



**HSBA**

HSBA Whitepaper

# Talk the Walk

## Wie die Extrameile überwunden werden kann

Zwischen der Einstellung von Konsumierenden zur Nachhaltigkeit und ihrem wirklichen Verhalten klafft noch immer eine große Lücke. Es gibt zahlreiche Faktoren, die diese Diskrepanz erklären. Wer deren Wirkungsmechanismen versteht, kann verantwortungsvolles Marketing als Schlüssel für Verhaltensveränderung nutzen und so langfristig nachhaltige Konsummuster etablieren.

**Alina Steiger**

**Lucas Krassau**

**Lukas Zelek**

Herausgeber: **HSBA Hamburg School of Business Administration**

Reihe: **Master of Science Digital Transformation & Sustainability**

Modul / Modulverantwortliche: **Forschungs- und Praxisprojekt / Prof. Dr. Susanne Hensel-Börner**

**Zitation**

Steiger, Alina; Krassau, Lucas; Zelek, Lukas.  
"Talk the Walk" HSBA Whitepaper. HSBA Hamburg  
School of Business Administration, November 2023.  
[www.hsba.de/forschung/whitepaper](http://www.hsba.de/forschung/whitepaper)

**Herausgeber**

HSBA Hamburg School of Business Administration gGmbH  
Willy-Brandt-Straße 75  
20459 Hamburg  
[www.hsba.de](http://www.hsba.de)

**Kontakt für dieses Whitepaper:**

Prof. Dr. Susanne Hensel-Börner  
Professorin für allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit  
dem Schwerpunkt Marketing  
Telefon: + 49 40 822160 152  
E-Mail: [susanne.henselboerner@hsba.de](mailto:susanne.henselboerner@hsba.de)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISSN **2940-7524**



# HSBA

## Vorwort

HSBA steht für Dualität und anwendungsorientierte Forschung; wir verbinden anspruchsvolles theoretisches Studium mit berufspraktischen Erfahrungen. Wir verstehen uns als weltoffene und attraktive Plattform und sind bestrebt, unser Netzwerk kontinuierlich zu erweitern und dabei ein verlässlicher und inspirierender Sparringpartner zu sein. Unsere Studierenden ermutigen wir in ihren Studien- und Forschungsprojekten Problemstellungen aus der Praxis aufzugreifen,

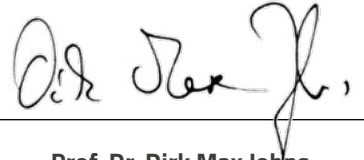
diese fundiert anhand des aktuellen Stands der Literatur sowie eigener Forschung zu bearbeiten, um sie dann der interessierten Öffentlichkeit vorzustellen. In den Händen halten Sie einen solchen Output, den wir im Format der HSBA Whitepaper veröffentlichen. Es handelt sich um „Work in Progress“, um Anregungen zu liefern und mit Ihnen in die Diskussion zu kommen.

Wir wünschen viel Freude bei der Lektüre.



**Prof. Dr. Alkis Henri Otto**

Vizepräsident für Lehre & Didaktik,  
Professor für allgemeine Volkswirtschaftslehre

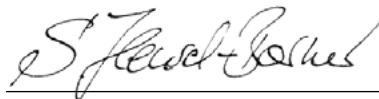


**Prof. Dr. Dirk Max Johns**

Vizepräsident Forschung & Internationales,  
Professor für Maritime Management

In unserem Master-Studiengang Digital Transformation & Sustainability verbinden wir die Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Unter dem Leitbild der Sustainable Development Goals forschen unsere Studierenden anwendungsorientiert zu aktuellen Fragestellungen und Herausforderungen für eine digitale, nachhaltige Zukunft für Unternehmen und für unsere Gesellschaft.

Das vorliegende Whitepaper resultiert aus den Modulen Forschungs- und Praxisprojekt. In beiden Modulen bilden die Studierenden kleine Forschungsteams und werden während des gesamten Forschungsprozess von den Lehrenden begleitet. Die Fragestellungen werden von den Teams selbst gewählt oder resultieren aus konkreten Unternehmensfragen und Kooperationsprojekten. Mit dieser Form forschungsorientierten Projektlernens befähigen wir unsere Studierenden, immer wieder anwendungsorientierte Antworten und Lösungen auf neue Fragen und Herausforderungen entwickeln zu können.



**Prof. Dr. Sussanne Hensel-Börner**

Professorin für allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem  
Schwerpunkt Marketing

## Inhaltsverzeichnis

1. Es ist fünf nach zwölf! _____	5
2. Warum Walk-the-Talk oft so schwer fällt _____	5
3. Wie die Extrameile überwunden werden kann _____	10
3.1 Handlungsfeld 1: Wissen durch Informationen _____	10
3.2 Handlungsfeld 2: Integration von Normen, Werten und Umfeld _____	11
3.3 Handlungsfeld 3: Kompromissreduktion für Konsumierende _____	11
4. Verantwortliche müssen handeln, jetzt! _____	12

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kategorisierung der Einflussfaktoren auf die Attitude-Behavior-Gap (eigene Darstellung) _____	6
Abbildung 2: Einflussfaktoren und ihr Wirkungsmechanismus auf die Attitude-Behavior-Gap (eigene Darstellung) _____	8
Abbildung 3: Die Überwindung der Extra-Meile zur Förderung von nachhaltigem Konsum (eigene Darstellung) _____	9
Abbildung 4: Handlungsfelder zum Überwinden der Extra-Meile (eigene Darstellung) _____	10

## 1. Es ist fünf nach zwölf!

Bereits seit über 50 Jahren verbraucht die Menschheit mehr Ressourcen als die Natur reproduzieren kann. Im Jahr 1971 lag der Earth Overshoot Day, der Tag an dem rechnerisch die Ressourcen eines Jahres verbraucht sind, noch am 25. Dezember. Im Jahr 2023 konsumierte die Weltbevölkerung bereits ab dem 02. August über ihre Verhältnisse und schadet damit ihrer eigenen Lebensgrundlage. (Global Footprint Network 2023) Die Folgen dieses Überkonsums – vornehmlich in der ersten Welt – sind heute schon deutlich spürbar. Klimawandel, Ressourcenknappheit und Verlust an Biodiversität sind längst keine theoretischen Konstrukte mehr, die irgendwann einmal zu realen Problemen führen. Die Auswirkungen sind bereits heute bekannt und vielerorts Realität. Mit Ziel 12 der Sustainable Development Goals (SDGs) wird deshalb nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion explizit adressiert (United Nations 2023). Darin werden verschiedene Akteure wie u. a. Unternehmen und Konsumierende aufgefordert, nachhaltige Produktions- und Konsummuster zu gewährleisten. Konkret bedeutet das u. a. eine erhebliche Verringerung des Abfallaufkommens durch Vermeidung, Verringerung, Recycling und Wiederverwendung (Ziel 12.5) bis 2030. Für Unternehmen gilt es zudem nachhaltige Praktiken einzuführen und entsprechende Nachhaltigkeitsinformationen in den Berichtszyklus zu integrieren (Ziel 12.6). Um die Konsumierenden in die Verantwortung nehmen zu können, gilt es sicherzustellen, dass die Menschen überall über die relevanten Informationen und das Bewusstsein für eine nachhaltige Entwicklung und einen Lebensstil im Einklang mit der Natur verfügen (Ziel 12.8). Diesen Zugang zu Informationen sicherzustellen, liegt nicht ausschließlich in der Verantwortung von öffentlichen Institutionen und politischen Akteuren, sondern auch bei den Unternehmen und deren Marketing.

Steigendes Umweltbewusstsein in der Gesellschaft scheint eine sehr gute Voraussetzung für die erforderliche Verhaltensänderung im Sinne des SDGs 12 zu sein. Konsumierende geben in Umfragen immer wieder an, dass ihnen Umwelt- und Klimaschutz wichtig sind (Umweltbundesamt 2023). Wachsende Sorge um die Umwelt erhöht die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten (White, Habib und Hardisty 2019). Entsprechend reagieren immer mehr Unternehmen auf diese Nachfrageveränderungen. Anbieter nehmen Produkte mit nachhaltigen Produkteigenschaften in ihr Sortiment auf (Paparoidamis et al. 2019), das Marketing wird zunehmend grüner (Sheth, Sethia und Srinivas 2011) und die Kommunikation als Marketinginstrument wird vermehrt dafür genutzt, Konsumierende von nachhaltigen Produkten zu überzeugen (u. a. de Visser-Amundson, Pelozo und Kleijnen 2021; Moser 2015; Sheth, Sethia und Srinivas 2011). So weit – so gut, zumindest in der Theorie.

Denn trotz der hohen Aufmerksamkeit, die der Nachhaltigkeitsdebatte zuteilwird, fristet der tatsächliche Verkauf nachhaltiger Produkte nach wie vor nur ein Nischendasein. Schon 2005

konnten sich 40 % der Konsumierenden vorstellen ein grünes Produkt zu kaufen, während nur 4 % dies tatsächlich auch getan haben (United Nations Environment Programme 2005). In späteren Umfragen aus dem Jahr 2011 gaben sogar 83 % der Befragten an, um die Umwelt besorgt zu sein und demzufolge die Intention zu haben umweltfreundlich zu handeln. Trotzdem äußert sich diese Besorgnis nur bei schätzungsweise 16 % im tatsächlichen Kaufverhalten (Gleim und J. Lawson 2014). Man kann diese Entwicklung positiv interpretieren. Immerhin hat sich das Kaufverhalten nachhaltiger Produkte zwischen 2005 und 2011 vervierfacht. Trotzdem lag der tatsächliche Marktanteil von Produkten mit staatlichen Umweltzeichen im Jahr 2019 in Deutschland noch immer bei lediglich 7,9 % (Umweltbundesamt 2023). Darüber hinaus werden energieintensive Produkte wie Sportwagen und Flachbildfernseher stärker nachgefragt als jemals zuvor (u. a. Olson 2013; Eom u. a. 2019).

Offensichtlich besteht nach wie vor eine große Lücke zwischen einer nachhaltigen Einstellung und nachhaltigem Konsum. Dieses Phänomen ist nicht neu und wird in der Literatur als Attitude-Behavior-Gap oder Intention-Behavior-Gap beschrieben (u. a. Moser 2015; Carrington, Neville und Whitwell 2014). Hinzu kommt, dass diese Lücke sehr individuell ist. Denn so unterschiedlich Unternehmen agieren und Konsumierende entscheiden, so vielfältig sind auch die Gründe und Erklärungsansätze für das Ausmaß der Diskrepanz zwischen erklärter Einstellung und tatsächlichem Handeln. Nachhaltige Produktions- und Konsummuster im Sinne des SDG 12 erfordern daher Verhaltensveränderungen an unterschiedlichen Stellen und Ebenen. Entsprechend hoch ist das Interesse sowohl im politischen Kontext als auch beim Marketing und im Vertrieb an konkreten Lösungsansätzen, um die Lücke zwischen Einstellung und Handeln zu schließen (u. a. Gleim und J. Lawson 2014; Gonzalez-Arcos et al. 2021; White, Habib und Hardisty 2019). Dieses Whitepaper liefert einen systematischen Überblick über die verschiedenen Einflussfaktoren auf die Attitude-Behavior-Gap und leitet drei Handlungsfelder für ein verantwortungsvolles Marketing der Zukunft ab.

## 2. Warum Walk-the-Talk oft so schwer fällt

Die Attitude-Behavior-Gap wird aktuell als „größte Herausforderung für Marketing, Unternehmen, politische Entscheidungsträger und gemeinnützige Organisationen, die einen nachhaltigen Konsum fördern wollen“ identifiziert (Mai, Hoffmann und Balderjahn 2021). Kein Wunder also, dass sie seit langem Forschungsgegenstand in unterschiedlichen Disziplinen ist. Der vorliegende Überblick über bisher erforschte Einflussfaktoren auf die Attitude-Behavior-Gap basiert auf einer systematischen Literaturanalyse. Hierfür wurde auf wissenschaftliche Veröffentlichungen zurückgegriffen, die eine hohe

Relevanz und Qualität in ihren Disziplinen aufweisen (Rating 4\* und 4). Die Grundlage bildet der Academic Journal Guide des Jahres 2021, der eine Vielzahl wissenschaftlicher Journals aus verschiedenen Forschungsbereichen integriert und im Vergleich zu anderen Rankings auch die Nachhaltigkeit als Disziplin innerhalb der Bewertungen berücksichtigt. Auf Basis des Guides wurden insgesamt 45 Journals aus unterschiedlichen Disziplinen betrachtet und mit Hilfe entsprechender Suchbegriffe Beiträge recherchiert. Die Suchergebnisse wurden mittels schrittweisem Titel-, Abstract- und Textscreening nach Relevanz bewertet und durch eine Vor- und Rückwärtsrecherche noch einmal ergänzt. Final wurden 41 Artikel analysiert, paraphrasiert und mehrmals induktiv kategorisiert.

Mit dieser Analyse wurden 28 Einflussfaktoren identifiziert, die im Rahmen einer inhaltlichen Systematisierung in fünf Kategorien eingeteilt werden können. Die Verhaltenstheorie geht davon aus, dass Verhalten durch identitätsbasierte Überlegungen motiviert ist, die vom eigenen Verhalten, dem Verhalten anderer und der eigenen Identität oder dem Selbstbild abhängen (Farrow, Grolleau und Ibanez 2017). Das trifft auch auf das Konsumverhalten zu, da das Verhalten, und damit der Konsum von Produkten untrennbar mit der persönlichen und kollektiven Identität verbunden ist (Trudel 2018). Entsprechend wird das individuelle Kaufverhalten zunächst von persönlichen und

sozialen Faktoren beeinflusst, was oftmals zu nicht rationalem Entscheidungsverhalten führt. Dennoch spielen insbesondere für nachhaltiges Konsumverhalten wissensbezogene Faktoren eine wichtige Rolle. So sind bewusste Gedanken (z. B. die Reflexion eines Themas) besonders gut geeignet, neues Verhalten zu erlernen und Gewohnheiten zu durchbrechen (Baumeister, Masicampo und Vohs 2011). Für bewusste Gedanken bedarf es jedoch Informationen und dem Willen sich diese zu beschaffen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen (Gleim, Smith und Cronin 2019). Die Forschung zeigt, dass Informationen einen signifikanten Einfluss auf umweltfreundliches Handeln haben. Diesbezüglich tragen Unternehmen eine große Verantwortung und haben gleichzeitig die Chance nachhaltige produkt- und preispolitische Entscheidungen zu treffen, und durch produktbezogene Marketingaktivitäten die Konsumierenden zu überzeugen. Auch die übergreifende Kommunikations- und Markenpolitik kann unmittelbare und operative Ansatzpunkte liefern. Analog zur klassischen Zielgruppendefinition und Marktsegmentierung können abhängig von demografischen Merkmalen Unterschiede im Kaufverhalten und damit auch im Ausmaß der Attitude-Behavior-Gap auftreten. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die fünf Kategorien und die zugeordneten Einflussfaktoren, deren Wirkungsmechanismen in Abbildung 2 spezifiziert werden.



Abbildung 1: Kategorisierung der Einflussfaktoren auf die Attitude-Behavior-Gap (eigene Darstellung)

Einflussfaktor	Beschreibung und Wirkungsmechanismus
<b>Persönliche Einflussfaktoren</b>	
<b>Individuelle Identität</b>	Bevorzugter Konsum von Produkten, die mit dem individuellen Selbstbild, dem Selbstverständnis und dem Eigeninteresse einer Person übereinstimmen. (u. a. Farrow, Grolleau und Ibanez 2017; White, Habib und Hardisty 2019)
<b>Werte</b>	Präferenz für angemessene Handlungsweisen oder Ergebnisse bzw. die Organisation von Überzeugungen in Bezug auf wünschenswerte Verhaltensweisen (Wertesystem). (u. a. Eom et. al. 2019; Singh und Tripathi 2016)
<b>Altruismus</b>	Einstellung zur Steigerung des Wohlergehens von Anderen ohne die Berücksichtigung persönlicher Kosten. (u. a. Hartmann et. al. 2017; Singh und Tripathi 2016)
<b>Egoismus</b>	Einstellung größtmögliche persönliche Vorteile erreichen zu wollen, bei gleichzeitig geringstmöglichen persönlichen Kosten. (u. a. de Groot und Steg 2008; Shafer-Landau 2012)
<b>Warm glow</b>	Als positiv empfundene persönliche Freude bei einem Konsumerlebnis. (u. a. Hartmann et. al. 2017; Tezer und Bodur 2020)
<b>Selbstwirksamkeit</b>	Beschreibt inwiefern Konsumierende glauben, mit ihrem Konsumverhalten einen positiven oder negativen Einfluss zu haben. (u. a. Gleim, Smith und Cronin 2019; Singh und Tripathi 2016)
<b>Gewohnheiten</b>	Verhaltensweisen, die im Laufe der Zeit, aufgrund von regelmäßig auftretenden, inhaltlichen Hinweisen, weitestgehend automatisch geworden sind. (u. a. Baumeister, Masicampo und Vohs 2011; White, Habib und Hardisty 2019)
<b>Soziale Einflussfaktoren</b>	
<b>Soziale Normen</b>	Gesellschaftliche Erwartungen und individuelle Überzeugungen, was in einer bestimmten Situation angemessen bzw. unangemessen ist (Regelwerk). (u. a. Albarracin und Shavitt 2018; Moser 2015)
<b>Soziale Identität</b>	Empfundene Zugehörigkeit und/oder Verbundenheit einer Person sowohl gegenüber anderen Personen als auch gegenüber Gruppen. (u. a. Gupta und Ogden 2009; Zukin und Maguire 2004)
<b>Konformitätsdruck</b>	Befolgung von Gruppenentscheidungen, sobald eine hohe Identifikation mit der Gruppe und/oder anderen Vertrauten im Umfeld besteht. (u. a. Farrow, Grolleau und Ibanez 2017; Sparkman und Walton 2017)
<b>Soziale Erwünschtheit</b>	Streben von Personen einen positiven Eindruck bei Anderen zu hinterlassen oder ihren sozialen Status Anderen vermitteln zu können. (u. a. Tezer und Bodur 2020; White, Habib und Hardisty 2019)
<b>Wissensbezogene Faktoren</b>	
<b>Bewusste Gedanken</b>	Reflexion eines Themas und den Willen sich Informationen zu beschaffen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen. (u. a. Baumeister, Masicampo und Vohs 2011; Gleim, Smith und Cronin 2019)
<b>Informationen</b>	Notwendigkeit der Beschaffung, Verfügbarkeit und Verarbeitung von Informationen, um Wissen, Überzeugungen und Verantwortungsgefühle aufbauen zu können. (u. a. Gifford und Nilsson 2014; White, Habib und Hardisty 2019)

<b>Einflussfaktor</b>	<b>Beschreibung und Wirkungsmechanismus</b>
<b>Umweltwissen</b>	Wissen erhöht die Bereitschaft auf Umweltpappelle zu reagieren bzw. sich umweltfreundlich zu verhalten. (u. a. Singh und Tripathi 2016; White, Habib und Hardisty 2019)
<b>Umweltüberzeugung</b>	Die Überzeugungen eines Einzelnen gegenüber der Umwelt sind meist Vorläufer für die Unterstützung von umweltfreundlichem Handeln. (u. a. Eom et. al. 2019; White, Habib und Hardisty 2019)
<b>Umweltverantwortung</b>	Einsicht von Konsumierenden, dass ihre eigenen Konsummuster mittelbar oder unmittelbar Auswirkungen auf die Umwelt haben. (u. a. Buerke et. al. 2017; Singh und Tripathi 2016)
<b>Marketingbezogene Faktoren</b>	
<b>Kommunikation</b>	Kommunikation der Relevanz von Nachhaltigkeit sowie von nachhaltigen Produktalternativen gegenüber Konsumierenden. (u. a. de Visser-Amundson, Peloza und Kleijnen 2021; Moser 2015)
<b>Preis</b>	Monetäre Differenz von nachhaltigen Produkten gegenüber konventionellen Produkten. (u. a. Aschemann-Witzel und Zielke 2017; Yan, Keh und Wang 2021)
<b>Zahlungsbereitschaft</b>	Inkaufnahme zur Zahlung eines höheren Preises für nachhaltige Produkte. (u. a. Gleim, Smith und Cronin 2019; Laroche, Bergeron und Barbaro Forleo 2001)
<b>Qualität</b>	Unterschied in der Beschaffenheit von nachhaltigen gegenüber konventionellen Produkten. (u. a. Lin und Chang 2012; Olson 2013)
<b>Verfügbarkeit</b>	Vorhandensein und die einfache Zugänglichkeit von nachhaltigen Produkten. (u. a. van Doorn und Verhoef 2011; Yamoah und Acquaye 2019)
<b>Vielfalt</b>	Menge der Produktvariationen von nachhaltigen gegenüber konventionellen Produkten. (Olson 2013)
<b>Vertrauen</b>	Verlässlichkeit, die Konsumierende vermeintlich nachhaltigen Unternehmen zuschreiben. (u. a. Gleim et. al. 2013; Gleim, Smith und Cronin 2019; Singh und Tripathi 2016)
<b>Demographische Faktoren</b>	
<b>Geschlecht</b>	Geschlechtsspezifische Unterschiede bei nachhaltigem Konsumverhalten. (u. a. Singh und Tripathi 2016; van Doorn und Verhoef 2011)
<b>Alter</b>	Altersspezifische Unterschiede bei nachhaltigem Konsumverhalten. (u. a. Mai, Hoffmann und Balderjahn 2021; van Doorn und Verhoef 2011)
<b>Herkunft &amp; Kultur</b>	Kulturelle Unterschiede, die das Konsumverhalten variieren lassen. (u. a. Albarracin und Shavitt 2018; Haws, Winterich und Naylor 2014)
<b>Bildung</b>	Unterschiede bei nachhaltigem Konsumverhalten, die durch den Bildungsstand entstehen. (u. a. Gifford und Nilsson 2014; Mai, Hoffmann und Balderjahn 2021)
<b>Einkommen</b>	Unterschiede bei nachhaltigem Konsumverhalten durch das verfügbare Einkommen. (u. a. Brouhle und Khanna 2012; Singh und Tripathi 2016)

Abbildung 2: Einflussfaktoren und ihr Wirkungsmechanismus auf die Attitude-Behavior-Gap (eigene Darstellung)



Werden bisherige Forschungsergebnisse zu den Einflussfaktoren (siehe Abbildung 2) verglichen, wird deutlich, dass die Lücke zwischen Einstellung und Verhalten lediglich Symptom und nicht Ursache für das Ausbleiben nachhaltigen Konsums ist. Als Beispiel für eine Ursache der Attitude-Behavior-Gap dient der Preisunterschied zwischen konventionellen und nachhaltigen Produkten. Die nachhaltige Produktvariante wird aufgrund des höheren Preises schlichtweg als weniger attraktiv beurteilt. Auch unabhängig von höheren Preisen verbinden Konsumierende nachhaltigen Konsum oftmals mit Mehraufwand im Gegensatz zu konventionellem Konsum. Dieser emp-

fundene Mehraufwand – oder metaphorisch – die wahrgenommene Extra-Meile, wie sie in Abbildung 3 dargestellt wird, kann individuell verschieden sein und an unterschiedlichen Etappen entlang der Wegstrecke auftauchen. Sei es die mühsame Informationsbeschaffung, die Verfügbarkeit nachhaltiger Produktalternativen, der damit verbundene höhere Preis trotz vermeintlich schlechterer Qualität bei nachhaltigen Produkten oder zuletzt das nicht ändern wollen von Gewohnheiten bei der Kaufentscheidung wie der notwendige Wechsel der Einkaufsstätte.



Abbildung 3: Die Überwindung der Extra-Meile zur Förderung von nachhaltigem Konsum (eigene Darstellung)

Um Konsumierende zur Extra-Meile zu bewegen, ist es daher sinnvoll, bereits vor der Konsumententscheidung an den Ursachen der Attitude-Behavior-Gap (siehe Abbildung 2) anzusetzen. Und genau hier liegt die große Chance und Verantwortung zugleich für ein Marketing der Zukunft. Wie bereits beschrieben

hat Marketing nachweislich einen hohen Einfluss auf die individuelle Präferenz- und Entscheidungsfindung und kann das Kaufverhalten beeinflussen und zu Verhaltensveränderungen bewegen.

### 3. Wie die Extrameile überwunden werden kann

Um die Lücke zwischen Einstellung und tatsächlich nachhaltigem Konsum zu schließen, können zwei strategische Zielsetzungen verfolgt werden. Auf der einen Seite gilt es, (Ziel 1) Konsumierende zu motivieren, die Extra-Meile in Kauf zu nehmen. Sie müssen überzeugt werden, dass es sich lohnt, diese zu gehen. Hier spielen Kommunikation und Markenpolitik eine

zentrale Rolle. Andererseits fällt genau diese Überzeugungsarbeit leichter, (Ziel 2) je kürzer und weniger beschwerlich die Extra-Meile wahrgenommen wird. Entscheidend hierfür sind neben der Produktgestaltung unter anderem auch Preissetzung und Vertrieb nachhaltiger Alternativen.

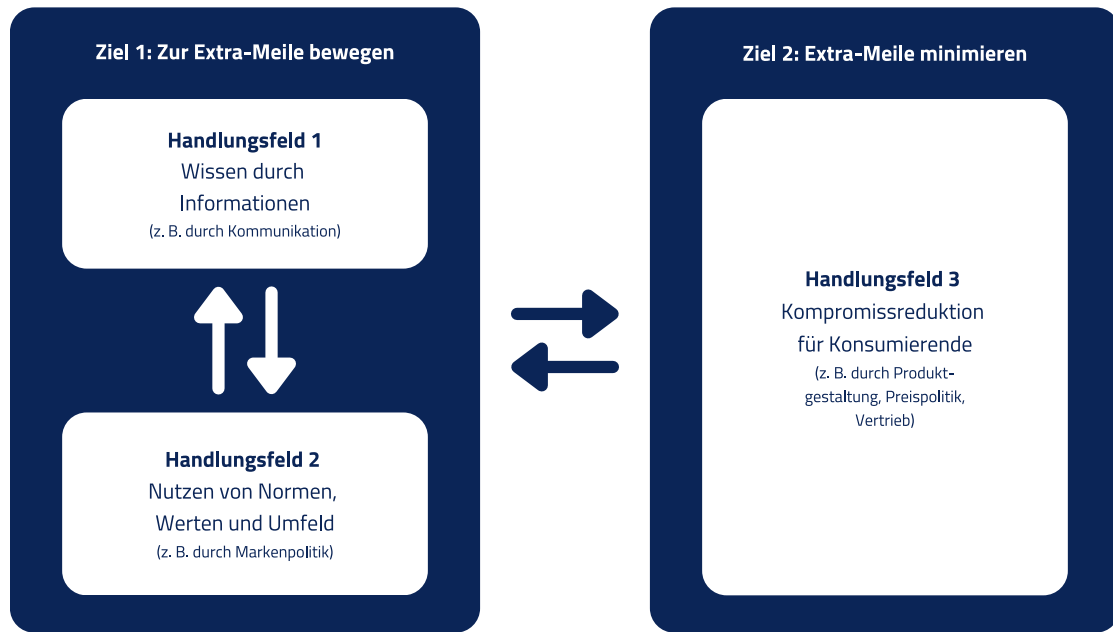


Abbildung 4: Handlungsfelder zum Überwinden der Extra-Meile (eigene Darstellung)

Solche strategischen Entscheidungen können meist nur langfristig oder in Etappen umgesetzt werden. Gleichwohl müssen sich alle Unternehmen und Konsumierenden auf den Weg machen, um möglichst zügig die Extrameile zu überwinden. Viel Zeit zur Zielerreichung bis 2030 bleibt nicht mehr. Bisherige Forschungsergebnisse zu den Einflussfaktoren liefern verschiedene Hebel in drei Handlungsfeldern.

#### 3.1 Handlungsfeld 1: Wissen durch Informationen

Informationen bilden das Fundament für nachhaltige Konsumententscheidungen. Entscheidend hierbei ist, dass die entsprechenden Informationen verfügbar sind und mit geringem Aufwand beschafft und verarbeitet werden können. Konsumierende müssen sich leicht über Produzierende, Produktionsbedingungen und die Produkte selbst informieren können. Informierte Konsumierende sind eher bereit, sich für nachhaltige Produkte zu entscheiden, wenn sie verstehen, warum diese einen höheren Preis ausweisen und welche positiven Auswirkungen diese haben (Gleim, Smith und Cronin 2019).

Ein weiterer wichtiger Schritt besteht im Aufbau von Konsumentwissen durch Informationsstrategien von Unternehmen. Die Informationsstrategien müssen dabei verschiedene Inhalte abdecken, z. B., welche Auswirkungen Konsumierende mit ihren Entscheidungen auf soziale, ökonomische und ökologische Systeme haben oder einen Überblick bieten, welche nachhaltigen Produktoptionen es überhaupt gibt (Gleim, Smith und Cronin 2019). Allerdings sind aufgrund der Heterogenität von Konsumierenden die Informationsstrategien von Unternehmen erfolgreicher, wenn mit Zielgruppendefinition gearbeitet wird (Eom et. al. 2019). Da nachhaltiges Konsumverhalten typischerweise intertemporal ist, d. h. die Auswirkungen der heute getroffenen Entscheidungen erst Jahre später zu erkennen sind, ist es außerdem relevant den Konsumierenden die Ausmaße der persönlichen Entscheidungen zu verdeutlichen (u. a. Singh und Tripathi 2016; Trudel 2018). Dies kann durch den Ausweis des (eingesparten) CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks oder des positiven sozialen Impacts beim Kauf eines nachhaltigen Produktes sein. Durch solche Informationen werden Selbstwirksamkeit und Verantwortungsgefühl von Konsumierenden

gestärkt, was die Wahrscheinlichkeit für nachhaltige Konsumentscheidungen erhöht. Ergänzend kann die Sensibilisierung der Konsumierenden für eine mögliche Diskrepanz zwischen ihren eigenen Überzeugungen und ihrem tatsächlichen Verhalten ebenfalls zu nachhaltigem Verhalten führen (Trudel 2018).

### **3.2 Handlungsfeld 2: Integration von Normen, Werten und Umfeld**

Individuelle Konsumententscheidungen werden selten allein auf Basis rein objektiver Kriterien getroffen. Vielmehr werden Individuen bei ihren Entscheidungen von sozialen Faktoren beeinflusst. Die Auswirkungen sozialer Einflüsse auf das individuelle Verhalten sind u. a. von der Stärke der sozialen Identität abhängig (u. a. Griskevicius, Tybur und Van den Bergh 2010; Zukin und Maguire 2004). Auf das Konsumverhalten bezogen bedeutet das, dass Konsumierende sich eher an nachhaltigem Konsum beteiligen, wenn Mitglieder einer Referenzgruppe (z. B. Familie und Freunde) dies ebenfalls tun. Sie neigen zudem dazu, die von Mitgliedern der Referenzgruppe praktizierten Handlungen zu übernehmen bzw. sanktionierte Handlungen abzulehnen, um ihren Status als Mitglied der Gruppe zu bestätigen oder zu stärken (u. a. Farrow, Grolleau und Ibanez 2017; Gupta und Ogden 2009; Zukin und Maguire 2004). Das Konzept der sozialen Erwünschtheit kann diesen Wirkungsmechanismus noch einmal verstärken. Konsumierende neigen eher zu nachhaltigem Verhalten, wenn sie damit einen positiven Eindruck bei Anderen hinterlassen oder Anderen den, mit dem Konsum assoziierten, sozialen Status vermitteln können (Tezer und Bodur 2020). Relevant ist dabei auch, wo der Konsum erfolgt bzw. ob Konsumierende bei ihren Handlungen beobachtet oder bewertet werden können. Denn Konsumierende zeigen eher sozial erwünschtes Verhalten, wenn der Konsum öffentlichkeitswirksam stattfindet (u. a. Farrow, Grolleau und Ibanez 2017; White, Habib und Hardisty 2019). Hierfür können gezielt geschaffene Rahmenbedingungen oder Social-Media-Räume und Kanäle dienen, in welchen Konsumierende nachhaltige Einkäufe von anderen Personen (vorzugsweise aus einer Referenzgruppe) bewerten, kommentieren und teilen können, um sich gegenseitig zu motivieren, die Extra-Meile (gemeinsam) zu gehen. Ergänzend kann die Anerkennung und Wertschätzung nachhaltigen Verhaltens oder Zugehörigkeit zu Referenzgruppen durch entsprechende Markenbotschaften vermittelt und gefördert werden.

Markenbotschaften und Markenbindung können zudem unterstützen, festgefahrene Gewohnheiten zu durchbrechen. Da viele Verhaltensweisen mit Auswirkungen auf Nachhaltigkeit wie der Lebensmittelkonsum, die Wahl des Transportmittels, das Einkaufen und die Entsorgung von Produkten stark gewohnheitsmäßig verankert sind, ist die Änderung von Gewohnheiten eine entscheidende Komponente zur nachhaltigen Verhaltensänderung (u. a. White, Habib und Hardisty 2019; Carrington, Neville und Whitwell 2014) und um Konsumierende zur Extra-

Meile zu bewegen. Dabei gilt, je kleiner die Hürden für eine Umgewöhnung bzw. Änderung des eigenen Verhaltens sind, desto größer die Bereitschaft Gewohnheiten zu ändern (Sparkman und Walton 2017). Daraus leitet sich die Notwendigkeit für die Bereitstellung niedrigschwellig erreichbarer Konsumalternativen – näher beschrieben in Handlungsfeld 3 (Kompromissreduktion für Konsumierende) – ab. Sobald die Häufigkeit eines gezeigten Verhaltens zunimmt, können sich Konsumierende eher eine zukünftige Welt vorstellen, in der dieses Verhalten zur Norm wird (Vorkonformität) (Sparkman und Walton 2017). Es ist daher sinnvoll, Konsumierende nach einem nachhaltigen Einkauf durch Anreize, Aufforderungen und Feedback zur Wiederholung des gezeigten Verhaltens zu ermutigen (White, Habib und Hardisty 2019).

### **3.3 Handlungsfeld 3: Kompromissreduktion für Konsumierende**

Das dritte Handlungsfeld zielt darauf ab, den Kompromiss für eine nachhaltige Konsumententscheidung zu reduzieren. Im Kern geht es also darum, die Extra-Meile zu minimieren. Zweifelslos kommt dem Preis hier eine zentrale Bedeutung zu (u. a. Moser 2015; Mai, Hoffmann und Balderjahn 2021; Yamoah und Acquaye 2019). Nachhaltige Produkte weisen meist einen höheren Preis auf als konventionelle Produkte, was als monetäre Extra-Meile empfunden wird. Ein Grund weswegen nachhaltige Alternativen von bestimmten Personengruppen nicht erworben werden (Yan, Keh und Wang 2021). Entsprechend ist neben einer bewussten Preissetzung durch das Unternehmen auch eine Verschiebung der Preisdarstellung in Richtung Nutzenorientierung wichtig und hilfreich (Gupta und Ogden 2009). Entsprechende Informationsstrategien, die bereits in Handlungsfeld 1 beschrieben wurden, erhöhen zudem die Akzeptanz höherer Preise bei umweltbewussten Konsumierenden, die ihre Umweltauswirkungen ausgleichen möchten und bereit sind, einen Preisaufschlag für umweltfreundliche Produkte zu zahlen (Gleim, Smith und Cronin 2019). Bisherige Forschungsergebnisse zeigen zudem, dass Konsumierende die Qualität nachhaltiger Produkte im Vergleich zu konventionellen Produkten schlechter wahrnehmen (u. a. Pappas et al. 2019; White, Habib und Hardisty 2019; Tezer und Bodur 2020), deren Verfügbarkeit bemängeln (Yamoah und Acquaye 2019) und eine größere Produktvielfalt erwarten (Olson 2013). All diese Aspekte erschweren die Akzeptanz eines Preisaufschlags und lassen die Extra-Meile zudem größer ausfallen als notwendig. Der Fokus auf die Verbesserung der Qualität von nachhaltigen Produkten, beispielsweise durch längere Haltbarkeit oder Reparierbarkeit (Sheth, Sethia und Srinivas 2011) und die Verfügbarkeit in den von den Zielgruppen geforderten Vertriebskanälen verringern dementsprechend den Weg ins Ziel.

## 4. Verantwortliche müssen handeln, jetzt!

Dieses Whitepaper liefert einen Überblick über 28 Einflussfaktoren auf die nach wie vor bestehende Attitude-Behavior-Gap, also die Lücke zwischen nachhaltigen Einstellungen und letztendlich Verhalten. Aus diesen Einflussfaktoren werden drei Handlungsfelder mit jeweiligen Lösungsansätzen abgeleitet. Die Lösungsansätze verfolgen zwei Ziele: Konsumierende zur Extra-Meile bewegen und die Extra-Meile zu minimieren. Die Ergebnisse zeigen, dass Konsumierende nachhaltigen Konsum häufig weniger attraktiv und als Mehraufwand wahrnehmen. Aufgezeigt werden strategische Ansatzpunkte, wie verantwortungsvolles Marketing dazu beitragen kann, dass Konsumierende diesen Mehraufwand überhaupt und im besten Fall gerne in Kauf nehmen – denn wie eingangs beschrieben, es ist fünf nach zwölf.

Verantwortliche müssen jetzt handeln! Aus den aufgezeigten Lösungsansätzen können Unternehmen, je nach bereits zurückgelegter Wegstrecke, die für sie relevanten und passenden Maßnahmen auswählen. Unabhängig davon ist allen drei Handlungsfeldern gemein, dass Vertrauen in alle Aktivitäten des Unternehmens das Fundament für deren Erfolg bildet. Green Washing und Skandale zerstören solches Vertrauen oft nachhaltig. Wenn aber Unternehmen nachhaltige Produktionsmuster gewährleisten, kann verantwortungsvolles Marketing ein zentraler Schlüssel für nachhaltiges Konsumverhalten sein. Ganz im Sinne von „Talk-the-Walk“ kann es die Konsumierenden zur Extra-Meile bewegen und maßgeblich zur Erreichung von SDG 12 beitragen.

Aus diesen Überlegungen ergeben sich konkrete Verpflichtungen für verantwortungsvolles Marketing von Morgen. (1) Informierte Konsumierende entscheiden sich eher für nachhaltige Produktalternativen. Deshalb muss der Zugang zu relevanter Information einfach gestaltet und kommuniziert werden. (2) Gezieltes Markenimage und Markenbotschaften können den wahrgenommenen Mehraufwand für nachhaltigen Konsum – die Extra-Meile – ins Positive kehren und zu einem besonderen und sinnstiftenden Erlebnis machen. (3) Nachhaltige Produktalternativen müssen ebenfalls attraktiv, vielfältig und vor allem verfügbar sein. Preisaufschläge müssen zudem nachvollziehbar sein. Auch hier spielt Information eine wichtige Rolle. (4) Walk-the-Talk gilt für Konsumierende und Unternehmen gleichermaßen. Vertrauen darf keinesfalls durch Greenwashing zerstört werden.

**Zusammengefasst, niedrigschwellige Lösungsansätze sind bereits hinreichend bekannt. Es liegt an Ihnen – liebe Verantwortliche – es ist höchste Zeit zu handeln!**

## Literaturverzeichnis

- Albarracín, Dolores und Sharon Shavitt. 2018. Attitudes and Attitude Change. *Annual Review of Psychology* 69, Nr. 1: 299–327. doi:10.1146/annurev-psych-122216-011911.
- Aschemann-Witzel, Jessica und Stephan Zielke. 2017. Can't Buy Me Green? A Review of Consumer Perceptions of and Behavior Toward the Price of Organic Food. *Journal of Consumer Affairs* 51, Nr. 1 (März): 211–251. doi:10.1111/joca.12092.
- Baumeister, Roy F., E. J. Masicampo und Kathleen D. Vohs. 2011. Do Conscious Thoughts Cause Behavior? *Annual Review of Psychology* 62, Nr. 1 (10. Januar): 331–361. doi:10.1146/annurev.psych.093008.131126.
- Brouhle, Keith und Madhu Khanna. 2012. Determinants of participation versus consumption in the Nordic Swan eco-labeled market. *Ecological Economics* 73 (Januar): 142–151. doi:10.1016/j.ecolecon.2011.10.011.
- Buerke, Anja, Tammo Straatmann, Nick Lin-Hi und Karsten Müller. 2017. Consumer awareness and sustainability-focused value orientation as motivating factors of responsible consumer behavior. *Review of Managerial Science* 11, Nr. 4 (Oktober): 959–991. doi:10.1007/s11846-016-0211-2.
- Carrington, Michal J., Benjamin A. Neville und Gregory J. Whitwell. 2014. Lost in translation: Exploring the ethical consumer intention–behavior gap. *Journal of Business Research* 67, Nr. 1 (Januar): 2759–2767. doi:10.1016/j.jbusres.2012.09.022.
- van Doorn, Jenny und Peter C. Verhoef. 2011. Willingness to pay for organic products: Differences between virtue and vice foods. *International Journal of Research in Marketing* 28, Nr. 3 (September): 167–180. doi:10.1016/j.ijresmar.2011.02.005.
- Eom, Kimin, Viki Papadakis, David K. Sherman und Heejeung S. Kim. 2019. The Psychology of Proenvironmental Support: In Search of Global Solutions for a Global Problem. *Current Directions in Psychological Science* 28, Nr. 5 (Oktober): 490–495. doi:10.1177/0963721419854099.
- Farrow, Katherine, Gilles Grolleau und Lisette Ibanez. 2017. Social Norms and Pro-environmental Behavior: A Review of the Evidence. *Ecological Economics* 140 (Oktober): 1–13. doi:10.1016/j.ecolecon.2017.04.017.
- Gifford, Robert und Andreas Nilsson. 2014. Personal and social factors that influence pro-environmental concern and behaviour: A review: PERSONAL AND SOCIAL FACTORS THAT INFLUENCE PRO-ENVIRONMENTAL BEHAVIOUR. *International Journal of Psychology* (Januar): 141–157. doi:10.1002/ijop.12034.
- Gleim, Mark und Stephanie J. Lawson. 2014. Spanning the gap: an examination of the factors leading to the green gap. *Journal of Consumer Marketing* 31, Nr. 6/7 (4. November): 503–514. doi:10.1108/JCM-05-2014-0988.
- Gleim, Mark R., Jeffery S. Smith, Demetra Andrews und J. Joseph Cronin. 2013. Against the Green: A Multi-method Examination of the Barriers to Green Consumption. *Journal of Retailing* 89, Nr. 1 (März): 44–61. doi:10.1016/j.jretai.2012.10.001.
- Gleim, Mark R., Jeffery S. Smith und J. Joseph Cronin. 2019. Extending the institutional environment: the impact of internal and external factors on the green behaviors of an individual. *Journal of Strategic Marketing* 27, Nr. 6 (18. August): 505–520. doi:10.1080/0965254X.2018.1454498.
- Global Footprint Network. 2023. Earth Overshoot Day. NGO. *Earth Overshoot Day*. <https://www.overshootday.org/newsroom/past-earth-overshoot-days/> (zugegriffen: 1. Oktober 2023).
- Gonzalez-Arcos, Claudia, Alison M. Joubert, Daiane Scaraboto, Rodrigo Guesalaga und Jörgen Sandberg. 2021. "How Do I Carry All This Now?" Understanding Consumer Resistance to Sustainability Interventions. *Journal of Marketing* 85, Nr. 3 (Mai): 44–61. doi:10.1177/0022242921992052.
- Griskevicius, Vladas, Joshua M. Tybur und Bram Van den Bergh. 2010. Going green to be seen: Status, reputation, and conspicuous conservation. *Journal of Personality and Social Psychology* 98, Nr. 3: 392–404. doi:10.1037/a0017346.
- de Groot, Judith I. M. und Linda Steg. 2008. Value Orientations to Explain Beliefs Related to Environmental Significant Behavior: How to Measure Egoistic, Altruistic, and Biospheric Value Orientations. *Environment and Behavior* 40, Nr. 3 (Mai): 330–354. doi:10.1177/0013916506297831.
- Gupta, Shruti und Denise T. Ogden. 2009. To buy or not to buy? A social dilemma perspective on green buying. *Journal of Consumer Marketing* 26, Nr. 6 (11. September): 376–391. doi:10.1108/07363760910988201.
- Hartmann, Patrick, Martin Eisend, Vanessa Apaolaza und Clare D'Souza. 2017. Warm glow vs. altruistic values: How important is intrinsic emotional reward in proenvironmental behavior? *Journal of Environmental Psychology* 52 (Oktober): 43–55. doi:10.1016/j.jenvp.2017.05.006.
- Haws, Kelly L., Karen Page Winterich und Rebecca Walker Naylor. 2014. Seeing the world through GREEN-tinted glasses: Green consumption values and responses to environmentally friendly products. *Journal of Consumer Psychology* 24, Nr. 3 (Juli): 336–354. doi:10.1016/j.jcps.2013.11.002.
- Laroche, Michel, Jasmin Bergeron und Guido Barbaro Forleo. 2001. Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of Consumer Marketing* 18, Nr. 6 (1. November): 503–520. doi:10.1108/EUM0000000006155.

- Lin, Ying-Ching und Chiu-chi Angela Chang. 2012. Double Standard: The Role of Environmental Consciousness in Green Product Usage. *Journal of Marketing* 76, Nr. 5 (September): 125–134. doi:10.1509/jm.11.0264.
- Mai, Robert, Stefan Hoffmann und Ingo Balderjahn. 2021. When drivers become inhibitors of organic consumption: the need for a multistage view. *Journal of the Academy of Marketing Science* 49, Nr. 6 (November): 1151–1174. doi:10.1007/s11747-021-00787-x.
- Moser, Andrea K. 2015. Thinking green, buying green? Drivers of pro-environmental purchasing behavior. *Journal of Consumer Marketing* 32, Nr. 3 (11. Mai): 167–175. doi:10.1108/JCM-10-2014-1179.
- Olson, Erik L. 2013. It's not easy being green: the effects of attribute tradeoffs on green product preference and choice. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41, Nr. 2 (März): 171–184. doi:10.1007/s11747-012-0305-6.
- Paparoïdamis, Nicholas G., Thi Thanh Huong Tran, Leonidas C. Leonidou und Athina Zeriti. 2019. Being Innovative While Being Green: An Experimental Inquiry into How Consumers Respond to Eco Innovative Product Designs. *Journal of Product Innovation Management* 36, Nr. 6 (November): 824–847. doi:10.1111/jpim.12509.
- Shafer-Landau, Russ. 2012. *Ethical Theory: An Anthology*. Second Edition. John Wiley & Sons.
- Sheth, Jagdish N., Nirmal K. Sethia und Shanthi Srinivas. 2011. Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, Nr. 1 (Februar): 21–39. doi:10.1007/s11747-010-0216-3.
- Singh, Manvendra Pratap und Avinash Tripathi. 2016. Determinants of sustainable/green consumption: a review. *International Journal of Environmental Technology and Management* 19, Nr. 3/4: 316. doi:10.1504/IJETM.2016.10003118.
- Sparkman, Gregg und Gregory M. Walton. 2017. Dynamic Norms Promote Sustainable Behavior, Even if It Is Counternormative. *Psychological Science* 28, Nr. 11 (November): 1663–1674. doi:10.1177/0956797617719950.
- Tezer, Ali und H Onur Bodur. 2020. The Greenconsumption Effect: How Using Green Products Improves Consumption Experience. Hg. von Darren W Dahl, Amna Kirmani, und Pankaj Aggarwal. *Journal of Consumer Research* 47, Nr. 1 (1. Juni): 25–39. doi:10.1093/jcr/ucz045.
- Trudel, Remi. 2018. Sustainable consumer behavior. *Consumer Psychology Review* (10. Dezember): arcp.1045. doi:10.1002/arcp.1045.
- Umweltbundesamt. 2023. „Grüne“ Produkte: Marktzahlen | Umweltbundesamt. *„Grüne“ Produkte: Marktzahlen*. <https://www.umweltbundesamt.de/daten/private-haushalte-konsum/konsum-produkte/gruene-produkte-marktzahlen#umsatz-mit-grunen-produkten> (zugegriffen: 1. Oktober 2023).
- United Nations. 2023. Goal 12 | Department of Economic and Social Affairs. *United Nations*. <https://sdgs.un.org/goals/goal12> (zugegriffen: 1. Oktober 2023).
- United Nations Environment Programme. 2005. Talk the walk: advancing sustainable lifestyles through marketing and communications. Report. Paris, France : New York, N.Y., USA: United Nations Environment Programme : Utopies ; Global Compact Office. <https://www.unep.org/resources/report/talk-walk-advancing-sustainable-lifestyles-through-marketing-and-communications> (zugegriffen: 1. Oktober 2023).
- de Visser-Amundson, Anna, John Peloza und Mirella Kleijnen. 2021. How Association with Physical Waste Attenuates Consumer Preferences for Rescue-Based Food. *Journal of Marketing Research* 58, Nr. 5 (Oktober): 870–887. doi:10.1177/00222437211031243.
- White, Katherine, Rishad Habib und David J. Hardisty. 2019. How to SHIFT Consumer Behaviors to be More Sustainable: A Literature Review and Guiding Framework. *Journal of Marketing* 83, Nr. 3 (Mai): 22–49. doi:10.1177/0022242919825649.
- Yamoah, Fred A. und Adolf Acquaye. 2019. Unravelling the attitude-behaviour gap paradox for sustainable food consumption: Insight from the UK apple market. *Journal of Cleaner Production* 217 (April): 172–184. doi:10.1016/j.jclepro.2019.01.094.
- Yan, Li, Hean Tat Keh und Xiaoyu Wang. 2021. Powering Sustainable Consumption: The Roles of Green Consumption Values and Power Distance Belief. *Journal of Business Ethics* 169, Nr. 3 (März): 499–516. doi:10.1007/s10551-019-04295-5.
- Zukin, Sharon und Jennifer Smith Maguire. 2004. Consumers and Consumption. *Annual Review of Sociology* 30, Nr. 1 (1. August): 173–197. doi:10.1146/annurev.soc.30.012703.110553.



**Kontakt**

+49 40 822160 910  
info@hsba.de

# Die HSBA ist die duale Business School in Hamburg.

Gemeinsam mit über 300 Partnerunternehmen bieten wir duale Bachelor- und berufsbegleitende Master-Studiengänge für mehr als 1000 Studierende an. Darüber hinaus verfügen wir über ein kooperatives Promotionsprogramm, angewandte Forschung und Weiterbildung auf Hochschulniveau. Die HSBA ist staatlich anerkannt, vom Wissenschaftsrat akkreditiert und erzielt in Rankings regelmäßig Spitzenergebnisse. 2018 wurde die HSBA zudem durch die Foundation of International Business Administration Accreditation (FIBAA) erfolgreich systemakkreditiert. Der Campus der HSBA befindet sich direkt am Rödingsmarkt im Herzen Hamburgs.

## **Bachelor-Studiengänge**

- BSc Business Administration
- BSc Business Informatics
- BSc International Management
- BSc Logistics Management
- BA Versicherungsmanagement

## **Master-Studiengänge**

- MSc Digital Transformation & Sustainability
- MSc Innovation Management

## **Weitere Angebote**

- Weiterqualifizierung & Weiterbildung
- Forschung
- Kooperatives Promotionsprogramm (PhD / DBA)
- Junge Akademie
- HSBA Raumvermietung



# HSBA

DIE DUALE BUSINESS SCHOOL  
IN HAMBURG