

## Schriftenreihe bruhnpartner

Manfred Bruhn

### **Wettbewerbsvorteile durch Nachhaltigkeit in Dienstleistungsangeboten**

Erschienen in: Heribert Meffert/Peter Kenning/Manfred Kirchgeorg (Hrsg.):  
Sustainable Marketing Management, 2014

Die frei verfügbaren Artikel stehen  
als Download bereit ► [bruhnpartner.com](https://bruhnpartner.com)



---

# Wettbewerbsvorteile durch Nachhaltigkeit in Dienstleistungsangeboten

Manfred Bruhn

## Inhaltsverzeichnis

1	Das Konzept der Wettbewerbsvorteile .....	314
2	Besonderheiten der Nachhaltigkeit von Dienstleistungsangeboten .....	315
2.1	Dimensionen der Nachhaltigkeit und Besonderheiten von Dienstleistungen .....	315
2.2	Nachhaltigkeit bei der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters .....	317
2.3	Nachhaltigkeit bei der Integration des externen Faktors .....	319
2.4	Nachhaltigkeit bei der Erstellung des Leistungsergebnisses .....	321
3	Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil für Dienstleistungsangebote .....	323
3.1	Nachhaltigkeit als Qualitätsvorteil .....	323
3.2	Nachhaltigkeit als Markenvorteil .....	324
3.3	Nachhaltigkeit als Kommunikationsvorteil .....	328
4	Zusammenfassung: Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil und Erfolgsfaktor für Dienstleistungsunternehmen .....	333
	Literatur .....	334

---

### Zusammenfassung

Dienstleistungsunternehmen sehen sich in den letzten Jahren einem verstärkten Wettbewerb ausgesetzt, wodurch eine kundenorientierte Unternehmensausrichtung immer bedeutender wird. Auf Seiten der Konsumenten zeigt sich, dass ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsaspekte bei der Kaufentscheidung zunehmend an Relevanz gewinnen. Der vorliegende Beitrag zeigt anhand der Besonderheiten von Dienstleistungen, wie Nachhaltigkeitsaspekte durch das Qualitäts-, Marken- und Kom-

---

M. Bruhn (✉)  
Universität Basel, Peter-Merian-Weg 6, 4002 Basel, Schweiz  
E-Mail: Manfred.bruhn@unibas.ch

munikationsmanagement erfolgreich als Wettbewerbsvorteil und Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz für den langfristigen Unternehmenserfolg speziell für Dienstleistungsunternehmen einzusetzen sind.

---

## 1 Das Konzept der Wettbewerbsvorteile

Für Dienstleistungsunternehmen haben sich in den letzten Jahren infolge der zunehmenden Globalisierung, Technisierung und Polarisierung der Märkte die Bedingungen und Spielregeln des Wettbewerbs erheblich verändert (Meffert und Bruhn 2009; Lovelock und Wirtz 2010). So führt beispielsweise die Internationalisierung von geschäftlichen und privaten Kontakten zum Angebot zahlreicher Dienstleistungen aus dem Reisebereich und der elektronischen Datenübermittlung. Die **Veränderungen der Dienstleistungsmärkte** stellen hohe Anforderungen an das Management von Dienstleistungsangeboten. In Abhängigkeit der charakteristischen Besonderheiten von Dienstleistungen ist u. a. über die Gewinnung relevanter Marktinformationen, die Marktbearbeitungsstrategie, das Qualitätsmanagement, den Einsatz von Marketinginstrumenten und die Überwindung von Implementierungsbarrieren zu entscheiden.

Ein erfolgreiches Dienstleistungsmanagement erfordert hierbei ein hohes Maß an **Kundenorientierung** und impliziert eine am Markt ausgerichtete Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Marktaktivitäten. Dies beinhaltet den offenen Kontakt zu sämtlichen Stakeholdern, die gezielte Erforschung von Kundenwünschen und die sich daraus ergebenden Anpassungen im Dienstleistungserstellungsprozess. Erfahrungen von verschiedenen Dienstleistungsmärkten haben gezeigt, dass letztlich nur durch eine konsequente Kundenorientierung Chancen zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen bestehen (Meffert und Bruhn 2009, S. 3 ff.).

Vor diesem Hintergrund bietet sich für das Dienstleistungsmanagement der **Markt- und Wettbewerbsorientierte Ansatz** an, dem eine Outside-In-Perspektive zugrunde liegt. Es handelt sich um einen umfeldorientierten Strategieansatz, der im Wesentlichen auf den Arbeiten von Porter beruht (Porter 1999; Haller 2002, S. 52 f.). Grundlage des Markt- und Wettbewerbsorientierten Ansatzes ist die von der Industrieökonomie vertretene Structure-Conduct-Performance-Hypothese. Diese geht davon aus, dass die Markt- und Branchenveränderungen (Structure) das strategische Verhalten eines Unternehmens (Conduct) und damit seinen Erfolg (Performance) beeinflussen.

Dementsprechend gibt es vielfältige strategische Verhaltensweisen bzw. **strategische Wettbewerbsvorteile**, die in einer spezifischen Branchenstruktur zum Erfolg führen. Sei es durch eine herausragende Qualität, günstige Preise, modernes Design, exklusives Image, kundenorientierte Beratung, flächendeckendes Filialnetz u. a. m.

In den letzten Jahrzehnten hat sich seit der Diskussion über die „Grenzen des Wachstums“ (Meadows et al. 1972) das **Thema Nachhaltigkeit** als ein bedeutender Faktor für das Unternehmensverhalten herausgestellt (Bridges und Wilhelm 2008; Belz 2009; Hult und Tomas 2011). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob Unternehmen bzw.

Leistungen des Unternehmens durch Nachhaltigkeit Wettbewerbsvorteile generieren können. Dies bedingt beispielsweise die Prüfung, ob die Nachhaltigkeit

- ein relevantes Kaufentscheidungskriterium beim Kunden darstellt,
- als Geschäftsmodell für Unternehmen geeignet ist,
- von der Öffentlichkeit als Erwartung an Unternehmen formuliert und überprüft wird.

Bereits heute zeigen empirische Untersuchungen, dass die Nachhaltigkeit ein bedeutender Einflussfaktor für Kaufentscheidungen darstellt (Promberger und Spiess 2006; Institut für Handelsforschung GmbH 2011; TheConsumerView 2011, S. 21; Otto Group 2011). Auch ist aus verschiedenen erfolgreichen Beispielen erkennbar, dass Nachhaltigkeit als Geschäftsmodell geeignet ist (z. B. Handelsbetriebe und Banken mit Bezügen zu nachhaltigen Leistungen). Weiterhin stellen die Öffentlichkeit in Vertretung der Medien und des Gesetzgebers zunehmend Forderungen nach einer nachhaltigen Unternehmensführung (z. B. durch Nachhaltigkeitsberichte in den Geschäftsberichten). So zeigen auch die Ergebnisse einer Unternehmensbefragung über die Treiber einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung die hohe Bedeutung der Kunden, der Unternehmen sowie der Öffentlichkeit (Belz 2005, S. 30).

Es ist offenkundig, dass das Thema der Nachhaltigkeit für Sachgüterunternehmen eine besondere Relevanz aufweist, da hier die Verwendung von Ressourcen unmittelbar bei der Leistungserstellung anfällt. Allerdings sind auch Dienstleistungsunternehmen gefordert, sei es durch das allgemeine Unternehmensverhalten oder auch speziell durch das Dienstleistungsangebot. Im vorliegenden Beitrag wird analysiert, inwieweit sich Wettbewerbsvorteile durch nachhaltige Dienstleistungsangebote realisieren lassen.

---

## 2 Besonderheiten der Nachhaltigkeit von Dienstleistungsangeboten

### 2.1 Dimensionen der Nachhaltigkeit und Besonderheiten von Dienstleistungen

Die **Begriffsbestimmung** der Nachhaltigkeit erfolgt größtenteils übereinstimmend in Anlehnung an die folgende Definition der Brundtland-Kommission: „Sustainable Development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (World Commission on Environment and Development 1987, S. 43). Dementsprechend wird für Unternehmen die Nachhaltigkeit als ein Verhalten definiert, das der Bedürfniserfüllung der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu begrenzen (Balderjahn 2004, S. 1).

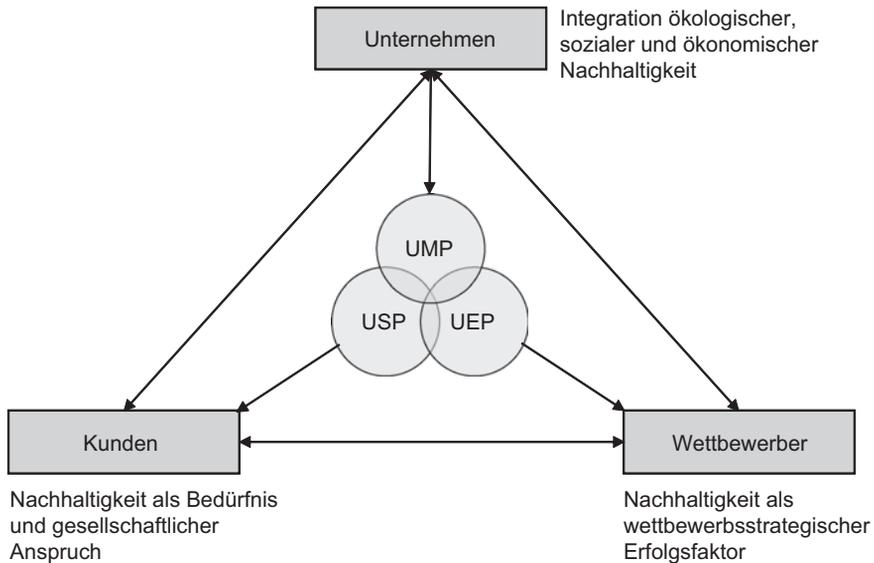
Gemäß dem **Drei-Säulen-Modell** (Deutscher Bundestag 1998; Crane und Matten 2004) haben nachhaltige Leistungsangebote eines Unternehmens mit den ökologischen, sozialen und ökonomischen Bedürfnissen gegenwärtiger und zukünftiger Kunden drei Zieldimensionen zu berücksichtigen. Demnach sollte eine nachhaltige Dienstleistung

positive Wirkungen auf diese drei Dimensionen ausüben: Für eine inhaltliche Präzisierung der Bezeichnung nachhaltige Dienstleistungen werden im Folgenden die drei **Nachhaltigkeitsdimensionen** genauer betrachtet:

- Die **ökologische Dimension** der Nachhaltigkeit umfasst eine systematische Verminderung sämtlicher ökologischer Belastungen, die im Dienstleistungserstellungsprozess entstehen. Demnach steht zur Realisierung nachhaltiger Dienstleistungsangebote die Minimierung des Ressourceneinsatzes, der Umweltbelastung durch Schadstoffe und der ökologischen Gefahrenpotenziale im Vordergrund.
- Der **sozialen Dimension** liegt das Ziel zugrunde, die angebotenen Dienstleistungen mit einem bestimmten Maß an Sozialverträglichkeit herzustellen. Hierbei gilt es, soziale Standards in der Gesellschaft und im eigenen Unternehmen sowie bei sämtlichen Partnerunternehmen, wie z. B. Kooperationspartnern und Lieferanten, durchzusetzen. Neben der Sicherung von Gleichheitsgrundsätzen und Gesundheit haben Dienstleister globale Verantwortung zu übernehmen und sind bei der Erstellung nachhaltiger Dienstleistungsangebote zur sozialen Rücksichtnahme verpflichtet.
- Die **ökonomische Dimension** betrifft das wirtschaftliche Wachstum eines Dienstleisters und umfasst die Zielsetzung von Unternehmen, Wertschöpfungspotenziale zu nutzen, um eine langfristige Unternehmenssicherung zu gewährleisten sowie Arbeitsplätze zu schaffen und zu erhalten. Darüber hinaus sind durch das unternehmerische Handeln länderübergreifend ein hinreichender Wohlstand, dessen gerechte Verteilung und global angemessene Lebensverhältnisse zu unterstützen.

Nachhaltige Dienstleistungsangebote stellen somit Dienstleistungen dar, die eine **integrierte ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit** aufweisen. Die Erstellung nachhaltiger Dienstleistungen erfordert ein marktorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement. In Abb. 1 werden schematisch die Kernelemente eines **marktorientierten Nachhaltigkeitsmanagements** von Dienstleistungsangeboten aufgezeigt.

Ausgangspunkt bilden die zunehmenden nachhaltigkeitsbezogenen Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden eines Unternehmens. Für die Erstellung von nachhaltigen Dienstleistungsangeboten gilt es für Unternehmen, die ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit soweit wie möglich integriert zu berücksichtigen (Meffert 2008, S. 381 ff.; Abell 2007). Mit Hilfe der Umsetzung der ökologischen Nachhaltigkeit lässt sich eine Unique Environmental Proposition (UEP) bzw. ein Umweltvorteil in Form von umweltgerechten Dienstleistungsangeboten erreichen. Durch die soziale Nachhaltigkeit wird eine von den Kunden wahrgenommene Unique Social Proposition (USP) erzielt. Letztlich führt die konsequente Ausrichtung eines Unternehmens an der ökonomischen Nachhaltigkeit zur Generierung komparativer Konkurrenzvorteile bzw. einer Unique Marketing Proposition (UMP). Die systematische Ausrichtung eines Unternehmens auf diese drei Dimensionen der Nachhaltigkeit im Dienstleistungserstellungsprozess ermöglicht über das Angebot nachhaltiger Dienstleistungen die Entwicklung wettbewerbsstrategi-



**Abb. 1** Marktorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement von Dienstleistungsangeboten. (Quelle: In Anlehnung an Meffert und Hensmann 2011, S. 7)

scher Erfolgsfaktoren gegenüber konkurrierenden Dienstleistern (Meffert und Hensmann 2011, S. 6 ff.).

Bei einer Konkretisierung des Nachhaltigkeitsmanagements von Dienstleistungsangeboten ist den Besonderheiten von Dienstleistungen Rechnung zu tragen. Hier hat es sich bewährt, dies an den so genannten **konstitutiven Merkmalen einer Dienstleistung** – Leistungsfähigkeit des Anbieters, Integration des externen Faktors und Immaterialität des Leistungsergebnisses – festzumachen. In Abb. 2 sind beispielhaft Maßnahmen aufgeführt, die zur Unterstützung nachhaltiger Dienstleistungsangebote geeignet sind. Sie werden im Folgenden näher erläutert.

## 2.2 Nachhaltigkeit bei der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters

Die Potenzialdimension beschreibt die **Leistungsfähigkeit und Bereitschaft** eines Anbieters zur Erbringung eines nachhaltigen Dienstleistungsangebots (Meyer 1996; Bruhn und Hadwich 2011, S. 7). Die Leistungspotenziale zur Erbringung nachhaltiger Dienstleistungsangebote sind nicht gegenständlich, sondern stellen zum Zeitpunkt von Angebot und Nachfrage einer Dienstleistung lediglich ein Leistungsversprechen dar. Das Leistungspotenzial ist somit Ausgangspunkt einer jeden Leistungserstellung, da es diese überhaupt erst ermöglicht. Für den Dienstleister resultiert aus dem Leistungsversprechen die Aufgabe, eine an den Kundenbedürfnissen angepasste zeitliche, räumliche, qualitati-

Besonderheiten von Dienstleistungen	Maßnahmen zur Unterstützung nachhaltiger Dienstleistungsangebote
Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dokumentation und offene Kommunikation von Kompetenzen zur Erstellung nachhaltiger Dienstleistungsangebote</li> <li>▪ Abstimmung sämtlicher Leistungspotenziale zu einem nachhaltigkeitsorientierten Gesamtpotenzial</li> <li>▪ Materialisierung der Fähigkeitspotenziale zur Erstellung nachhaltiger Dienstleistungsangebote</li> </ul>
Integration des externen Faktors	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gegenseitiger Informationsaustausch zwischen Dienstleistungsanbieter und Kunden</li> <li>▪ Nutzung von Standardisierungspotenzialen bei gleichzeitiger Integration des externen Faktors</li> <li>▪ Kundenorientierte Ausrichtung des nachhaltigen Dienstleistungsangebots</li> <li>▪ Reduzierung des wahrgenommenen Kaufrisikos für nachhaltige Dienstleistungsangebote</li> </ul>
Immaterialität des Leistungsergebnisses	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materialisierung von nachhaltigen Dienstleistungsangeboten</li> <li>▪ Flexible Anpassung der Kapazitätsauslastung sowie enge Koordination von Produktkapazität und Nachfrage</li> <li>▪ Gewährleistung einer hohen Erreichbarkeit der nachhaltigen Dienstleistungsangebote</li> </ul>

**Abb. 2** Maßnahmen zur Unterstützung nachhaltiger Dienstleistungsangebote. (Quelle: in Anlehnung an Meffert und Bruhn 2009, S. 40)

ve und quantitative Verfügbarkeit einer nachhaltigen Dienstleistung zu garantieren, die für den Nachfrager ein zentrales Kaufargument darstellt (Corsten und Gössinger 2007). Die folgenden unternehmerischen Maßnahmen sind sowohl für die tatsächliche Erstellung einer nachhaltigen Dienstleistung als auch für die Kommunikation dieser Leistungsfähigkeit gegenüber dem Kunden notwendig.

In erster Linie ist die **Dokumentation von Kompetenzen** zur Erstellung ökologisch, sozial oder ökonomisch nachhaltiger Dienstleistungsangebote von Bedeutung. Ohne die offene Kommunikation bzw. die Wahrnehmung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens aus Kundensicht sind Wirkungen auf das Konsumentenverhalten nicht zu erwarten. Die *Deutsche Bank* verfügt beispielsweise im Rahmen ihres Qualitätsmanagements seit 1999 über ein unternehmensweites Nachhaltigkeits-Managementsystem gemäß der internationalen Norm ISO 14001 (Deutsche Bank 2012b). Mit Hilfe des Nachhaltigkeits-Managementsystems definiert die *Deutsche Bank* Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten, die zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie sowohl in deren Kerngeschäft als Finanzdienstleister als auch im betrieblichen Umweltschutz, der Personalführung und der Unternehmenssteuerung dienen. Hierbei informiert sie konsequent über sämtliche nachhaltige Dienstleistungsangebote und Nachhaltigkeitsaktivitäten auf deren Homepage, in Werbespots, Anzeigen und Newslettern sowie in dem jährlich erscheinenden CSR-Bericht (Deutsche Bank 2012b).

Die Erstellung nachhaltiger Dienstleistungsangebote bedingt die **Abstimmung sämtlicher Leistungspotenziale** zu einem nachhaltigkeitsorientierten sowie branchen- und kundensegmentspezifischen Gesamtpotenzial. Der Versicherungsdienstleister *ERGO*

richtet seine Geschäftsstrategie an den Leitsätzen eines effizienten Umweltmanagements, wirtschaftlichem Erfolg und sozialem Engagement aus. Während sich Mitarbeiter an freiwilligen sozialen Projekten engagieren, beziehen sämtliche deutschen Standorte der *ERGO*-Gruppe seit Ende 2011 CO<sub>2</sub>-neutralen Strom und mindestens 80 % der konzernweiten Investitionen in Aktien und Anleihen entsprechen nachhaltigen Kriterien. Zudem wird das Produktportfolio, angefangen von Öko-Tarifen in der Kfz-Versicherung bis hin zu fondsgebundenen Rentenversicherungen, die ökologische Aspekte einbeziehen, erweitert (ERGO 2012).

Letztlich ist insbesondere bei nachhaltigen Dienstleistungen über die **Materialisierung der Fähigkeitspotenziale** eine Wettbewerbsprofilierung anzustreben. Dementsprechend ist vor allem der Bereich der Kommunikationspolitik gefordert, Leistungsnachweise, wie z. B. nachhaltigkeitsbewusste Mitarbeiter, nach außen wahrnehmbar zu machen. In diesem Zusammenhang spielen das Auftreten und das Erscheinungsbild des Personals, die Räumlichkeiten sowie die Ausstattung des Dienstleisters eine wichtige Rolle. Als Beispiel für eine nachhaltigkeitsorientierte Materialisierung in Form von Räumlichkeiten sind die so genannten „Greentowers“ der *Deutschen Bank* in Frankfurt aufzuführen. Eine umfassende Gebäudesanierung reduzierte in der Zentrale den Energieverbrauch sowie den CO<sub>2</sub>-Ausstoß um mehr als 50% und die beiden Gebäude werden dadurch zu den umweltfreundlichsten Hochhäusern der Welt. Mit der Materialisierung erreicht die *Deutsche Bank* einen wahrnehmbaren nachhaltigkeitsorientierten Dienstleistungserstellungsprozess (Deutsche Bank 2012a).

### 2.3 Nachhaltigkeit bei der Integration des externen Faktors

Die Prozessdimension stellt den **Tätigkeitscharakter** von Dienstleistungsangeboten in den Vordergrund und fokussiert alle Aktivitäten während des Leistungserstellungsprozesses, der sich in einer Phasenbetrachtung direkt an das Leistungspotenzial anschließt. Dienstleistungen sind Prozesse zwischen Dienstleister und Nachfrager, die eine materielle oder immaterielle Wirkung haben und deren Erbringung die Integration eines externen Faktors erfordert. Der Dienstleistungserstellungsprozess wird erst ausgelöst, wenn der externe Faktor, z. B. der Nachfrager, hinzukommt. Bei der Erstellung einer Dienstleistung entsteht ein Beziehungsgefüge zwischen Unternehmen und Kunden. Demnach hängt die Dienstleistungsproduktivität vom Zusammenwirken von Komponenten ab, die sich dem alleinigen Einflussbereich des Dienstleistungsanbieters entziehen.

Innerhalb der Prozessdimension ist zur Erbringung nachhaltiger Dienstleistungsangebote vor allem der intensive **gegenseitige Informationsaustausch zwischen Dienstleister und Kunden** durch eine verstärkte Nutzung von Informationssystemen so zu gestalten, dass die Prozess- und Interaktionsqualität verbessert werden. Insbesondere der intensive Austausch über Bedürfnisse der Anspruchsgruppen und Leistungspotenziale der Anbieter bildet die Grundlage für einen zielgerichteten Dienstleistungserstellungsprozess. Das

Handelsunternehmen *tegut* erbringt nachhaltige Dienstleistungen, indem ausschließlich faire Lebensmittel aus regionalen Kooperationen angeboten werden, die auf Gentechnik verzichten und aus ökologischem sowie konventionellem Landbau stammen. Durch die Einrichtung so genannter Kundenräte fördert *tegut* seit dem Jahre 2009 den Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Kunden. In dem gesamten Wirtschaftsgebiet von *tegut* sind mittlerweile mehr als 230 Kunden in Kundenräten aktiv, die in regelmäßigen Kundenratstreffen mit Mitarbeitenden die aktuellen nachhaltigkeitsbezogenen Entwicklungen bei dem Handelsunternehmen diskutieren und gemeinsam Verbesserungsvorschläge für das Dienstleistungsangebot sowie für Nachhaltigkeitsprojekte erarbeiten (Tegut 2012).

Mit der Integration des externen Faktors in den Dienstleistungserstellungsprozess resultiert ein individueller, personalintensiver und schwer standardisierbarer Charakter von Dienstleistungen. Insbesondere Dienstleistungen, die im Zusammenhang mit neuen Technologien stehen, bieten große **Standardisierungspotenziale bei gleichzeitiger Individualisierung**. Die *Deutsche Bahn* bietet ihren Privat- und Firmenkunden unter der Bezeichnung UmweltPlus und EcoPlus nachhaltige Dienstleistungsangebote in Form von CO<sub>2</sub>-freien Transporten an, deren Energie ausschließlich aus regenerativen Quellen bezogen wird. Hierbei bezieht die *Deutsche Bahn* vorab die benötigten Mengen an regenerativem Strom anhand konkreter Buchungen und Prognosen und speist diese in das Bahnstromnetz ein. Als erster Firmenkunde der *Deutschen Bahn* lässt beispielsweise *Audi* seit August 2010 den Transport von Fertigfahrzeugen zwischen Ingolstadt und Emden gegen einen Aufpreis CO<sub>2</sub>-frei durchführen und erhält jährlich eine Bescheinigung über die Einsparungen mit dem Prüfsiegel des TÜV. Zudem besteht für große Unternehmen die Möglichkeit, über das Firmenkundenprogramm der *Deutschen Bahn* sämtliche Geschäftsreisen von Mitarbeitenden CO<sub>2</sub>-frei durchzuführen (Deutsche Bahn 2012).

Die Präsenz des Dienstleistungsnachfragers während des Erstellungsprozesses impliziert eine **kundenorientierte Ausrichtung des Dienstleistungsangebots**. Zum einen sind die nachhaltigkeitsbezogenen Bedürfnisse des Dienstleistungsnachfragers während der Erbringung der Dienstleistung zu berücksichtigen. Zum anderen ist die sorgfältige Ausführung einer nachhaltigen Dienstleistungserstellung bei direktem Kontakt mit dem Nachfrager von Bedeutung. Die *Barmenia*-Versicherungsgruppe erzielt z. B. über 90% des Umsatzes durch nachhaltige Produkte. Bei der Entwicklung aller nachhaltigen Dienstleistungsangebote werden die jeweiligen Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt der Produktausgestaltung gerückt. In diesem Zusammenhang wird jeweils überprüft, inwieweit sich Nachhaltigkeitsaspekte in die Dienstleistungsangebote integrieren lassen, die kalkulatorisch für den Kunden sinnvoll sind (Barmenia 2012).

Aufgrund der Tatsache, dass dem Kunden nicht sämtliche nachhaltigkeitsrelevanten Eigenschaften der Dienstleistung bekannt oder durch ihn beobachtbar bzw. beurteilbar sind, liegt der Dienstleistungserstellung in der Regel eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen den Interaktionspartnern zugrunde. Daraus resultieren für Kunden eine gewisse Unsicherheit und ein **wahrgenommenes Kaufrisiko für nachhaltige Dienst-**

**Leistungsangebote.** Vor diesem Hintergrund ergibt sich für Dienstleistungsanbieter die Herausforderung, durch den Einsatz von Marketinginstrumenten sowie durch Maßnahmen im Rahmen der Vertragsgestaltung die wahrgenommene Informationsdiskrepanz zu reduzieren. Das Geschäftsmodell der *GLS Bank*, die im Jahr 1974 als weltweit erste nachhaltige Bank gegründet wurde, ist an sozialen, ökologischen und ökonomischen Kriterien ausgerichtet. Um Kunden intensiv über das nachhaltige Dienstleistungsangebot und das Geschäftsmodell der Bank zu informieren, werden auf einer eigens eingerichteten Internetseite Kundenberichte, die eine Mikrofinanzierung in Anspruch genommen haben, veröffentlicht. Darüber hinaus nutzt die *GLS Bank* sämtliche Kommunikationsinstrumente, um über deren Nachhaltigkeitsausrichtung zu informieren und steht Kunden über die Social Media-Kommunikation, wie z. B. den *GLS Bank*-Blog, für sämtliche nachhaltigkeitsbezogenen Diskussionen zur Verfügung (GLS Bank 2012).

## 2.4 Nachhaltigkeit bei der Erstellung des Leistungsergebnisses

Das Dienstleistungsergebnis umfasst den immateriellen Nutzen der erbrachten Dienstleistung bzw. den nachhaltigen Leistungsoutput (Hilke 1989, S. 15; Klostermann 2007). Das Leistungsergebnis, in dem sich der Dienstleistungserstellungsprozess konkretisiert, stellt als prozessuales Endergebnis mit immateriellem Charakter oder als Wirkung einer Leistung letztlich den Nutzen für den Nachfrager dar (Hilke 1989, S. 15; Lasshof 2006). Aus dem konstitutiven Merkmal Immaterialität bzw. Intangibilität resultieren Probleme hinsichtlich der nachhaltigkeitsbezogenen Qualitätsmessung, -bewertung und -kontrolle der Leistungsergebnisse. Der hohe Anteil an immateriellen Bestandteilen eines nachhaltigen Dienstleistungsangebots bedingt zum einen, dass das Ergebnis nicht greifbar und damit nur bedingt quantifizierbar ist. Zum anderen sind häufig keine objektiven Messgrößen für die Ergebnisbeurteilung zu identifizieren (Meyer 1996, S. 200; Corsten 1994, S. 85). Darüber hinaus resultiert aus der Immaterialität eine fehlende Lagerfähigkeit und mangelnde Transportfähigkeit nachhaltiger Dienstleistungsangebote.

Das zentrale Ziel für Dienstleister besteht aufgrund der Immaterialität darin, den Kunden bereits während des Dienstleistungserstellungsprozesses von einer guten Ergebnisqualität der nachhaltigen Dienstleistung zu überzeugen. Mit Hilfe der **Materialisierung von nachhaltigen Dienstleistungsangeboten** wird die Aufmerksamkeit des Kunden auf die Nachhaltigkeitsqualität der Dienstleistung gelenkt. Die Supermarktkette *Alnatura*, der im Jahr 2011 der Deutsche Nachhaltigkeitspreis verliehen wurde, richtet ihre Unternehmensstrategie ganzheitlich an den neun eigens definierten Dimensionen der Nachhaltigkeit – Kultur, Soziales, Wirtschaft, Boden, Pflanze, Tier, Wasser, Luft und Energie – aus. *Alnatura* bietet als Handelsunternehmen nachhaltige Dienstleistungen, indem neben rund 1.000 nachhaltigen Artikeln der Marke *Alnatura* mehr als 5.000 Produkte nachhaltigkeitsorientierter Bio-Hersteller gehandelt werden (Alnatura 2012). Die Materialisierung des nachhaltigen Dienstleistungsangebots von *Alnatura* basiert jedoch nicht auf dem Angebot

nachhaltiger Produkte, sondern auf der nachhaltigen Gestaltung der Vertriebsstätten des Unternehmens. Die Energie für die Filialen stammt zu 100 % aus den regenerativen Energien Wasser- und Windkraft. Die Filialeinrichtung ist vorwiegend aus dem nachwachsenden Rohstoff Holz, aus Natursteinfliesen sowie recycelten Materialien und die Wände sind mit Naturfarben gestrichen. Durch Glastüren vor den Kühlregalen wird zudem Energie gespart. Somit nehmen Kunden bereits bei dem Betreten einer Filiale die Nachhaltigkeitsorientierung von *Alnatura* durch eine entsprechende Materialisierung wahr (Alnatura 2012).

Darüber hinaus erfordert ein nachhaltiges Dienstleistungsangebot eine **flexible Anpassung der Kapazitätsauslastung** sowie eine enge Koordination von Produktionskapazität und Nachfrage, um die Probleme der fehlenden Lagerfähigkeit des Dienstleistungsergebnisses zu bewältigen. Die *LichtBlick AG* ist ein konzernunabhängiger Energieanbieter, der sich seit der Gründung im Jahr 1998 auf regenerative Energien und damit verbunden auf die ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit fokussiert (LichtBlick 2012). Der Energieanbieter hat als innovatives Dienstleistungskonzept das *LichtBlick-Zuhause-Kraftwerk* entwickelt, mit dem insbesondere in der stark nachfrageschwankenden Energiebranche eine durchgängig Versorgung mit regenerativem Strom gesichert wird. Durch die Installation und Vernetzung einer Vielzahl von Zuhause-Kraftwerken wird eine intelligente Einheit gebildet, die SchwarmStrom produziert, d. h. *LichtBlick* eine Anpassung der Produktionskapazität an die unterschiedlichen Nachfragemengen erlaubt (LichtBlick 2012).

Nachhaltige Dienstleistungen bedürfen aufgrund der fehlenden Lagerfähigkeit und mangelnden Transportfähigkeit zur Aufrechterhaltung der Konkurrenzfähigkeit einer hohen Distributionsdichte, da die **Erreichbarkeit des Dienstleistungsanbieters** ein zentrales Auswahlkriterium der Nachfrager darstellt. Der Logistikkonzern *Deutsche Post DHL* bietet seinen Kunden in Form des GoGreen Service eine CO<sub>2</sub>-neutrale Versandoption an. Mit dieser werden die anfallenden transportbezogenen Emissionen einer Sendung kalkuliert und durch entsprechende Klimaschutzprojekte ausgeglichen. Sämtliche GoGreen-Prozesse von *DHL* sowie die Methode der Emissionsberechnung werden von einem externen Prüfer verifiziert. Um die nachhaltige Dienstleistung flächendeckend einzuführen und eine hohe Erreichbarkeit des Dienstleistungsanbieters zu gewährleisten, wird der GoGreen Service in sämtlichen Filialen von *DHL* in mehr als 35 Ländern angeboten (Deutsche Post DHL 2012).

Aus den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen – der Leistungsfähigkeit, der Integration des externen Faktors sowie der Immaterialität – ergeben sich zahlreiche Implikationen für das Management nachhaltiger Dienstleistungsangebote. Mit den aufgezeigten Maßnahmen lassen sich nachhaltige Dienstleistungsangebote unterstützen und Wettbewerbsvorteile generieren. Dabei stellt sich natürlich auch die Frage, welche strategischen Stoßrichtungen bei den einzelnen Maßnahmen zu verfolgen sind. Betrachtet man die Nachhaltigkeit als strategischen Wettbewerbsvorteil für Dienstleistungen, dann werden im Folgenden insbesondere die Qualitäts-, Marken- und Kommunikationsstrategie hervorgehoben.

### 3 Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil für Dienstleistungsangebote

#### 3.1 Nachhaltigkeit als Qualitätsvorteil

Die Sicherung einer hohen Dienstleistungsqualität hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor entwickelt. **Dienstleistungsqualität** wird definiert als die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden (Bruhn 2011, S. 40). Für Dienstleistungsunternehmen stehen vor allem die Erfordernisse bzw. **Anforderungen aus Marktteilnehmersicht** im Vordergrund, denn sie entscheiden letztendlich über den Erfolg des Unternehmens im Markt (Bruhn und Meffert 2012).

Aufgrund der steigenden Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten ist es die Aufgabe der Unternehmen, ein Bewusstsein zu schaffen, welche Nachhaltigkeitsaspekte die Qualitätsbeurteilung durch die Marktteilnehmer beeinflussen. Hier lassen sich die drei Dimensionen **Potenzial-, Prozess-, sowie Ergebnisqualität** unterscheiden und für die einzelnen Dimensionen nachhaltigkeitsbezogene Qualitätsindikatoren identifizieren und entsprechend umsetzen.

In der **Potenzialdimension** spielen beispielsweise Kriterien wie Umweltschutz (umweltverträgliche Geschäftsräume) und Mitarbeiterzufriedenheit eine wichtige Rolle für die Konsumenten. Der Lebensmitteldiscounter *Lidl* hatte z. B. nach dem Bekanntwerden des Überwachungsskandals im Jahr 2009 mit erheblichen Imageverlusten zu kämpfen. Laut einer repräsentativen Umfrage verzichteten vier von zehn Verbrauchern aufgrund des schlechten Betriebsklimas auf einen Einkauf in *Lidl*-Filialen (Handelsblatt 2009).

Auch in Bezug auf den **Leistungserstellungsprozess** lassen sich ökologische und soziale Qualitätskriterien identifizieren, die für viele Konsumenten die Kaufentscheidung beeinflussen. Die weltweit führende Kaffeehauskette *Starbucks* stand aufgrund der „Wegwerfmentalität“ lange Zeit stark in der Kritik, da die „Coffee-to-Go“-Produkte ausschließlich über Einweg-Pappbecher verkauft wurden. Das Unternehmen hat darauf reagiert, dass den Kunden die Möglichkeit gegeben wird, die Getränke nun auch in selbst mitgebrachten bzw. bei *Starbucks* gekauften Mehrwegbehältern zu beziehen. In den USA und Kanada wurde das Konzept dahingehend erweitert, dass Konsumenten, die ihren Kaffee aus selbst mitgebrachten Mehrwegbehältern beziehen, einen Preisnachlass von 10 Cent auf alle „To-Go-Produkte“ erhalten (Starbucks 2012). Neben dem ökologischen Effekt der Abfallreduktion hat *Starbucks* darüber hinaus ein neues Geschäftsmodell entwickelt, denn diese Kaffeebehälter sind zu einem beliebten Sammelobjekt bei den Konsumenten geworden, und haben dem Unternehmen eine weitere lukrative Einnahmequelle eröffnet, bei gleichzeitigem Kostensenkungspotenzial aufgrund des geringeren Verbrauchs an Einwegbechern.

Nachhaltigkeitsaspekte in der **Ergebnisqualität** lassen sich berücksichtigen, indem das Ergebnis der Leistungserstellung soziale bzw. ökologisch verträgliche Kriterien aufweist. Ein Beispiel sind Handelsunternehmen, die Produkte aus nachhaltigem, bzw. fairem Anbau anbieten, wie etwa die Produkte von *Fairtrade* oder der *Rainforest Alliance*. Derartige Produkte garantieren, dass der Anbau und Handel von Produkten wie Tee oder Kaffee sowohl unter **ökologischen** als auch unter **sozialen Gesichtspunkten** gerecht durchgeführt werden. Die *Rainforest Alliance* unterstützt beispielsweise die Besitzer von Teeplantagen, indem faire – das heißt angemessene – Preise für die Teepflanzen bezahlt werden. Darüber hinaus werden die Teebauern unterstützt, möglichst ressourcen- und umweltschonend die Teeplantagen zu bewirtschaften, um die Beeinträchtigung der Umwelt so gering wie möglich zu halten (Rainforest Alliance 2012).

Entscheidend bei der Implementierung dieser nachhaltigen Qualitätsindikatoren ist die Generierung eines **dominanten Qualitätsvorteils** gegenüber den Wettbewerbern. Dieser Wettbewerbsvorteil wird nur dann generiert, wenn der Qualitätsvorteil aus Kundensicht als relevant angesehen wird und von den Wettbewerbern nicht ohne weiteres imitiert werden kann. Darüber hinaus ist entscheidend, dass der Qualitätsvorteil von den Konsumenten wahrgenommen wird, damit er einen Einfluss auf die Kaufentscheidung hat. Die Markenpolitik und die Kommunikationspolitik stellen geeignete Instrumente zur Steuerung und Beeinflussung der Konsumentenwahrnehmung dar.

### 3.2 Nachhaltigkeit als Markenvorteil

Neben dem Wettbewerbsvorteil in der Qualitätspolitik ist die Nachhaltigkeit von Dienstleistungsangeboten als Profilierungsstrategie insbesondere im Rahmen der Markenpolitik in den Mittelpunkt zu stellen, um die besondere ökologische, soziale und/oder ökonomische Leistung eines Unternehmens bei nachhaltigkeitsbewussten Kunden darzustellen.

Als **Marke** werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann (Bruhn 2004, S. 21).

Aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungen, insbesondere der Immaterialität, hat die Markenpolitik eine besondere Bedeutung, da die Marke häufig die einzig „greifbare“ Hilfestellung bei der Kauf- und Auswahlentscheidung darstellt, indem eine bekannte Marke den Konsumenten eine gewisse Sicherheit vermittelt (Meffert et al. 2012, S. 359 ff.). Dafür ist insbesondere der Aufbau einer starken Markenidentität erforderlich. In diesem Zusammenhang wird auch von einer **identitätsbasierten Markenführung** gesprochen. Die bisher einseitige Outside-in-Perspektive der Markenwahrnehmung wird um eine unternehmensinterne (Inside-out-) Perspektive erweitert. Diese betrachtet das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen des Unternehmens. Aufgrund des engen Kundenkontakts der Mitarbeitenden bei Dienstleistungen ist das **Selbstbild**

für die externe Markenwahrnehmung (Fremdbild) durch die Konsumenten von besonderer Bedeutung. Das **Fremdbild** der Markenidentität wird häufig mit dem Markenimage gleichgesetzt. Ziel des identitätsbasierten Markenmanagements ist demnach die Formulierung eines kaufverhaltensrelevanten Nachfragenutzens, den die Marke zu erfüllen hat und im täglichen Verhalten der Mitarbeiter tatsächlich gelebt wird. So ist die Auswahl und Schulungen der Mitarbeiter sowie die Kommunikation mit den Mitarbeitern über diverse interne Kommunikationsinstrumente (z. B. Intranet, Mitarbeiterzeitschriften, Aushänge, Firmenevents usw.) ein wichtiger Bestandteil zum Aufbau eines nachhaltigkeitsorientierten Markenimages.

Seit der Finanzkrise haben viele Banken mit negativen Imagemerkmale zu kämpfen, wie beispielsweise „Geldgier“ der Führungskräfte, mangelhaftes nachhaltiges Unternehmertum u. a. Wollen sich Banken als ökonomisch nachhaltiges Institut etablieren, ist bereits bei der Auswahl geeigneter Mitarbeiter darauf zu achten, eine gewisse „Gier-Mentalität“ einzudämmen. Dies gilt vor allem für Mitarbeiter auf höchster Führungsebene und auf Vorstandsebene. Sind dort Führungspersonen vertreten, die eine spezifische Mentalität mitbringen, wird sich diese auf die Verhaltensweisen und das Denken aller Mitarbeiter im Unternehmen auswirken und darüber hinaus der Stärkung des Markenimages dienen.

Eine weitere Herausforderung, die aus der Immaterialität von Dienstleistungen resultiert, ist die mangelnde Greifbarkeit der Dienstleistung bzw. des Leistungsversprechens. Um eine erfolgreiche Visualisierung von Dienstleistungen und Dienstleistungsmarken zu erzielen, kommt häufig der so genannte **markenpolitische Dreiklang** zur Anwendung. Dieser dient der Visualisierung der Marke durch den Einsatz eines prägnanten Markennamens, eines Markenlogos und eines Markenslogans mit dem Ziel der Gestaltung und Integration verbaler (Name und Slogan) und visueller (Logo) Informationen (Esch und Langner 2004, S. 1135). Ein Beispiel für den Einsatz des markenpolitischen Dreiklangs zur Kommunikation einer nachhaltigen Marke stellt der ECO<sub>2</sub>-Fant des Logistikdienstleisters *DB Schenker* dar. Das Logo besteht aus einem Elefanten mit einem grünen Blatt als Ohr zur Symbolisierung der Umweltverträglichkeit. In dem Markennamen ist deutlich der Begriff CO<sub>2</sub> erkennbar. Das Ziel ist es, mit dem ECO<sub>2</sub>-Fanten das Potenzial einer tonnenschweren CO<sub>2</sub>-Reduktion durch die Nutzung einer nachhaltigen Logistikkette aufzuzeigen. Dabei wurde bewusst der Elefant als Symbol gewählt, um die Masse bzw. das Gewicht des Reduktionspotenzials bildlich darzustellen. Der Slogan „Tonnenweise CO<sub>2</sub> sparen“ unterstreicht und verstärkt die Aussage des Logos und des Markennamens.

Im Rahmen der Implementierung einer Markenpolitik stehen den Dienstleistungsunternehmen verschiedene **Strategieoptionen** zur Verfügung:

- Dachmarkenstrategie,
- Markenfamilienstrategie,
- Einzelmarkenstrategie,
- Mehrmarkenstrategie,
- Markentransferstrategie und
- Tandemstrategie.

Im Rahmen der **Dachmarkenstrategie** werden sämtliche Leistungen eines Unternehmens unter einer Marke zusammengefasst. Hierbei wird meist der Name des Anbieters als Markenname oder Teil des Markennamens verwendet. Im Dienstleistungssektor ist diese Markenstrategie am weitesten verbreitet (z. B. *Mövenpick*, *Hilton*, *McKinsey*, *Deutsche Bank*). Wenn alle Leistungen „unter einem Dach“ angeboten werden, dann wirken sich einzelne Maßnahmen (z. B. Umwelt-Plus der *Deutschen Bahn*, Produktangebote von *Alnatura*) positiv auf das Gesamtimage aus. Der Vorteil dieser Goodwill-Strategie ist vor allem darin zu sehen, dass neue Produkte und Leistungen „im Schutz“ der bereits etablierten Dachmarke heranwachsen können und somit größere Erfolgschancen erhalten, da die positiven Attribute der starken Dachmarke auf die neuen Leistungen übertragen werden und vice versa.

Die **Markenfamilienstrategie** ist dadurch gekennzeichnet, dass mehrere Leistungen unter einer Marke geführt werden, wobei innerhalb des Unternehmens mehrere Markenfamilien nebeneinander existieren. Dabei sind für die Leistungen innerhalb der Markenfamilie ähnliche bzw. konsistente Marketingmixstrategien anzustreben. Ein Beispiel hierfür sind Handelsunternehmen. Eine Möglichkeit zur Realisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie bestünde darin, eine separate Markenfamilie zu gründen (z. B. *Naturaplan* von *Coop* in der Schweiz, *Naturland*-Produkte von *Rewe* in Deutschland), die speziell auf die Ziele und Anforderungen der Nachhaltigkeit ausgerichtet ist. Der Vorteil ist darin zu sehen, dass im Vergleich zu der Dachmarkenstrategie keine Gefahr der Verwässerung der Kernleistungen der Dachmarke entsteht. Als Beispiel einer solchen Verwässerung ist *McDonald's* anzuführen. *McDonald's* hat die Strategie verfolgt, sich verstärkt als „gesunde“ Fastfood-Kette zu vermarkten, indem vermehrt kalorienarme Wraps und andere „leichte“ Produkte in die Produktpalette aufgenommen wurden. Darüber hinaus ist das „Happy Meal“ nun auch mit einem Beilagensalat und einem Orangensaft – im Gegensatz zu früher mit Pommes und Cola – erhältlich. Diese Strategie hat sich jedoch bisher kaum durchgesetzt, da die Kernmarke nach wie vor für die klassischen Produkte wie Hamburger, BigMac usw. stehen und diese das Markenbild weiterhin stark prägen.

Bei der **Einzelmarkenstrategie** wird jede Dienstleistung im Programm unter einer eigenen Markenbezeichnung geführt. Die wesentlichen Vorteile liegen in der individuellen Gestaltung der Marke und der gezielten Ansprache einzelner Kundensegmente ohne die Gefahr negativer Ausstrahlungseffekte auf andere Marken des Unternehmens. Diese Form der Markenstrategie ist bei Dienstleistungen sehr selten, da durch den starken Anbieterbezug bei Dienstleistungen eine Loslösung der einzelnen Marken vom Unternehmen sehr schwer zu realisieren ist. Dies ist allenfalls vorstellbar bei Handelsunternehmen, die im Rahmen ihrer Sortimentsstrategie neben klassischen Hersteller- und Handelsmarken spezielle Öko-Angebote führen.

Den **Mehrmarkenstrategie** zielt auf die Marktbearbeitung mit mehreren, parallel auf den Absatzmarkt ausgerichteten Marken ab. Wesentliches Charakteristikum ist die Ausrichtung der unterschiedlichen Marken auf den gleichen Gesamtmarkt. Dabei unterscheiden sich die Marken durch ihre heterogene Positionierung, die aus einer Differenzierung der unter den Marken angebotenen Dienstleistungen und der Ausgestaltung der Marke-

tinginstrumente resultiert. Hier sind Handelsunternehmen zu nennen, die bereits heute mit verschiedenen Markenpositionierungen unterschiedliche Kundensegmente ansprechen. *Edeka* zum Beispiel führt verschiedene Markenlinien in unterschiedlichen Preis- und Qualitätsklassen. Viele Handelsunternehmen haben ihr Markensortiment dahingehend ausgeweitet, indem eine Produktlinie eingeführt wurde, die Nachhaltigkeitsaspekte in besonderem Maße hervorhebt. Konsumenten, die großen Wert auf fairen Handel, den verantwortungsvollen Einsatz von Produktionsfaktoren sowie umweltschonende Produktion legen, werden vermehrt diese Marken in den Handelsunternehmen nachfragen.

Als weitere markenstrategische Option sind Strategien des **Markentransfers** denkbar, d. h., Markenimage und Bekanntheitsgrad bereits eingeführter Marken werden von den bestehenden Angeboten auf andere Angebotskategorien ausgedehnt. Ausgangspunkt ist die Überlegung, bereits für eine Marke bestehende Präferenzen auch für weitere Dienstleistungen nutzbar zu machen. Ein möglicher Markentransfer ließe sich von einer Umweltschutzorganisation auf ein Handelsunternehmen und dessen Leistungen übertragen. Wird beispielsweise die Organisation *WWF* als eine spezielle Form der ökologischen Dienstleistung (Arten- und Umweltschutz) interpretiert, so wird ein Markentransfer ermöglicht, indem durch die Abbildung des *WWF*-Logos auf verschiedenen Produkten das Image und der Bekanntheitsgrad der Umweltschutzorganisation für die Vermarktung der Handelsprodukte genutzt wird. Genau diese Markentransferstrategie verfolgt die Handelskette *Edeka* bereits seit mehreren Jahren. *Edeka* und *WWF* bezeichnen sich als „Partner für Nachhaltigkeit“ mit dem gemeinsamen Ziel, das Angebot umweltverträglicher Produkte im *Edeka*-Sortiment auszubauen sowie einen schonenden Umgang mit Ressourcen wie Energie und Wasser zu erreichen. Im Jahr 2009 startete die Zusammenarbeit zunächst mit Konzentration auf das Fischsortiment von *Edeka*. Die Handelskette verfolgt das Ziel, bis 2015 das Sortiment komplett aus nachhaltigen Quellen zu beziehen. In den letzten Jahren wurde die Zusammenarbeit auf weitere Produktkategorien wie Palmöl, Holz- und Papierprodukte ausgeweitet. Darüber hinaus verfolgt *Edeka* das Ziel, mit Hilfe des Know-hows der *WWF*-Organisation die Treibhaus-Emissionen sowie den Wasserverbrauch zu senken. Seit Beginn der Partnerschaft wirbt die Handelskette *Edeka* aktiv, u. a. auf der Homepage, für diese Partnerschaft und stellt das Thema Nachhaltigkeit in das Zentrum der Kommunikation.

Der Markentransferstrategie vergleichbar ist die **Tandemmarkenstrategie**. Sie liegt vor, wenn Dienstleister, häufig mittels Lizenzvergabe oder Zertifizierungen, Sachgüter unter Zuhilfenahme ihrer erfolgreichen Dachmarke anbieten. Handelsunternehmen nutzen häufig diese Strategie, indem für bestimmte Produkte „Nachhaltigkeits-Labels“ verwendet werden, um deren positives Image auf die Produkte zu übertragen. Häufig ist die Tandemmarkenstrategie darüber hinaus in der Gastronomie anzutreffen. So verkaufen Kaffeehausketten wie z. B. *Tchibo* gewisse Teile ihres Kaffeesortiments unter dem *Rainforest-Alliance*-Logo, um zu kommunizieren, dass diese Produkte unter Nachhaltigkeitsaspekten angebaut und produziert werden.

Vor der Wahl der geeigneten Markenstrategie ist jedoch zu prüfen, ob Nachhaltigkeit ein geeignetes Element des Markenversprechens im Rahmen der Markenführung darstellt.

Dies ist für jedes Unternehmen je nach Branche, Zielsetzung und internen Voraussetzungen individuell zu entscheiden. Kommt man zu dem Ergebnis, dass Nachhaltigkeitsaspekte elementar für den zukünftigen Unternehmenserfolg sind, dann ist darauf zu achten, diese zentral in die Markengestaltung einfließen zu lassen. Dies kann z. B. geschehen durch eine Neugestaltung des Logos oder die Anpassung des Markennamens und des Markenlogos. Die Fastfoodkette *McDonald's* beispielsweise hat durch den Relaunch des Markenlogos von der Farbe rot auf grün den Nachhaltigkeitsaspekt deutlich in den Mittelpunkt der Markenkommunikation gerückt.

Wird dem Thema Nachhaltigkeit hingegen kein zentraler Stellenwert beigemessen, so ist darauf zu achten, dass dieser zumindest in den Markenleitbildern Erwähnung findet. In diesem Zusammenhang finden sich häufig konkrete Bezüge in Formulierungen bei Unternehmenswerten, -leitlinien, -grundsätzen o. Ä. jedes Unternehmens.

### 3.3 Nachhaltigkeit als Kommunikationsvorteil

Vor dem Hintergrund einer steigenden Wettbewerbsintensität ist es für Dienstleistungsunternehmen von zentraler Bedeutung, die Nachhaltigkeitsvorteile über eine effektive und effiziente Kommunikationsarbeit im Markt zu realisieren und bei den Anspruchsgruppen dauerhaft zu platzieren.

In diesem Zusammenhang wird **Kommunikation** definiert als „die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen“ (Meffert und Bruhn 2009, S. 283).

Aufgrund der vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten ist darauf zu achten, dass eine **Integrierte Kommunikation** umgesetzt wird. Ziel der Integrierten Kommunikation ist es, den Zielgruppen über die verschiedenen Kommunikationskanäle hinweg ein konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. dessen Leistungen zu vermitteln. Es lassen sich vier Formen der Integration unterscheiden:

- Inhaltliche Integration,
- Instrumentelle Integration,
- Formale Integration und
- Zeitliche Integration.

Bei der **inhaltlichen Integration** ist festzulegen, welche Aussagen getroffen werden sollen und durch welche Belege sich diese dokumentieren lassen. Die Aussagen lassen sich z. B. als **Leitidee** (z. B. Slogans) formulieren, indem eine Grundaussage über das Unternehmen getroffen wird, in der die wesentlichen Merkmale der Positionierung enthalten sind. Der Slogan „Kompetenz und Verantwortung“ des Chemieunternehmens *Bayer* soll vermutlich zum Ausdruck bringen, dass sich das Unternehmen seiner gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung bewusst ist und entsprechend handelt. Dieser Slogan

lässt sich mit Hilfe so genannter **Kernaussagen** weiter konkretisieren. Diese Kernaussagen beinhalten die zentralen Botschaften des Unternehmens an die verschiedenen Zielgruppen (Bruhn 2010, S. 243 f.). Häufig werden solche Kernbotschaften in den Unternehmensgrundsätzen festgehalten, die meist über die Unternehmenshomepage oder Informationsbroschüren publiziert werden. Das Thema Nachhaltigkeit ist mittlerweile in den Grundsätzen der überwiegenden Mehrheit von Unternehmen vertreten. Ein Beispiel ist der Energieversorger *RWE*, der seine Grundsätze u. a. wie folgt formuliert:

„Wir sind uns unserer Rolle in der Gesellschaft und unserer Verantwortung gegenüber Kunden und Geschäftspartnern sowie Aktionären und Mitarbeitern bewusst (RWE 2012).“

Häufig sind diese Slogans und Kernaussagen sehr allgemein und unverbindlich formuliert, so dass den Anspruchsgruppen nicht klar ist, welche Maßnahmen im Einzelnen dahinter stehen bzw. auf welchem Weg das Ziel von dem Unternehmen erreicht werden soll. Diese Aussagen werden daher von den Konsumenten häufig als „Lippenbekenntnisse“ aufgefasst und beeinflussen die Glaubwürdigkeit des Unternehmens negativ. Daher sind die Unternehmen aufgefordert, möglichst konkrete **Einzelaussagen** zu formulieren, die eindeutig belegen, welche Maßnahmen und (Teil-)Ziele durch das Unternehmen ergriffen bzw. erzielt werden. Beispiele solcher Einzelaussagen sind u. a.:

- „Wir haben als Erster ein Recyclingsystem für unsere Produkte aufgebaut“.
- „Uns ist es gelungen, den Papierverbrauch in unserer Firmenzentrale um 20% zu senken“.
- „Durch den Einsatz neuer Technologien konnte der CO<sub>2</sub>-Ausstoß halbiert werden.“

Hierbei ist entscheidend, dass die Leitsätze, Kern- und Einzelaussagen dieselbe Botschaft übermitteln bzw. die Botschaften der Leitsätze und Kernaussagen durch die konkreten Einzelaussagen eindeutig belegt werden, um die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und dessen Bestreben nach einer nachhaltigen Geschäftstätigkeit zu bestärken.

Darüber hinaus ist darauf zu achten, dass die inhaltlichen Botschaften einheitlich über möglichst sämtliche Instrumente im Rahmen einer **instrumentellen Integration** transportiert werden. In Bezug auf die Nachhaltigkeit bietet es sich an, konkrete Kernaussagen einheitlich über alle Kommunikationsinstrumente der Mediawerbung (Radio, TV, Print usw.) zu streuen und diese darüber hinaus auf der Homepage des Unternehmens zu platzieren, um sie bei möglichst allen Kontaktpunkten mit den Kunden zu festigen. Darüber hinaus spielen die Mitarbeiter bei Dienstleistungsunternehmen aufgrund der engen Interaktivität eine besondere Rolle als Kommunikationskanal. Mitarbeiter sind entsprechend zu schulen, bei Beratungs- und Verkaufsgesprächen Nachhaltigkeitsaspekte zur Sprache zu bringen und diese sinnvoll als Verkaufsargument einzusetzen. Darüber hinaus besteht bei der Durchführung von Events ein großes Potenzial, den Nachhaltigkeitsgedanken nach außen zu transportieren. Die Fastfood-Kette *McDonald's* bietet regelmäßig einen Tag der offenen Tür für die Öffentlichkeit an. Konsumenten haben dabei die Gelegenheit, hin-

ter die Kulissen der Restaurants zu schauen und sich auf diesem Weg ein Bild über die Arbeitsbedingungen, die Umsetzung von Umweltschutzmaßnahmen oder auch dem umweltfreundlichen Bezug der Zutaten zu machen (McDonald's 2012).

Ein wichtiges Instrument der Kommunikation von Nachhaltigkeitsaspekten stellt der **Nachhaltigkeitsbericht** dar. Dieser ist Teil des Geschäftsberichts vieler Aktiengesellschaften und stellt die Tätigkeiten und Leistungen des Unternehmens im Hinblick auf die nachhaltige Entwicklung dar. Der Bericht greift die wichtigsten ökologischen, sozialen und ökonomischen Themengebiete der Nachhaltigkeit auf und dokumentiert die Zielsetzungen und die erzielten Fortschritte des Unternehmens in den einzelnen Teilbereichen. Abbildung 3 zeigt eine Übersicht über die wichtigsten Inhalte der Nachhaltigkeitsberichte ausgewählter Dienstleistungsunternehmen des Deutschen Aktienindex (DAX).

Unter der **formalen Integration** ist die formale Vereinheitlichung der unterschiedlichen Kommunikationsmittel zu verstehen. Auf Grundlage festgelegter Gestaltungsprinzipien ist zu gewährleisten, dass ein formal einheitliches und dadurch leicht wiedererkennbares Erscheinungsbild sichergestellt wird. Zu diesen Gestaltungsprinzipien zählen Elemente wie ein einheitliches Unternehmens- oder Markenzeichen und Logos und Bilder, die festgelegten Richtlinien in Bezug auf Typographie, Layout und Farben entsprechen. Dies hat den Vorteil, dass dadurch bei den Kommunikationsempfängern höhere Lernerfolge erzielt werden, d. h. die zu transportierende Botschaft bzw. Kernaussage wird beim Empfänger besser in Erinnerung behalten. Im Rahmen der Nachhaltigkeit kommen häufig so genannte „Key-Visuals“ zum Einsatz. Dies sind immer wiederkehrende Symbole oder Zeichen, die bei jedem Kundenkontakt auftreten. Ein solcher Key-Visual in Bezug auf die Kommunikation ökologischer Nachhaltigkeit eines Energieunternehmens könnte z. B. ein Baum, ein Blatt oder eine grüne Landschaft sein, um die Kernbotschaft „Grüne Energie“ an die Anspruchsgruppen zu transportieren.

Ein Instrument, das vor allem bei Handelsunternehmen häufig zum Einsatz kommt, ist die **Zertifizierung** mit so genannten „Nachhaltigkeits-Siegeln“ wie z. B. von Fairtrade der *Max Havelaar*-Stiftung, *Rainforest Alliance* oder der *Blaue Engel*. Die Tatsache, dass das Logo einer solchen Stiftung bzw. Initiative auf den Produkten abgebildet ist, soll den Konsumenten vermitteln, dass die Produkte unter nachhaltigen Aspekten produziert und gehandelt werden. Ein Beispiel hierfür ist die Kernbotschaft der *Rainforest Alliance*: „Der kleine grüne Frosch versichert Ihnen, dass Produkte und Dienstleistungen in umweltfreundlicher, sozial und wirtschaftlich nachhaltiger Weise erzeugt wurden“ (Rainforest Alliance 2012). Viele Unternehmen nutzen diese Logos dann für die Kommunikation über sämtliche Kanäle und Instrumente. So sind die Logos häufig nicht nur auf den Produktverpackungen abgebildet, sondern sind fester Bestandteil des Briefkopfs aller geschäftlichen Korrespondenzen, sind in den Signaturen der E-Mails abgebildet, auf der Kleidung des Verkaufspersonals und in die Architektur der Verkaufsräume integriert.

Schließlich sind die Kommunikationsinstrumente auch im Rahmen einer **zeitlichen Integration** aufeinander abzustimmen. Darunter ist eine kurz- und mittelfristige zeitliche Abstimmung unterschiedlicher Kommunikationsmaßnahmen zu verstehen, um im Hinblick auf die zentralen Kommunikationsziele die Wahrnehmung eines einheitlichen Er-

Branche	Unternehmen	Ökologische Zielgrößen	Soziale Zielgrößen	Ökonomische Zielgrößen
Versicherungen	Allianz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einsatz für CO<sub>2</sub>-arme Wirtschaft</li> <li>▪ Investition in erneuerbare Energien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Förderung von Diversity</li> <li>▪ Anpassung an den demografischen Wandel</li> <li>▪ Stärkung des sozialen Engagements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profitables und nachhaltiges Wachstum</li> <li>▪ Ausgeglichenes Geschäftsportfolio</li> <li>▪ Zukunftsweisender Risikorahmen</li> </ul>
	Munich RE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konzernweite Klimaneutralitätsstrategie</li> <li>▪ Rezertifizierung von Standorten gemäß ISO 14001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reputation u. Ansehen bei allen Stakeholdern stärken</li> <li>▪ Entwicklung eines konzernweiten Corporate Citizenship Konzepts</li> <li>▪ Offener Dialog mit Mitarbeitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geschäftsrisiken und -chancen früh erkennen</li> <li>▪ Entwicklung innovativer Lösungsansätze im Kerngeschäft</li> <li>▪ Integration von CSR ins Geschäft gemäß PSI (Principles for Sustainable Insurance)</li> </ul>
Banken	Commerzbank	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klimaschutz durch CO<sub>2</sub>-Minderung</li> <li>▪ Energieeffizienz bei IT-Technologie, Beleuchtung usw.</li> <li>▪ Nachhaltige Beschaffung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelmäßige Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>▪ Compliance Standards</li> <li>▪ Talent Management</li> <li>▪ Vereinbarkeit von Beruf und Familie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verstärkte Ausrichtung an Kundenbedürfnissen</li> <li>▪ Verstärkter Stakeholder-Dialog</li> </ul>
	Deutsche Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzierung von Infrastrukturlösungen für erneuerbare Energien</li> <li>▪ Ökoeffizienzmanager: CO<sub>2</sub>-neutraler Geschäftsbetrieb ab 2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexible Arbeitszeitmodelle</li> <li>▪ Vielfalt der Belegschaft</li> <li>▪ DB-Commitment-Index: Messung der Verbundenheit der Mitarbeiter</li> <li>▪ Training und Entwicklung der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compliance und Verhinderung von Geldwäsche</li> <li>▪ Nachhaltigkeit in Kerngeschäften</li> <li>▪ Risikomanagement</li> <li>▪ Know-your-Customer-standards</li> </ul>
Fluggesellschaften	Lufthansa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen</li> <li>▪ Einsatz von Erdgas</li> <li>▪ Verantwortungsvolle Beschaffung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fluglärm verhindern</li> <li>▪ Ausgleich zwischen Beruf und Privat</li> <li>▪ Förderung von Innovationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorsprung durch Systempartnerschaft</li> <li>▪ Langfristige Profitabilität</li> <li>▪ Gesellschaftliche Verantwortung</li> </ul>
Logistik	Deutsche Post	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transparenz bei CO<sub>2</sub>-ausstoß</li> <li>▪ Umwelteinflüsse so weit wie möglich reduzieren</li> <li>▪ Anbieten „grüner“ Lösungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dialog zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten</li> <li>▪ Vielfalt leben</li> <li>▪ Globale Gesundheitsrichtlinien</li> <li>▪ Talent Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kostenflexibilität</li> <li>▪ Neue Onlinemärkte erschließen</li> <li>▪ Profitables Wachstum</li> </ul>
Telekommunikation	Deutsche Telekom	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Energieverbrauch senken</li> <li>▪ Reduktion CO<sub>2</sub>-Emissionen</li> <li>▪ Abfallmanagement für Handys und Kabel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesellschaftliches Engagement</li> <li>▪ Ausbau von Breitbandnetzen</li> <li>▪ Unterstützung für Menschen in Not</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nachhaltiges Investment</li> <li>▪ Wachstum auf allen Märkten</li> <li>▪ Rentabilitätssteigerung</li> </ul>
Energie	E.ON	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen</li> <li>▪ Einsatz von Erdgas</li> <li>▪ Verantwortungsvolle Beschaffung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Langfristige Kooperationen mit regionalen Partnern</li> <li>▪ Mitarbeiterengagement: Corporate Volunteering</li> <li>▪ Gesundheitsförderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenbindung statt Abhängigkeit</li> <li>▪ Maßgeschneiderte Produkte</li> <li>▪ Energieeffizienz</li> </ul>
	RWE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klimaschutz (CO<sub>2</sub>-Ausstoß)</li> <li>▪ Energieeffizienz (Modernisierung)</li> <li>▪ Umweltschutz (gesetzl. Auflagen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement</li> <li>▪ Gesellschaftliche Verantwortung</li> <li>▪ Sozialstandards in gesamter Lieferkette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire Preisgestaltung am Markt</li> <li>▪ Versorgungssicherheit</li> <li>▪ Innovationen (sichere und preisgünstige Energieversorgung)</li> </ul>

**Abb. 3** Zielgrößen für die Nachhaltigkeit ausgewählter Dienstleistungsunternehmen des Deutschen Aktienindex (DAX). (Quelle: Geschäftsberichte der DAX-Unternehmen, Stand: April 2012)

scheinungsbildes zu gewährleisten. Häufig ist zu beobachten, dass neue Werbekampagnen simultan in TV-Spots, Radiowerbung und Werbeplakaten lanciert werden. Diese werden dann durch POS-Materialien, den Online-Auftritt und sonstigen weiteren Kommunikationsmaßnahmen unterstützt, indem diese zeitgleich dieselbe Kommunikationsbotschaft übermitteln.

Darüber hinaus ist darauf zu achten, dass eine **zeitliche Kontinuität** sichergestellt wird, um wiederum entsprechende Lerneffekte bei den Konsumenten zu erzielen. Ein häufiger Wechsel der Kommunikationsbotschaft bzw. des Kommunikationsstils kann zu einer Verwässerung des Unternehmensimages führen und dies wirkt sich häufig negativ auf die Glaubwürdigkeit des Unternehmens aus. Insbesondere beim Thema Nachhaltigkeit spielt die Glaubwürdigkeit und die Kontinuität der Aussagen und Maßnahmen der Unternehmen eine entscheidende Rolle. Es empfiehlt sich für Unternehmen, sich ganz bewusst auf einzelne Nachhaltigkeitsaspekte und -ziele zu beschränken und diese kontinuierlich zu verfolgen. Werden die Nachhaltigkeitsziele (z. B. im Nachhaltigkeitsbericht des Geschäftsberichts einer Aktiengesellschaft) jährlich neu definiert und kommuniziert, lässt das an der Glaubwürdigkeit und der Ernsthaftigkeit des Unternehmens zweifeln, wie stark diese Ziele verfolgt werden und welchen Stellenwert die Nachhaltigkeitsziele tatsächlich im Zielsystem des Unternehmens einnehmen.

Häufig wird den Unternehmen bzgl. der Kommunikation von Umweltschutzmaßnahmen eine gewisse „Scheinheiligkeit“ vorgeworfen. In der Literatur wird hier von (**Corporate Hypocrisy**) gesprochen (Barden et al. 2005; Brunson 1993; Wagner et al. 2009). Diese entsteht bei einer Abweichung zwischen einer Aussage und dem beobachteten Verhalten (Janney und Gove 2011, S. 1569). Besteht speziell der Verdacht einer mangelnden Kongruenz zwischen Kommunikation und dem tatsächlichen Verhalten des Unternehmens in Bezug auf Aussagen zu Umweltschutzziele, wird dies häufig mit dem Begriff „**greenwashing**“ verbunden. Darunter wird die bewusste Verbreitung von Fehlinformationen durch ein Unternehmen verstanden mit dem Ziel, sich ein soziales und umweltfreundliches Image zu verschaffen oder ein bereits angeschlagenes Image in dieser Hinsicht wieder aufzuwerten (Beder 1997; Bruno 1997). In der Regel stellen Unternehmen im Rahmen des „greenwashing“ einzelne umweltfreundliche Aktivitäten oder Leistungen mittels Pressemitteilungen oder Werbebotschaften in den Fokus der Kommunikation. Diese sind zwar häufig korrekt, verblenden jedoch das Gesamtbild des Unternehmens, da sie nur einen kleinen Teilbereich der Aktivitäten betreffen und in keinem Zusammenhang mit dem Kerngeschäft des Unternehmens stehen. Die Umweltschutzorganisation *Greenpeace* unterhält unter [www.stopgreenwash.com](http://www.stopgreenwash.com) eine Internetplattform, mit deren Hilfe Unternehmen identifiziert werden sollen, die im Rahmen der Kommunikation – vor allem über die Werbung und Public Relations – entsprechende Unwahrheiten an die Öffentlichkeit kommunizieren (Greenpeace 2012). Bisher bezieht sich die Kritik der „Scheinheiligkeit“ mittels „greenwashing“ hauptsächlich auf die irreführende Kommunikation von Unternehmen bzgl. des Umweltschutzes. Aufgrund der stark aufkommenden Unternehmenskommunikation bzgl. Nachhaltigkeit, sozialer Verträglichkeit usw. ist es denkbar, dass Umweltschutz- und Menschenrechtsorganisationen

auch bald in dieser Hinsicht Kritik üben und ein Schlagwort wie „**sustainable washing**“ entwickeln, um die betroffenen Unternehmen auch bzgl. ihrer vermeintlichen Nachhaltigkeitsbemühungen zu rügen.

Der Tatbestand einer „Corporate Hypocrisy“ bzw. einer „**Scheinheiligkeit**“ ist bereits für viele Konsumenten gegeben, wenn nachhaltige Maßnahmen nur unter der Bedingung erfolgen, dass der Konsument einen höheren Preis zahlt (z. B. GoGreen bei *DHL*, UmweltPlus und EcoPlus bei der *Deutschen Bahn*). Für Konsumenten ist es vielfach nicht nachvollziehbar, dass die Leistung selbst zwar nicht nachhaltig erbracht wird, aber indirekt über den höheren Preis eine Investition in Nachhaltigkeit erfolgen soll. Hier besteht noch erheblicher Erklärungsbedarf für die betroffenen Unternehmen, damit nicht der Verdacht einer „Feigenblatt-Argumentation“ entsteht.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Kommunikationspolitik ein entscheidender Faktor für die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie darstellt. Da Nachhaltigkeit für die Konsumenten immer wichtiger wird, ist es die Aufgabe der Unternehmen, die unternehmenseigenen Anstrengungen für eine nachhaltige Leistungserstellung positiv nach außen zu transportieren. Das Zitat „Tue Gutes und rede darüber“ gilt somit nicht nur für Nonprofit-Organisationen, Ehrenämter oder einzelne Personen zum Selbstmarketing, sondern ist auch ein wichtiger Ansatz für Unternehmen, bei denen das Thema Nachhaltigkeit eine große Rolle spielt. Allerdings darf die Kommunikation über die Nachhaltigkeit nicht als „Feigenblatt“ für ein Unternehmen herhalten, d. h., hier gilt die Anforderung der Kongruenz zwischen Verhalten und Kommunikation bei Nachhaltigkeitsaspekten.

---

#### **4 Zusammenfassung: Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil und Erfolgsfaktor für Dienstleistungsunternehmen**

Bei einer nachhaltigen Unternehmensführung kann die Nachhaltigkeit nicht nur ein Wettbewerbsvorteil sein, sondern auch ein Erfolgsfaktor. Beide Aspekte spielen im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung eine wichtige Rolle.

**Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil** bedeutet, dass die Nachhaltigkeit aus Kundensicht ein Differenzierungsmerkmal darstellt. Mit anderen Worten: Es muss vom Kunden deutlich wahrgenommen werden, kaufentscheidungsrelevant sein und von den Konkurrenten schlecht imitierbar sein. Dies gilt besonders für Unternehmen, die sich in der Qualität, der Marke und der Kommunikation deutlich dem Thema Nachhaltigkeit verschrieben haben.

**Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor** bedeutet, dass die Nachhaltigkeitsbemühungen innerhalb des Unternehmens vorhanden sind und einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, diese vom Kunden aber nicht immer direkt wahrgenommen werden (Bruhn 2010, S. 16 f.). So zählen beispielsweise Ressourceneinsparungen durch die Verwendung umweltfreundlicher Technologien zu typischen Erfolgsfaktoren ökologischer Nachhaltigkeit. Zu Erfolgsfaktoren sozialer Nachhaltigkeit zählen z. B. die Vorteile der Mitarbeiterbin-

dung, die im Zuge der Bereitstellung eines mitarbeitergerechten Arbeitsplatzes sowie einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit erreicht werden. Eine Mitarbeiterbindung senkt nicht nur die Kosten der Mitarbeiterakquisition. Durch die steigende Erfahrung und Kompetenz langjährig tätiger Mitarbeiter wird auch die Produktivität innerhalb des Unternehmens gesteigert. Ökonomische Nachhaltigkeit dient als Erfolgsfaktor im Sinne einer nachhaltigen Geschäftstätigkeit, dass die Kundenzufriedenheit und darüber hinaus die Kundenbindung erhöht wird.

Als Triebkräfte für eine dauerhafte Entwicklung hin zu nachhaltigen Dienstleistungsangeboten sind die veränderten umwelt- und sozialpolitischen Rahmenbedingungen anzuführen. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit in der Gesellschaft, der Wirtschaft und der Wissenschaft, nachhaltige Dienstleistungsangebote zukünftig in allen Branchen eine steigende Verbreitung erfahren werden. Nachhaltige Wettbewerbsstrategien erfordern eine systematische Ausrichtung der kompletten Wertschöpfungskette an Nachhaltigkeitsaspekten. Nachhaltige Dienstleistungen stellen für Anbieter einen erheblichen Wettbewerbsvorteil dar, die vor allem auf einer Differenzierungsstrategie basieren. Hierfür sind jedoch die Prinzipien der Nachhaltigkeit in den Werten und Normen des Dienstleisters zu verankern. Ein leitbildorientiertes Dienstleistungsmanagement trägt durch ein entsprechendes Führungsverhalten, Mitarbeiterinformationen und ein nachhaltigkeitsbezogenes Anreizsystem für eine erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeit in Dienstleistungsunternehmen bei.

---

## Literatur

- Abell D (2007) Responsible leadership and governance: new perspectives on business responsibility beyond the bottom line. In: Backhaus K, Kirchgeorg M, Meffert H (Hrsg) Marktorientierte Unternehmensführung in gesellschaftlicher Verantwortung. Dokumentation des 6. Münsteraner Marketing-Symposiums vom 12. Mai 2007. Leipzig, S 1–18
- Alnatura (2012) Nachhaltigkeit bei Alnatura. <http://www.alnatura.de/de/nachhaltigkeit>. Zugegriffen: 18. Feb. 2012
- Balderjahn I (2004) Nachhaltiges Marketing-Management. Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik. Lucius & Lucius, Stuttgart
- Barden J, Rucker DD, Petty RE (2005) Saying one thing and doing another: examining the impact of event order on hypocrisy judgements of others. *Personal Soc Psychol Bull* 31(11):1463–1474
- Barmenia (2012) Nachhaltigkeit bei der Barmenia. <http://www.barmenia.de/subs/nachhaltigkeit/20501.asp>. Zugegriffen: 07. März 2012
- Beder S (1997) *Global spin: the corporate assault on environmentalism*. Green Books, White River Junction.
- Belz FM (2005) Nachhaltigkeits-Management: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse. In: Belz FM, Bilharz M (Hrsg) *Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, S 19–39
- Belz FM (2009) *Sustainability marketing – a global perspective*. Wiley, Chichester
- Bridges CM, Wilhelm WB (2008) Going beyond green: the “Why and How” of integrating sustainability into the marketing curriculum. *J Mark Educ* 30(1):33–46

- Bruhn M (Hrsg) (2004) Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen, 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Bruhn M (2010) Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 10. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Bruhn M (2011) Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 8. Aufl. Springer, Berlin
- Bruhn M, Hadwich K (2011) Dienstleistungsproduktivität – Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn M, Hadwich K (Hrsg) Dienstleistungsproduktivität. Management, Prozessgestaltung, Kundenperspektive, Bd. 1. Gabler, Wiesbaden, S 3–31
- Bruhn M, Meffert H (2012) Handbuch Dienstleistungsmarketing – Planung, Umsetzung, Kontrolle. Gabler, Wiesbaden
- Bruno K (1997) The world of Greenwash. <http://www.corpwatch.org/article.php?id=244>. Zugegriffen: 25. April 2012
- Brunson N (1993) Ideas and actions: justification and hypocrisy as alternatives to control. *Account Organ Soc* 18(6):489–506
- Corsten H (1994) Integratives Dienstleistungsmanagement. Grundlagen, Beschaffung, Produktion, Marketing, Qualität. Gabler, Wiesbaden
- Corsten H, Gössinger R (2007) Dienstleistungsmanagement, 5. Aufl. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- Crane A, Matten D (2004) Business ethics. A European perspective. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford University Press, Oxford
- Deutsche Bahn (2012) DB-Ecoprogramm. <http://www.dbecoprogram.com/>. Zugegriffen: 25. April 2012
- Deutsche Bank (2012a) “Greentowers” – Deutsche Bank-Türme setzen ein Zeichen. [http://www.banking-on-green.de/docs/2\\_DE\\_Forum\\_Nachhaltig\\_Wirtschaften.pdf](http://www.banking-on-green.de/docs/2_DE_Forum_Nachhaltig_Wirtschaften.pdf). Zugegriffen: 05. März 2012
- Deutsche Bank (2012b) Nachhaltigkeits-Management-System. [http://www.banking-on-green.com/de/content/unser\\_ansatz\\_zur\\_nachhaltigkeit/Nachhaltigkeit\\_management\\_system.html](http://www.banking-on-green.com/de/content/unser_ansatz_zur_nachhaltigkeit/Nachhaltigkeit_management_system.html). Zugegriffen: 05. März 2012
- Deutsche Post DHL (2012) GoGreen service. <http://www.dhl.de/de/ueber-uns/nachhaltigkeit/gogreen-service.html>. Zugegriffen: 09. März 2012
- Deutscher Bundestag (1998) Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“. Bonn
- ERGO (2012) Wir sind ERGO. Wir können über Nachhaltigkeit reden, weil wir nicht nur darüber reden. [http://www.ergo.de/de/ERGO/ERGO-Gruppe/Verstehen/Wir\\_sind\\_ERGO/Nachhaltigkeit/Produkte](http://www.ergo.de/de/ERGO/ERGO-Gruppe/Verstehen/Wir_sind_ERGO/Nachhaltigkeit/Produkte). Zugegriffen: 05. März 2012
- Esch F-R, Langner T (2004) Integrierte Branding – Bausteine zur Gestaltung neuer Marken. In: Bruhn M (Hrsg) Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen, 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden, S 1131–1156
- GLS Bank (2012) [www.gls.de](http://www.gls.de). Zugegriffen: 25. April 2012
- Greenpeace (2012) Stop Greenwash. <http://stopgreenwash.org/>. Zugegriffen: 25. April 2012
- Haller S (2002) Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Handelsblatt (2009) Verbraucher verpassen Lidl einen Denkkzettel. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/discounter-verbraucher-verpassen-lidl-einen-denkkzettel/3107390.html>. Zugegriffen: 25. April 2012
- Hilke W (1989) Dienstleistungsmarketing. Gabler, Wiesbaden
- Hult G, Tomas M (2011) Market-focused sustainability: market orientation plus!. *J Acad Mark Science* 39(1):1–6

- Institut für Handelsforschung GmbH (2011) Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit für die Kaufentscheidung von Konsumenten. [http://www.markenartikel-magazin.de/fileadmin/user\\_upload/medien/Grafiken\\_Tabellen/Handelskix\\_Mai2011\\_4.pdf](http://www.markenartikel-magazin.de/fileadmin/user_upload/medien/Grafiken_Tabellen/Handelskix_Mai2011_4.pdf). Zugegriffen: 22. März 2012
- Janney JJ, Gove S (2011) Reputation and corporate social responsibility aberrations, trends, and hypocrisy: reactions to firm choices in the stock option backdating scandal. *J Manag Stud* 48(7):1562–1585
- Klostermann T (2007) Optimierung kooperativer Dienstleistungen im Technischen Kundendienst des Maschinenbaus. Gabler, Wiesbaden
- Lasshof B (2006) Produktivität von Dienstleistungen. Mitwirkung und Einfluss des Kunden. Gabler, Wiesbaden
- LichtBlick (2012) Intelligente Energie von LichtBlick – behagliche Wärme für Sie, SchwarmStrom für alle. [http://www.lichtblick.de/h/Ueberblick\\_286.php](http://www.lichtblick.de/h/Ueberblick_286.php). Zugegriffen: 09. März 2012
- Lovelock CH, Wirtz J (2010) Services marketing. People, technology, strategy, 7. Aufl. Prentice Hall, Upper Saddle River
- McDonald's (2012) <http://www.mcdonalds.ch/de/unternehmen/good-food-fast/open-doors>. Zugegriffen: 26. März 2012
- Meadows D, Meadows, DL, Randers, J, Behrens III WW (1972) Die Grenzen des Wachstums, Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart
- Meffert H (2008) Corporate social responsibility – mehr als eine Modewelle. *Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo)* 77(6):381–383
- Meffert H, Bruhn M (2009) Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 6. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Meffert H, Hensmann J (2011) Umweltorientierte Unternehmensführung im Wandel – Beiträge des Umweltmanagements zur nachhaltigen Entwicklung. Arbeitspapier Nr. 210, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Leipzig
- Meffert H, Burmann C, Kirchgeorg M (2012) Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Meyer A (1996) Dienstleistungsmarketing. Erkenntnisse und praktische Beispiele, 6. Aufl. Fördergesellschaft Marketing, Augsburg
- Otto Group (2011) Otto Group Trendstudie - Verbrauchervertrauen. Auf dem Weg zu einer neuen Wertekultur. <http://www.ottogroup.com/media/docs/de/studien/Otto-Group-Trendstudie-2011-Verbrauchervertrauen.pdf>. Zugegriffen: 28. Feb. 2012
- Porter ME (1999) Wettbewerbsstrategie, 10. Aufl. Campus, Frankfurt a. M.
- Promberger K, Spiess H (2006) Der Einfluss von Corporate Social (and Ecological) Responsibility auf den Unternehmenserfolg. Working Paper 26/2006 des Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus, Universität Innsbruck
- Rainforest Alliance (2012) <http://www.rainforest-alliance.org/de>. Zugegriffen: 25. April 2012
- RWE (2012) Verhaltenskodex. <http://www.rwe.com/web/cms/de/11068/rwe/verantwortung/nachhaltige-unternehmensfuehrung/leitlinien/verhaltenskodex/>. Zugegriffen: 25. April 2012
- Starbucks (2012) <http://starbucks.de/responsibility/environment/recycling>. Zugegriffen: 25. April 2012
- Tegut (2012) Nachhaltigkeit bedeutet für tegut .... <http://www.tegut.com/ueber-uns/ueberuns.html>. Zugegriffen: 08. März 2012
- TheConsumerView (2011) Nachhaltigkeit im Kaufentscheid – Zwischen Egoismus und Altruismus. <http://theconsumerview.com/de/downloads.html>. Zugegriffen: 05. März 2012
- Wagner T, Lutz RJ, Weitz BA (2009) Corporate hypocrisy: overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *J Mark* 73(6):77–91
- World Commission on Environment and Development (1987) Our common future. Oxford University Press, Oxford, S 43



**Prof. Dr. Manfred Bruhn** Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

Zahlreiche Publikationen zu den Schwerpunkten Strategische Unternehmensführung, Dienstleistungsmanagement, Relationship Marketing, Kommunikationspolitik, Markenpolitik, Qualitätsmanagement, Nonprofit-Marketing.