

Nachhaltiger Konsum – Wie Unternehmen Verantwortung für die Nutzung und Anwendung ihrer Produkte übernehmen können

Eine Fallstudie

Jill Küberling · Marina Beermann

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015



Jill Küberling



Marina Beermann

Zusammenfassung Zunehmend integrieren Unternehmen nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen entlang der verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette. Selten umfasst die Reichweite der Unternehmensverantwortung jedoch die gesamte Wertschöpfungskette, inklusive der vor- sowie der nachgelagerten Lieferketten. Welches enorme Umweltentlastungspotential vielfach in diesen Stufen der Lieferkette, hierbei im Besonderen der Nutzenphase von Produkten liegt, verdeutlichen Footprint-Analysen. Zugleich haben Unternehmen einen limitierten Einfluss auf die Anwendung und Verwertung ihrer Produkte durch die Konsumenten. Wie es aus unternehmerischer Sicht dennoch gelingen

kann die nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette zu adressieren und einen nennenswerten Umweltentlastungseffekt zu erzielen, zeigt die in diesem Artikel zugrundeliegende Fallstudie.

Abstract Increasingly, companies integrate sustainability-related measures along the different stages of the value chain. However, rarely the scope of corporate responsibility covers the value chain to its full extent, particularly including the upstream and downstream side. Footprint analyses illustrate, which potential of enormous environmental reduction often lies in these stages of the supply chain, in particular, in the use phase of products. At the same time companies have a limited impact on the consumer side within the use and recycling of their products. In this article, the underlying case study offers insights on how companies can address the downstream stage of the value chain as well as on how companies can achieve a significant reduction of the environmental impact.

1 Von der Selbstorganisation nachhaltiger Konsumräume

Die Beschäftigung mit nachhaltigkeitsbezogenen Fragestellungen ist je nach Branche und Unternehmen unterschiedlich weit fortgeschritten. Die Gründe hierfür sind mannigfaltig und können bedingt sein durch unternehmensexterne Treiber wie (drohenden) regulatorischen Anforderungen, steigenden Druck durch verschiedene Stakeholdergruppen sowie teils durch Wettbewerber, Einhaltung von Branchenstandards, Schutz vor Image- und Reputationsverlusten als auch der Sicherstellung von Standards im Risiko- und Qualitätsmanagement. Unternehmensinterne Treiber können hingegen von der Überzeugung und dem Wunsch der

J. Küberling (✉)
Otto Group Lehrstuhl für Strategisches Management,
Leuphana Universität Lüneburg,
Scharnhorststraße 1, C6.417,
21335 Lüneburg, Deutschland
E-Mail: kueberling@leuphana.de

M. Beermann
Sustain Consulting GmbH,
Brandstwierte 1,
20457 Hamburg, Deutschland
E-Mail: marina.beermann@sustain.com

Eigentümer/der Geschäftsführung geprägt sein das Unternehmen als gesellschaftlichen Akteur zu positionieren, Nachhaltigkeit als Innovationstreiber und als Teil der strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu verstehen. Im Regelfall bedingen sich unternehmensexterne und –interne Treiber, teils im positiv fördernden, teils im blockierenden Sinne. Für Unternehmen stellt die Auseinandersetzung mit nachhaltigkeitsbezogenen Themen oftmals eine Möglichkeit dar die Legitimität für das eigene unternehmerische Handeln gegenüber verschiedenen Stakeholdergruppen als auch innerhalb des eigenen Marktes herzustellen.

Ungeachtet dieser Spezifika sowie der unternehmens- wie branchenspezifischen Rahmenbedingungen kann eine deutliche Entwicklung in der unternehmerischen Auseinandersetzung mit Fragen der Nachhaltigkeit beobachtet werden (vgl. Abb. 1). Während in den 1990er Jahren der Fokus zumeist umweltbezogener Maßnahmen alleinig die eigene Organisation, d. h. unternehmenseigene inländische Produktionsstandorte sowie das Headquarter betrafen, adressieren pro-aktive Unternehmen heute bereits Teile der vorgelagerten Lieferkette, hierbei im Besonderen in dem Bereich der first-tier-Lieferanten. Das heißt jenen Lieferanten, zu denen eine direkte Vertragsbeziehung besteht und somit eine im besten Fall partnerschaftliche Zusammenarbeit oder aber eine Kommunikation von umwelt- und sozialbezogenen Policies und Einkaufsanforderungen möglich ist. Nur wenige Unternehmen sind heute schon soweit behaupten zu können, Transparenz über ihre Sub-Lieferanten zu besitzen. Die jeweiligen Bedingungen und der Status Quo diesbezüglich ist je Unternehmen, Branchenzugehörigkeit und Geschäftsmodell verschieden. Zukünftig werden CSR- und nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen von Unternehmen die gesamte Wertschöpfungskette systematisch umfassen

müssen – derartige Anforderungen existieren derzeit bereits in Multi-Stakeholder-Initiativen wie dem vom Bundesentwicklungshilfeminister Dr. Gerd Müller 2014 ins Leben gerufene Bündnis für Nachhaltige Textilien und stellen insbesondere jene Unternehmen mit global-fragmentierten Lieferketten vor enorme Herausforderungen.

Eine Stufe der Wertschöpfungskette wird bislang im Rahmen des CSR- und Nachhaltigkeitsmanagements systematisch nur von einem global agierenden Unternehmen adressiert und im Folgenden als Fallstudie analysiert. Es handelt sich hierbei um die Nutzen-Phase von Produkten und der damit einhergehenden Frage wie Unternehmen Einfluss auf eine nachhaltige Nutzung, Anwendung und wenn möglich sogar (Wieder-)Verwertung ihrer Produkte nehmen können. Denn die große Mehrheit der Organisationen adressiert bislang die Nutzenphase von Produkten nicht (vgl. Abb. 2).

Unternehmen stellt diese Aufgabenstellung vor die Herausforderung über den Point of Sale hinaus Einfluss auf die Konsumenten zunehmen. Bislang umfasst die Reichweite der Unternehmensverantwortung maximal den Point of Sale, jedoch nicht darüber hinaus. Welches enorme Umweltentlastungspotential jedoch vielfach in genau dieser Phase eines Produktlebenszyklus steckt, wird anhand von Footprint-Analysen deutlich, im Folgenden exemplarisch am Carbon Footprint eines Langarm-Shirts dargestellt (vgl. Abb. 3). Rund ein Drittel der CO₂-Emissionen wird durch das Nutzungsverhalten bedingt, d. h. der Trage-/Nutzungsdauer insgesamt, der Intensität des Waschens (Häufigkeit, Wascht Temperatur, Beladung und Energieeffizienz der Waschmaschine), der Intensität des Bügelns (Häufigkeit, Temperatur und Energieeffizienz des Bügeleisens) sowie des Trocknens (Wäschetrockner versus Lufttrocknung).

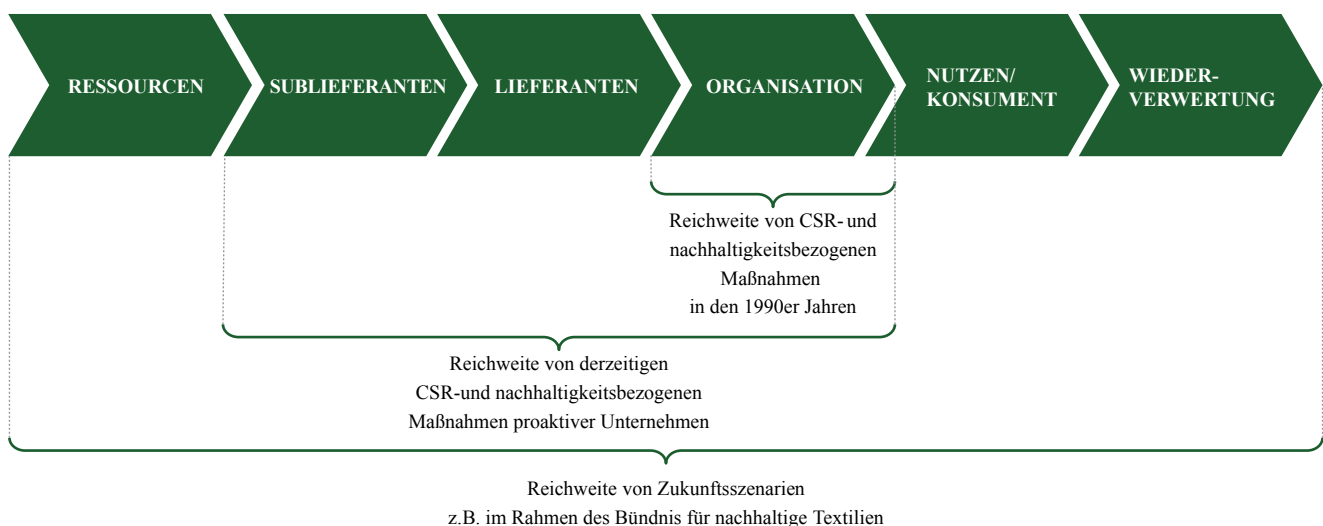


Abb. 1 Reichweite derzeitiger und zukünftiger CSR- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen von Organisationen entlang der Wertschöpfungskette. (Quelle: Eigene Darstellung)

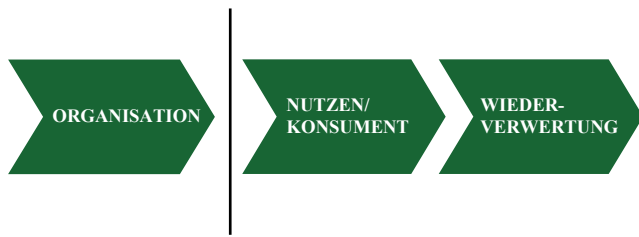


Abb. 2 Nicht-Adressierung der Organisationen der Nutzenphase von Produkten. (Quelle: Eigene Darstellung)

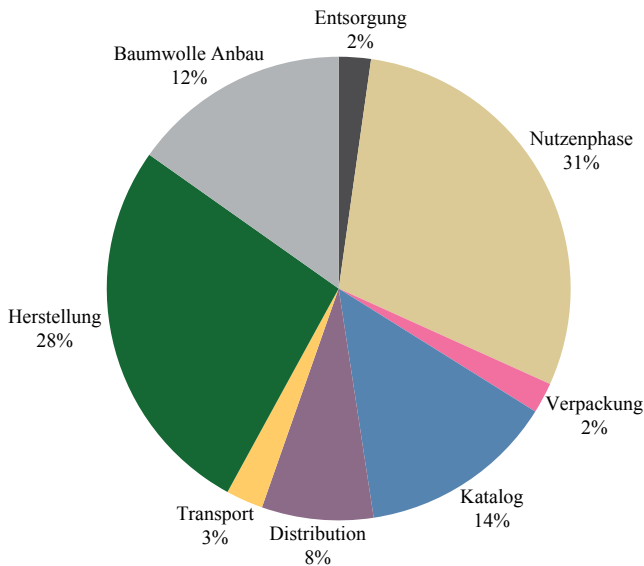


Abb. 3 Carbon Footprint eines Langarm-Shirts, weiß eingefärbt, 100% Baumwolle, Größe 40–42. (Quelle: Systain (2009))

Das Nutzungsverhalten der Konsumenten hat folglich einen maßgeblichen Impact.

Gleichzeitig zeigen Studien, dass insbesondere in einkommensstarken Ländern sowie in einkommensstarken Bevölkerungsgruppen ein sehr hohes Potential zur Verringerung des ökologischen Fußabdrucks existiert (vgl. WWF 2012, S. 61). Vor dem Hintergrund von Klimagerechtigkeit sowie eines global gerechten Ressourcenmanagements gilt es, diese „Zielgruppe“ einerseits verstärkt in die Verantwortung zu nehmen sowie andererseits mit entsprechenden Informationen und konkreten Hilfestellungen zu unterstützen.

Eine aktuelle Studie des Umweltbundesamts (Umweltbundesamt 2014) verzeichnet zudem eine sogenannte „Selbstorganisation nachhaltiger Konsumräume“. Diese Konsumräume zeichnen sich durch eine vom Konsumenten selbst ausgehende und selbstgetriebene Transformation in Richtung Nachhaltigkeit aus. Die Studie differenziert in diesem Kontext zwischen fünf Innovationstypen, die deutlich machen, dass ein Interesse bestimmter Zielgruppen besteht nachhaltigkeitsbezogene Themen im eigenen (privat-)

ten/häuslichen) Wirkungsbereich zu adressieren und selbst aktiv zu werden. Das übergeordnete Ziel, der mit den fünf Innovationstypen einhergehenden Bewegung ist die durch den eigenen Lifestyle beeinflussbaren negativen Impacts (sozial- und umweltbezogen) zu reduzieren.

Die hier skizzierten Entwicklungen weisen darauf hin, dass

- Konsumenten eigenständig neue Formen des Konsums entwickeln, die einer nachhaltigen Entwicklung Rechnung tragen,
- Konsumenten offen sind für neue Hilfestellungen im Nachhaltigkeitskontext,
- Konsumenten neue Ansprüche an Unternehmen stellen im Rahmen der Übernahme ihrer gesellschaftlichen Verantwortung.

2 Theoretische Einbettung einer neuen Sichtweise auf Nachhaltigkeit und Konsumenten

Die Implementierung eines systematischen Nachhaltigkeitsmanagements bietet Unternehmen die Möglichkeit u. a. langfristige Risiken zu minimieren, die sich je nach Branche bereits heute in Form einer unsicheren Rohstoffversorgung, volatilen Energiepreisen und einer Zunahme an umwelt- und menschenrechtsrelevanten regulatorischen Anforderungen ausdrücken können.

Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit kann, insbesondere auf Grund von Energieeffizienzsteigerungen sowie einer höheren Produktivität durch gute Arbeitsbedingungen in der Lieferkette, Wettbewerbsvorteile generieren. Dobson (2007, S. 277) konstatiert, dass ökologisch getriebene Nachhaltigkeitsmaßnahmen, langfristiger angelegt sind als durch finanzielle Anreize und somit zu einer langfristigen Wettbewerbssteigerung beitragen können.

Es existieren verschiedene Strömungen im Markt, die zeigen, dass ein zunehmendes Interesse an umweltfreundlichen und sozialverträglichen Produkten, Verpackungen und Unternehmenspraktiken besteht. Die Entwicklung neuer Konzepte im Bereich eines Nachhaltigen Konsums beeinflusst mehrere Seiten. Diese Seiten können sowohl Konsumenten (vgl. exemplarisch Umweltbundesamt 2014, mehrere erfolgreiche Crowdfunding-Projekte im Bereich des Pre-Cycling/verpackungsfreie Supermärkte auf nationaler sowie europäischer Ebene), die Bundesregierung (vgl. exemplarisch Bündnis für Nachhaltige Textilien sowie Informations- und Kommunikationsplattformen wie „Siegelklarheit“) als auch die Unternehmen selbst (vgl. exemplarisch die strategische Unternehmenskooperation zwischen Edeka und WWF) sein.

Im Rahmen der vorliegenden Fallstudie sind unterschiedliche Ansätze (siehe Abb. 4) mit Einflussnahme auf



Abb. 4 Relevante theoretische Zugänge für die Fallstudie. (Quelle: Eigene Darstellung)

das Konzept des Nachhaltigen Konsums von besonderer Bedeutung, die im Folgenden skizziert werden.

Das Konzept des Nachhaltigen Konsums wird für die folgende Fallstudie definiert nach Shrivastava (1995, S. 995) als das Potential Langzeit-Risiken zu reduzieren, die in Verbindung stehen mit Ressourcenknappheit, Fluktuationen der Energiepreise, Produktverbindlichkeiten sowie der Umweltverschmutzung und der Abfallentsorgung. Hinzuzufügen ist nach Schrader und Hansen (2001, S. 22), dass dies zur Bedürfnisbefriedigung der heute lebenden Menschen beiträgt, ohne die Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden. Vielmehr ist es ein Konsumstil, der sich zum nachhaltigen Ganzen etabliert, insbesondere unter Berücksichtigung der sozialen und ökologischen Dimensionen (Schrader und Hansen 2001, S. 26).

Ein zunehmend wachsender Markt an Konsumenten, der ökologische Produkte, umweltfreundliche Verpackungen und verantwortungsvolle Management-Praktiken von Unternehmen verlangen, bietet Unternehmen erstens die Möglichkeit ihre Wertschöpfungskette nachgelagert unter Einbindung der Nutzenphase bewusster zu adressieren und zweitens die damit einhergehenden Chancen gezielt im Sinne der eigenen Kunden- und Marktpositionierung zu nutzen. Diese „grünen“ Konsumenten können sich mit jenen Unternehmen identifizieren, welche die Chancen eines nachhaltigen Konsums für sich erkennen und aktiv umsetzen [in Anlehnung an das Konzept „Consumer-Company Identification“ (Bhattacharya und Sen 2003; Currás-Pérez et al. 2009), sowie basierend auf der Social Identity Theory (Tajfel und Turner 1979)].

Bhattacharya et al. (2009) konstatieren, dass die Beziehung zwischen Unternehmen und Konsumenten abhängig ist von der übereinstimmenden Identifikation des Endverbraucherkonzepts mit dem Unternehmenskonzept. Nur dann können Unternehmen für Konsumenten attraktive und bedeutungsvolle soziale Identitäten darstellen, die die individuellen Bedürfnisse der Konsumenten zufriedenstellen. Bhattacharya und Sen (2003, S. 76) sehen hierin eine neue Form der Konsumentenbeziehung, die dazu beiträgt, dass Konsumenten selbst als ein Teil der Unternehmung angesehen und eingebunden werden, obwohl sie formell nicht Teil des Unternehmens sind. Dies bietet innovative Chancen und Möglichkeiten für sämtliche Bereiche des Unternehmens, insbesondere für die Produktentwicklung. Unternehmen können zusätzlich monetär von dieser Form der Kundenidentifikation mit dem Unternehmen profitieren, sofern sie über die kommerzielle und konventionelle Zufriedenstellung der Konsumentenbedürfnisse hinaus denken. Allerdings verlangt genau diese Entwicklung eine beidseitige gesamtheitliche Neuausrichtung der Wertevorstellungen für Unternehmen und Konsumenten (Shrivastava 1995). Über die Unternehmensperspektive hinaus, setzt das Konzept des Nachhaltigen Konsums auch auf der individuellen Ebene an. Insofern sollte nicht nur eine Einflussnahme und die damit einhergehende Veränderung des Verhaltens von Konsumenten stattfinden, sondern sich die grundsätzliche Einstellung der Konsumenten in Richtung nachhaltigen Konsum verändern (Dobson und Bell 2006). Dies setzt voraus, dass die Annahme des Konzepts Nachhaltigen Konsums nicht nur durch den Markt getrieben wird, sondern setzt entsprechende Impulse und Aktivitäten im Rahmen der Handlungsspielräume von Seiten der Konsumenten voraus (Clark und Grantham 2012).

Das Konzept des Nachhaltigen Konsums reicht über die bisherigen eindimensionalen ökonomischen Faktoren im Rahmen des konventionellen Konsums hinaus (Befriedigung individueller Bedürfnisse) (Belz und Bilharz 2005, S. 28). Unter der Berücksichtigung der Triple Bottom Line sollen die ökologischen und sozial-gesellschaftlichen Faktoren von gleichrangiger Bedeutung sein. Die ökonomischen Faktoren hingegen sind weiterzuentwickeln. Dabei sind die Aspekte Reputation sowie Konsumentenloyalität von zunehmender Bedeutung, insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Abgrenzung zum Wettbewerb. Die Weiterentwicklung der ökonomischen Faktoren für Unternehmen führt wiederum zu einer positiven Unternehmensevaluation (Aguinis und Glavas 2012). Darüber hinaus findet intern als auch extern eine gezielte Produktwahl durch Konsumenten sowie die Identifizierung mit dem Unternehmen statt.

Die aktive nachhaltigkeitsbezogene Adressierung der Nutzenphase von Produkten bietet die Möglichkeit den ökologischen Fußabdruck zu reduzieren – sowohl auf Ebene des einzelnen Konsumenten als auch auf Ebene einer Orga-

nisation (Organisational Environmental Footprint OEF). Unternehmen sowie Konsumenten können hierdurch einen wichtigen Beitrag zur Ressourcenschonung in Anbetracht zukünftiger Generationen leisten.

Nach Baumgartner (2014) beinhaltet das Konzept des Nachhaltigen Konsums auf gesellschaftlicher Ebene einen nachhaltigen Mehrwert – sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene (Baumgartner 2014). Bieten Unternehmen Konsumenten einen entsprechenden individuellen Mehrwert, erwidern Konsumente diese Aktivitäten positiv. Gemäß Bhattacharya et al. (2009) dienen diese Aktivitäten der Unternehmen als die sogenannte „key stakeholder relationship-building activity“ (Bhattacharya et al. 2009).

Während auf wissenschaftlicher Ebene verschiedene Aspekte eines nachhaltigen Konsums bereits mittels verschiedener Zugänge diskutiert werden, existieren auf Unternehmensebene zwar bereits diverse nachhaltigkeitsbezogene (Produkt-)Angebote für unterschiedliche Zielgruppen sowie Ansätze um Aspekte eines nachhaltigen Konsums in die Unternehmensstrategie zu implementieren. Jedoch ist bislang wenig Augenmerk von Unternehmen auf die Nutzenphase ihrer Produkte gelegt worden. Die hier skizzierten theoretischen Zugänge verdeutlichen zum einen das Umweltentlastungspotenzial sowie zum anderen die sich aus einer aktiven Adressierung und Einbindung der Nutzenphase sowie der Konsumenten, ergebenden Chancen. Die Chancen sind vor allem dem Bereich des Marketings, der Marktforschung sowie des Customer Relationship Managements zuzuordnen und speisen sich aus der Intensivierung der Kundenbindung sowie der Steigerung der Kundenloyalität. Die hier skizzierten theoretischen Zugänge werden durch die Fallstudie verdeutlicht und gestützt.

3 Über die Möglichkeiten einer Erweiterung der Unternehmensverantwortung

Drei wesentliche Erkenntnisse resultieren aus den vorangestellten Ausführungen.

Erstens, dass die Bewältigung nachhaltigkeitsbezogener Aufgaben im unternehmerischen Kontext eine ganzheitliche Perspektive erfordert, d. h. alle Stufen der Wertschöpfungskette angemessen und zielgerichtet adressieren sollte. Insbesondere jene Bereiche mit hohem Impact und dem damit einhergehenden großen Umweltentlastungspotenzial (sowie im sozialen Kontext Verbesserungspotenzial von beispielsweise Arbeitsbedingungen). Für viele Produktgruppen betrifft dies insbesondere die Nutzenphase.

Zweitens, dass sich weltweit neue Entwicklungen im Bereich des Nachhaltigen Konsums identifizieren lassen, die daraufhin hindeuten, dass bestimmte Konsumentengruppen offen sind für konkrete Hilfestellungen hinsichtlich einer nachhaltigen Nutzung und Anwendung von Produkten

sowie *drittens* kluge Schnittmengen zwischen einem CSR-/Nachhaltigkeitsmanagement einerseits und klassischen Marketinginstrumenten wie verschiedenen Facetten eines Customer Relationship Managements (CRM) existieren. Diese ermöglichen eine Erweiterung und Intensivierung der Kundenbeziehung/-loyalität über den Point of Sale hinaus.

Vor diesem Hintergrund leiten sich zwei Fragestellungen ab, die im Rahmen der folgenden Fallstudie adressiert werden:

1. Wie kann das Konzept „Nachhaltiger Konsum“ im Rahmen einer unternehmerischen CSR-/Nachhaltigkeitsstrategie implementiert werden?
2. Wie können Unternehmen Verantwortung übernehmen für das Verhalten von Kunden in einem Bereich mit limitierten Zugang und Einfluss, und zwar der Nutzenphase von Produkten?

4 Fallstudie: Sustainable Life at Home – IKEA

Im Jahr 2012 haben IKEA, der führende Einrichtungs- und Möbelkonzern und die weltweit agierende Naturschutz- und Umweltorganisation WWF ein gemeinsames Projekt initiiert. Ziel des Projekts war es einen Weg zu entwickeln, der Menschen dazu inspiriert einen nachhaltigeren Lifestyle im häuslichen Bereich zu führen. Durch eine nachhaltigere Nutzung und Entsorgung von Konsumgütern sollte eine Reduzierung des negativen Impacts – bezogen auf die Nutzen- und Verwertungsphase von Produkten – auf die Umwelt erzielt werden. Das Projekt musste dabei zwei wesentliche Rahmenbedingungen erfüllen: Zum einen sollten die alltäglichen Routinen im Haushalt so wenig wie möglich beeinflusst werden und zum anderen sollten weder zusätzliche Kosten entstehen, noch zusätzliche Zeit aufgewendet werden müssen.

Die skizzierten Projektziele wurden im Rahmen einer sechs-monatigen Pilotstudie mit neun Familien in Kalmar, Schweden mit Hilfe eines innovativen Konzepts erstmals umgesetzt. Das Konzept („Sustainable Life at Home“) zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:

- Fokussierung auf vier Handlungsfelder: Abfall, Energie, Wasser und Gesundheit/Well-being,
- Zurverfügungstellung und fachgerechter Einbau von Produkten („Home Furnishing Solutions“), die einen nachhaltigeren Lifestyle im häuslichen Bereich fördern,
- Evaluation und Kommunikation des ökologischen Footprints der Haushalte vor und nach Projektbeginn anhand verschiedener Parameter wie Wasser- und Energieverbrauch, Abfall,
- Insgesamt acht Hausbesuche innerhalb der sechs Monate Projektlaufzeit zwecks direkter Beratung vor Ort,

- Durchführung von begleitenden Seminaren in IKEA-Stores zur Vermittlung von fachspezifischen Hilfestellungen sowie Austausch der teilnehmenden Haushalte untereinander.

Wichtiger Bestandteil des gemeinsamen Projektes von IKEA und WWF sind die Entwicklung und Förderung verschiedener Kommunikationsinstrumente, die zum einen den Austausch der teilnehmenden Haushalte untereinander ermöglicht haben sowie zum anderen den Aufbau von fachspezifischer Kompetenz hinsichtlich der nachhaltigen Anwendung und Entsorgung von Produkten. Neben der Durchführung regelmäßiger Seminare sind Kommunikationsplattformen durch Blogs und soziale Netzwerke etabliert worden, die es den teilnehmenden Haushalten ermöglichten sich aktiv über ihre Erfahrungen und Erlebnisse auszutauschen. Darüber hinaus wurde eine externe Berichterstattung durch Journalisten, Blogger sowie Schlüsselpersonen aus den Bereichen der Nachhaltigkeit, Wohnen und Design gefördert.

Des Weiteren sind den Familien Instrumente zur Verfügung gestellt worden mit dem Ziel die eigenen Verhaltensveränderungen sowie ihre Ausprägungen zu analysieren und zu visualisieren. Dabei wurde insbesondere Wert auf den Vorher-Nachher-Vergleich der Verhaltensveränderung gelegt. Das Ziel den gesamtheitlichen ökologischen Fußabdruck zu messen, stand dabei im Mittelpunkt. Die Fokusfelder für die Messung, Analyse und Visualisierung lagen in den Bereichen Abfall, Elektrizität, Wasser und dem einhergehenden Wohlbefinden der teilnehmenden Personen. Dies trug insbesondere zur Verdeutlichung der Reduzierung von Abfall, Energie- und Wassereinsparung sowie dem Zuzugewinn durch einen nachhaltigeren Lebensstil bei.

Darüber hinausgehend wurden die teilnehmenden Haushalte im Rahmen der sechs-monatigen Pilotstudie hinsichtlich der existierenden Herausforderungen im alltäglichen (Produkt-)Gebrauch sowie in Bezug auf die täglichen Routinen im Haushalt befragt. Die Auswertung erfolgte unter Einbezug der Kriterien „Kosten“ und „Zeit“. Für die Entwicklung von Optimierungsmaßnahmen und Lösungsansätzen galt es eine Reduzierung der Aufwendungen in zeitlicher und monetärer Hinsicht zu erzielen.

5 Ergebnisse

Die Pilotstudie mit den neun Familien in Kalmar hat die Veränderungen, die mit einer nachhaltigen Anwendung und Verwertung von Produkten sowie im ganzheitlichen Sinne einem nachhaltigeren Lebensstil einhergehen, verdeutlicht sowie anhand von messbaren Ergebnissen wissenschaftlich dargelegt. Im Rahmen der Pilotstudie wurden von IKEA und dem WWF Instrumente entwickelt, die es ermöglichen die

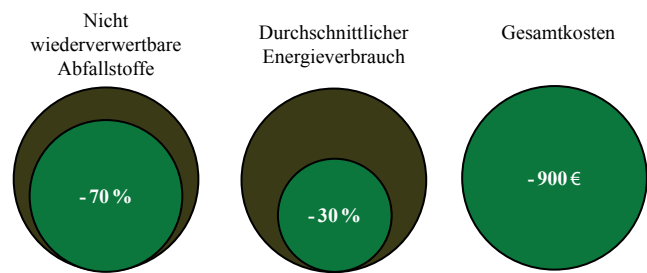


Abb. 5 Darstellung des erzielten Umweltentlastungspotentials und monetärer Einsparungen pro Jahr. (Quelle: Eigene Darstellung)

erzielten Umweltentlastungspotenziale je Bereich zu messen, mit Ausnahme des Wasserverbrauchs (siehe Abb. 5).

Nicht wiederverwertbare Abfallstoffe konnten einige der Familien durch ein bewussteres, nachhaltigeres Verhalten um bis zu 70 % pro Jahr reduzieren. Der durchschnittliche Abfall wurde um bis zu 30 % pro Jahr reduziert. Die begleitenden Beratungen und Seminare haben dazu geführt, dass die Familien individuell abgestimmte Systeme zur Wiederverwertung von Abfallprodukten einführen konnten, um das größtmögliche Reduzierungspotential zu erreichen. Zusätzlich wurde eine Kompostierung je Haus zur Verfügung gestellt. Einen wesentlichen Beitrag zur Reduzierung hat hierbei die Sortierung des Abfalls geleistet. Einigen der schwedischen Haushalte stand diese Möglichkeit vor dem Pilotprojekt nicht zur Verfügung. Darüber hinaus konnten durch eine bewusstere Auseinandersetzung mit Nahrungsmitteln und deren Haltbarkeit positive Effekte im Bereich der Verhinderung von Lebensmittelverschwendung erzielt werden.

Strom und Energie konnten durchschnittlich um bis zu 30 % pro Jahr reduziert werden. Dies begründet sich hauptsächlich in Verhaltensveränderungen und einem gesteigerten Bewusstsein im Umgang mit und der Nutzung von Energie. Bereits durch kleine Veränderungen im Alltag konnten diese Einsparungen erzielt werden wie z. B. beim Verlassen des Raumes das Licht auszuschalten oder die Nutzung des Wäschetrockners zu reduzieren. Der Austausch der Glühbirnen zu LEDs war eine weitere wichtige Änderung in den Haushalten. Mit Hilfe von Visualisierungsinstrumenten und Energieberatern wurden die Ergebnisse gemessen und entsprechend ausgewertet.

Neben der Messung und der Reduzierung von den Einzelbereichen Abfall, Energie und Wasser, konnten die Familien mit Hilfe eines Online-Programms ihren gesamten CO₂-Footprint berechnen. Im Sinne des Konzepts des „Nachhaltigen Konsums“ beeinflussen Aspekte der Mobilität sowie das Freizeitverhalten der Familien ebenfalls den ökologischen Fußabdruck. Diese Aspekte wurden im Rahmen der Bestimmung des CO₂-Footprints mitberücksichtigt. Im Durchschnitt konnten die Familien ihren CO₂-Emissionsausstoß auf 4,3 t pro Person pro Jahr reduzieren.

Der durchschnittliche Wert in Schweden liegt bei 5,8 t CO₂ pro Person pro Jahr.

Das Wohlbefinden der Familien wurde im Verlauf der Pilotstudie mit Hilfe der verschiedenen Kommunikationsplattformen ausgewertet. Das allgemeine Wohlbefinden der Familien, resultierend aus dem nachhaltigeren Lebensstil, steigerte sich. Hierbei konnten die folgenden Aspekte als entscheidend für die Steigerung identifiziert werden: 1) Die Zufriedenheit etwas Gutes zu tun, 2) den eigenen ökologischen Fußabdruck aktiv zu reduzieren und 3) ein gutes Beispiel für nachfolgende Generationen zu sein. Die Einbindung von nachhaltigen Praktiken in die täglichen Alltagsroutinen und die Anwendung von wirksamen Verhaltensänderungen im Umgang mit verschiedenen Produkten durch die Unterstützung von IKEA und dem WWF motivierten die Familien dies als natürliche Hilfestellungen anzunehmen und fortzuführen. Die bewusste Auseinandersetzung in den verschiedenen Themenbereichen sowie das Hinterfragen der eigenen Alltagsroutinen empfanden die Familien als hilfreich sowie erleichternd für ihren Alltag. Während der Pilotstudie kommunizierten die Familien ihre Erfahrungen und Zwischenziele untereinander und motivierten sich gegenseitig den nachhaltigen Lebensstil weiter zu optimieren sowie fortzuführen.

Ein positiver Nebeneffekt und zusätzlicher Motivator für die Familien stellten die erzielten Zeitersparnisse im Haushalt dar. Insbesondere die Nutzung von alternativen Haushaltsgeräten, wie z. B. einem Dampf- und Schnellkochtopf, reduzierte den zeitlichen Aufwand im Alltag. Darüber hinaus konnten als ein Folgeeffekt des nachhaltigeren Lebensstils im häuslichen Leben der Familien Kosteneinsparungen generiert werden. So reduzierten sich die Nebenkosten der Familien durchschnittlich um bis zu 900 € pro Jahr. Die Reduzierung des Abfalls führte zu einer Nutzung kleinerer Abfallbehälter von der Stadt sowie minimierte die Reduzierung des Stromverbrauchs die monatlichen Stromkosten.

Die im Rahmen der Unternehmens- und NGO-Kooperation entwickelten Hilfestellungen und Beratungen tragen zum einen dazu bei das Reduzierungspotenzial in den verschiedenen Bereichen in den Haushalten der Familien größtmöglich auszuschöpfen – ohne große Kompromisse im Alltag eingehen zu müssen. Zum anderen zeigen die Ergebnisse der Fallstudie, dass die beteiligten Haushalte einen Lernprozess durchlaufen sind und sich ihr Bewusstsein im sorgsamem Umgang mit Ressourcen im Allgemeinen (Abfall, Wasser und Energie) sowie im Besonderen im Kontext der täglichen Haushaltsroutinen geschärft hat. Die im Haushalt lebenden Kinder erlernen so von Beginn an einen anderen, d. h. umweltschonenden Umgang mit Ressourcen und Produkten und wenden dieses praktische Wissen selbstverständlich an. Für IKEA konnten durch die Pilotstudie wertvolle Erkenntnisse für die eigene Pro-

duktentwicklung und die Weiterentwicklung des Customer Relationship Managements generiert werden.

6 Diskussion

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Unternehmen in der Lage sind aktiv Einfluss für eine nachhaltige Nutzung und Entsorgung von Produkten im „After Sales-Bereich“ auszuüben, d. h. in der Nutzenphase von Produkten. Die Fallstudie verdeutlicht zudem, dass es möglich ist die Unternehmensverantwortung auf diesen Bereich der Wertschöpfung zu erweitern und hieraus aus Sicht des Unternehmens Vorteile zu generieren, die zum einen in einer Reduzierung des eigenen Footprints (OEF – Organisational Footprints) liegen, als auch in einer Verstärkung und Verlängerung der Kundenbindung/-beziehung. So zeigt das von IKEA und dem WWF entwickelte Konzept des „Sustainable Life at Home“, dass es IKEA gelingt sich über den Point of Sale hinaus gemäß Markenpositionierung als „Problemlöser“ und Ratgeber in Sachen Nachhaltigkeit zu positionieren und so den Kontakt und die Kommunikation mit den Konsumenten über den Store und die Webseite zu erweitern. Insbesondere global agierende Unternehmen haben somit die Möglichkeit nicht nur bereits nachhaltigkeitsbewusste Konsumenten zu erreichen, sondern auch jene Kunden einzubeziehen und für einen nachhaltigeren Lebensstil zu gewinnen, die verstärkt über die Aspekte der Zeit- und Kostenersparnis angesprochen werden. Das Bewusstsein für die verschiedenen Aspekte eines Nachhaltigen Konsums können so gestärkt werden (Devinney et al. 2006).

Die „Zielgruppe“ der Unternehmen kann somit stärker in die Verantwortung genommen werden, wenn diese durch Informationen und Hilfestellungen durch Unternehmen unterstützt werden. Sicherlich kann das in extremen Fällen als Abgabe der Verantwortlichkeit von Unternehmen an Konsumenten kritisiert werden (vgl. Konzept Consumer Social Responsibility). Allerdings zeigt die direkte Einbindung der Konsumenten wesentlich mehr Vorteile auf, als die Abgabe der Verantwortung an die Konsumenten. Manager berichten in einer Studie, dass Konsumenten zunehmend Einfluss auf das Change Management in ihren Unternehmen haben (Solomon 2001). Somit werden Optimierungen hinzu Innovationen teilweise durch Konsumenten initiiert. Die Möglichkeiten der Informations-Technologien unterstützen diesen Prozess, wie auch die Fallstudie in Hinblick auf die Kommunikationsplattformen zeigt. Dies optimiert die Nachvollziehbarkeit und das Verständnis gegenüber Konsumentenbedürfnissen. Vielmehr ermöglichen die intensive Kommunikation und der Austausch mit den Konsumenten, diesen in seiner Produktwahl besser zu verstehen und in seinen Kaufentscheidungsprozessen entsprechend zu unterstützen.

Die Identifikation der Konsumenten mit dem Unternehmen, wie in dem vorliegenden Fall IKEA, kann enorm gesteigert werden. Zudem bietet das Konzept die Möglichkeit Markt- und Konsumentenforschung zu betreiben, um (nachhaltige) Produkte entwickeln zu können, die den Konsumentenbedürfnissen gerecht werden. Konsumenten, die sich verstanden fühlen, werden sich loyaler zeigen. Darüber hinaus kann die Identifikation mit dem Unternehmen und die Überschneidung der Konzepte innerhalb des Unternehmens das „Employee Branding“ steigern (Aguinis und Glavas 2012). Die Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitskonzepts und der Unternehmensverantwortung spielt auch eine wesentliche Rolle gegenüber bestehenden und möglichen Investoren, denn diese achten zunehmend auf nachhaltige Unternehmenspraktiken. Nach Devinney et al. (2006, S. 101) müssen Organisationen die Konsumenten proaktiver einbinden, um den Einfluss ihrer Nachhaltigkeitsinitiativen zu steigern. Die Unternehmensverantwortung in der nachgelagerten Wertschöpfungskette ist somit nicht nur möglich, sondern betriebswirtschaftlich wertvoll.

7 Fazit

Die vorliegende Fallstudie ist in mehrfacher Hinsicht von großem Interesse für weitere Forschungsvorhaben sowie für die Erarbeitung konkreter Lösungskonzepte zur Förderung eines Nachhaltigen Konsums. Zum einen wird das innovative Potenzial von „grenzüberschreitenden“ Kooperationen wie hier zwischen dem global agierenden Konzern IKEA und der international tätigen Natur- und Umweltschutzorganisation WWF deutlich. Zum anderen verdeutlicht die Fallstudie exemplarisch einen möglichen Weg zur Erweiterung der Unternehmensverantwortung auf den bislang nicht adressierten Bereich der Nutzungsphase von Produkten. Neben der Entwicklung unternehmensindividueller Lösungen erscheint diese Aufgabenstellung von übergeordneter Bedeutung zu sein, d. h. die Initiierung von Brancheninitiativen und/oder nationalen Plattformen könnten ein geeignetes Instrument darstellen. Langfristig wird die Förderung eines Nachhaltigen Konsums jedoch über die Information und Bereitstellung befähigungsfördernder Instrumente für Konsumenten hinausgehen müssen, hin zu einer stärkeren Ausrichtung der Produktentwicklung an Nachhaltigkeitskriterien, d. h. exemplarisch am Beispiel eines Elektroge-

rätes: „After Sales-Hilfestellungen“ zur Einstellung des Eco Modus sind nicht mehr erforderlich. Der Eco Modus ist die standardmäßige Voreinstellung. Die IKEA-WWF Fallstudie verdeutlicht, dass die Entwicklung nachhaltiger, kooperativer Lösungsansätze aus vielerlei Hinsicht strategisch klug und gewinnbringend sein kann.

Literatur

- Aguinis H, Glavas A (2012) What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. *J Manag* 38(4):932–968
- Baumgartner RJ (2014) Managing corporate sustainability and CSR: a conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corp Soc Responsib Environ Manag* 21(5):258–271
- Belz F, Bilharz M (2005) Nachhaltiger Konsum: Zentrale Herausforderung für moderne Verbraucherpolitik: TUM Business School
- Bhattacharya CB, Sen S (2003) Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. *J Mark* 67(2):76–88
- Bhattacharya C, Korschun D, Sen S (2009) Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *J Bus Ethic* 85(2):257–272
- Clark TS, Grantham KN (2012). What CSR is not: corporate social irresponsibility. *Corporate social irresponsibility: a challenging concept emerging from the shadow of corporate social responsibility*. Emerald, Leeds
- Currás-Pérez R, Bigné-Alcañiz E, Alvarado-Herrera A (2009) The role of self-definitional principles in consumer identification with a socially responsible company. *J Bus Ethic* 89(4):547–564
- Devinney TM, Auger P, Eckhardt G, Birtchnell T (2006) The other CSR: Consumer social responsibility
- Dobson A (2007) Environmental citizenship: towards sustainable development. *Sustain Dev* 15(5):276–285
- Dobson A, Bell D (2006) *Environmental citizenship*: Mit Press
- Schrader U, Hansen U (2001) Nachhaltiger Konsum: Forschung und Praxis im Dialog, Bd. 831. Campus Verlag, Frankfurt a. M.
- Shrivastava P (1995) The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Acad Manag Rev* 20(4):936–960
- Solomon E (2001) The dynamics of corporate change: management's evaluation of stakeholder characteristics. *Hum Syst Manag* 20(3):257–265
- System (2009) Carbon Footprint Studie – Zusammenfassung
- Tajfel H, Turner JC (1979) An integrative theory of intergroup conflict. *Soc Psychol Intergroup Relat* 33(47):74
- Umweltbundesamt (2014) Soziale Innovationen im Aufwind. Ein Leitfadens zur Förderung sozialer Innovationen für nachhaltigen Konsum
- WWF (2012) Living Planet Report 2012. Biodiversität, Biokapazität und neue Wege