

Forum Dienstleistungsmanagement

Manfred Bruhn
Karsten Hadwich *Hrsg.*

Sustainable Service Management

Band 2: Strategien und Umsetzung der
Nachhaltigkeit

 Springer Gabler

Forum Dienstleistungsmanagement

Reihe herausgegeben von

Manfred Bruhn, Basel, Schweiz

Karsten Hadwich, Stuttgart, Deutschland

Das „Forum Dienstleistungsmanagement“ informiert umfassend über neue Erkenntnisse zu einem aus Sicht von Wissenschaft und Praxis besonders relevanten Schwerpunktthema des Dienstleistungsmanagements. Es bietet einen Einblick in die aktuelle wissenschaftliche Diskussion dieses Schwerpunktthemas, ergänzt durch Praxisbeispiele, in denen Dienstleistungsunternehmen ihre praktischen Erfahrungen mit innovativen Managementmethoden vorstellen.

Manfred Bruhn · Karsten Hadwich
(Hrsg.)

Sustainable Service Management

Band 2: Strategien und Umsetzung der
Nachhaltigkeit

 Springer Gabler

Hrsg.

Manfred Bruhn
Marketing und Unternehmensführung,
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Universität Basel
Basel, Schweiz

Karsten Hadwich
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement,
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Universität Hohenheim
Stuttgart, Deutschland

ISSN 2662-3382 ISSN 2662-3390 (electronic)
Forum Dienstleistungsmanagement
ISBN 978-3-658-45145-5 ISBN 978-3-658-45146-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-45146-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Barbara Roscher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

In den letzten Jahren hat das Thema Nachhaltigkeit erheblich an Bedeutung gewonnen und gehört heute zu den *zentralen Themen in politischen, wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Diskussionen*. Untersuchungen zeigen, dass Nachhaltigkeit ein zunehmender Einflussfaktor auf Kaufentscheidungen ist und in der Praxis von jedem Geschäftsmodell konsequent berücksichtigt werden muss. Die Öffentlichkeit fordert zunehmend nachhaltige Unternehmensführung, wie beispielsweise durch die Integration von Nachhaltigkeitsberichten in Geschäftsberichten.

Es ist offensichtlich, dass das Thema Nachhaltigkeit für Sachgüterunternehmen besonders relevant ist, da hier die Nutzung von Ressourcen direkt mit der Produktionsleistung verbunden ist. Jedoch sind auch *Unternehmen im Dienstleistungsbereich* gefordert, nachhaltig zu handeln, d. h. im Prinzip ist jedes Unternehmen aufgefordert, sowohl intern als auch extern sich mit Themen der Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Im Rahmen des nachhaltigen Dienstleistungsmanagements ergeben sich zahlreiche Fragen zu den wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Auswirkungen eines Unternehmens. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung erfordert eine kritische Betrachtung des allgemeinen Unternehmensverhaltens sowie speziell des Dienstleistungsangebots unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit.

Angesichts dieser Entwicklungen steht das „*Sustainable Service Management*“ im Fokus der Diskussion in den vorliegenden Bänden des Forums Dienstleistungsmanagement. Damit werden die aktuell intensiv diskutierten Fragestellungen in Wissenschaft und Praxis zu diesem Thema adressiert.

Die Bedeutung und Relevanz dieses Themenbereichs spiegeln sich auch in der starken Resonanz auf unseren Call for Papers wider. Die Anzahl hochwertiger und interessanter Einreichungen sowie die Vielfalt der beteiligten Disziplinen waren so groß, dass wir dem Thema zwei Bände widmen. In diesen Bänden bringen über 100 renommierte Wissenschaftler und Praktiker ihre Perspektiven zur Nachhaltigkeit im Dienstleistungsmanagement ein.

Die vorliegenden Beiträge zum Sustainable Service Management werden acht *Themenbereichen* zugeordnet, die sich in der Gesamtgliederung des Forums Dienstleistungsmanagement wiederfinden:

- (1) Unter der *Kundenperspektive der Nachhaltigkeit* steht die Zentrierung des Kunden im Fokus, wobei Aspekte wie das Nachhaltigkeitsbewusstsein, die wahrgenommene Nachhaltigkeit sowie das nachhaltige Verhalten der Kunden analysiert werden.

- (2) Die *Mitarbeiterperspektive der Nachhaltigkeit* untersucht die Wahrnehmung, Rollen und Akzeptanz von nachhaltigen Veränderungsprozessen bei potenziellen und aktuellen Mitarbeitenden.
- (3) *Nachhaltige Innovationen* werden von der Ideenentwicklung bis zur Implementierung von innovativen, nachhaltigen Dienstleistungen, Geschäftsmodellen und Produkt-Service-Systemen betrachtet.
- (4) Auf *Management- und Strategieebene* wird die Nachhaltigkeit als strategischer Wettbewerbsvorteil erörtert und Fragen zur nachhaltigen (Unternehmens-)Führung analysiert.
- (5) Die *Nachhaltigkeit auf Geschäftsmodellebene* behandelt verschiedene Arten von nachhaltigen Geschäftsmodellen und deren Transformation im Dienstleistungskontext.
- (6) Die *Nachhaltigkeit durch Digitalisierung* untersucht die verschiedenen Rollen und Anwendungsmöglichkeiten der Digitalisierung zur Förderung der Nachhaltigkeit von Services und Service-Ökosystemen.
- (7) Darüber hinaus werden *politische und regulatorische Maßnahmen* zur Förderung der Nachhaltigkeit im Dienstleistungskontext erörtert.
- (8) Abschließend werden die *branchenspezifischen Besonderheiten* der Nachhaltigkeit in ausgewählten Dienstleistungsbranchen untersucht.

Band 1 behandelt das Sustainable Service Management übergeordnet aus der Sicht von Kunden und Mitarbeitern, während *Band 2* Möglichkeiten von Strategien und Umsetzung der Nachhaltigkeit aufzeigt.

Die vorliegende Diskussion über das Thema Nachhaltigkeit im Dienstleistungsmanagement bietet eine umfassende und vielseitige Betrachtung. Die Beiträge in den beiden Bänden werden jeweils durch einen Literatur-Service ergänzt, der eine thematisch geordnete Zusammenstellung wichtiger Veröffentlichungen zum Thema bereitstellt.

Ein herzlicher Dank geht an Daniel Ruthardt, M. Sc., und Gabriela Sitz, M. Sc., vom Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Universität Hohenheim sowie an Frau Dipl.-Ök. Anja Fröschle und die wissenschaftlichen Hilfskräfte des Lehrstuhls für ihre Unterstützung bei der Formatierung der Beiträge.

Wir freuen uns und sind auch etwas stolz, dass wir mit dieser Ausgabe ein kleines Jubiläum feiern können: Mit der diesjährigen *Jubiläumsausgabe* erscheint das Forum Dienstleistungsmanagement zum 25. Mal: Von 2000 bis 2010 in der Herausgeberschaft von Manfred Bruhn und Bernd Stauss, seit 2011 in der Herausgeberschaft von Manfred Bruhn und Karsten Hadwich. Seit der Erstausgabe wurden in der Buchreihe 759 Beiträge von 1.753 Autorinnen und Autoren (mehrfache Autorenschaft in verschiedenen Bänden mit eingerechnet) publiziert. Wir danken allen Autorinnen und Autoren für das große Engagement, die Loyalität zu der Buchreihe und die vielen wertvollen Beiträge und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit!

In den beiden Sammelbänden dieser Neuauflage obliegt die Handhabung des generischen Maskulinums den Autoren und Autorinnen. Falls nicht anders angemerkt, sind stets alle Geschlechter gemeint, unabhängig von der gewählten Form.

Wir hoffen, dass das „Forum Dienstleistungsmanagement“ auch im Jahre 2024 wiederum sein Ziel erreicht, nicht nur eine aktuelle Forschungsdiskussion im Bereich Dienstleistungsmanagement zu fördern, sondern auch der Praxis dienlich ist und zugleich Wissenschaftlern und Dienstleistungsmanagern einen zusätzlichen Service-Nutzen liefert.

Basel und Hohenheim

MANFRED BRUHN
KARSTEN HADWICH

Forum Dienstleistungsmanagement

Herausgeber: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich

Das „Forum Dienstleistungsmanagement“ erscheint jährlich zu einem aktuellen Thema mit einer hohen Relevanz für Wissenschaft und Praxis und verfolgt die folgenden Ziele:

- Jeder Sammelband informiert umfassend über neue Erkenntnisse zu einem besonders relevanten Schwerpunktthema des Dienstleistungsmanagements.
- Es wird ein Einblick in die aktuelle wissenschaftliche Diskussion des Schwerpunktthemas gegeben.
- Gleichermaßen werden Impulse vermittelt für neue Erkenntnisse sowie Anregungen für die zukünftige Diskussion.
- Dies wird ergänzt durch Praxisbeispiele, in denen Dienstleistungsunternehmen ihre praktischen Erfahrungen mit innovativen Managementmethoden vorstellen.
- Der Literaturservice weist auf wichtige Veröffentlichungen zum Schwerpunkt hin.

Die Bände zum „Forum Dienstleistungsmanagement“ erscheinen im Springer Gabler Verlag, Wiesbaden (2000-2010 in der Herausgeberschaft von Manfred Bruhn und Bernd Stauss, seit 2011 in der Herausgeberschaft von Manfred Bruhn und Karsten Hadwich).

Bisher sind 759 Beiträge von 1.753 Autorinnen und Autoren (mehrfache Autorenschaft in verschiedenen Bänden mit eingerechnet) in den folgenden Sammelbänden erschienen:

- 2024 Sustainable Service Management
Band 1: Nachhaltigkeit aus Sicht von Kunden und Mitarbeitern
Band 2: Strategien und Umsetzung der Nachhaltigkeit
- 2023 Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement
Band 1: Innovationsperspektive, Digitalisierungsperspektive,
Nachhaltigkeitsperspektive
Band 2: Anbieterperspektive, Kundenperspektive, Mitarbeiterperspektive
- 2022 Smart Services
Band 1: Konzepte, Methoden, Prozesse
Band 2: Geschäftsmodelle, Erlösmodelle, Kooperationsmodelle
Band 3: Kundenperspektive, Mitarbeiterperspektive, Rechtsperspektive
- 2021 Künstliche Intelligenz im Dienstleistungsmanagement
Band 1: Geschäftsmodelle, Serviceinnovationen, Implementierung
Band 2: Einsatzfelder, Akzeptanz, Kundeninteraktionen

-
- 2020 Automatisierung und Personalisierung von Dienstleistungen
Band 1: Konzepte, Kundeninteraktionen, Geschäftsmodelle
Band 2: Methoden, Potenziale, Einsatzfelder
- 2019 Kooperative Dienstleistungen – Spannungsfelder zwischen Service Cooperation und Service Coopetition
- 2018 Service Business Development
Band 1: Strategien, Innovationen, Geschäftsmodelle
Band 2: Methoden, Erlösmodelle, Marketinginstrumente
- 2017 Dienstleistungen 4.0
Band 1: Konzepte, Methoden, Instrumente
Band 2: Geschäftsmodelle, Wertschöpfung, Transformation
- 2016 Servicetransformation – Entwicklung vom Produktanbieter zum Dienstleistungsunternehmen
- 2015 Interaktive Wertschöpfung – Strategische Ausrichtung von Kundeninteraktionen, Geschäftsmodellen und sozialen Netzwerken
- 2014 Service Value als Werttreiber – Konzepte, Messung und Steuerung
- 2013 Dienstleistungsmanagement und Social Media – Potenziale, Strategien und Instrumente
- 2012 Customer Experience
- 2011 Dienstleistungsproduktivität
Band 1: Management, Prozessgestaltung, Kundenperspektive
Band 2: Innovationsentwicklung, Internationalität, Mitarbeiterperspektive
- 2010 Serviceorientierung im Unternehmen
- 2009 Kundenintegration
- 2008 Dienstleistungsmarken
- 2007 Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen
- 2006 Dienstleistungscontrolling
- 2005 Internationalisierung von Dienstleistungen
- 2004 Dienstleistungsinnovationen
- 2003 Dienstleistungsnetzwerke
- 2002 Electronic Services
- 2001 Interaktionen im Dienstleistungsbereich
- 2000 Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich

Seit dem Jahr 2016 wird die Buchreihe durch die Veranstaltung „Forum Dienstleistungsmanagement“ an den Universitäten Basel und Hohenheim ergänzt. Hier greifen Wissenschaftler und Praktiker das aktuelle Thema in Vorträgen und Podiumsdiskussionen auf. Die Website zur Veranstaltung findet sich unter www.forum-dlm.ch.

Interessierte Autoren aus Wissenschaft und Praxis können sich gerne an einen der beiden Herausgeber Manfred Bruhn (manfred.bruhn@unibas.ch) oder Karsten Hadwich (karsten.hadwich@uni-hohenheim.de) wenden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
--------------	---

Teil A: Wissenschaftliche Beiträge

<i>Manfred Bruhn und Karsten Hadwich</i> Sustainable Service Management – State of the Art und Managementherausforderungen.....	3
---	---

1. Nachhaltigkeit auf Management- und Strategieebene

<i>Manfred Bruhn</i> Nachhaltigkeit als Geschäftsmodellinnovation für Dienstleistungsunternehmen	63
---	----

<i>Georg Müller-Christ und Nadine Husenbeth</i> Sustainable Leadership und Nachhaltigkeitscoaching	89
---	----

<i>Michele Mäder und Manfred Kirchgeorg</i> Identifikation von strategischen Handlungsfeldern zur Etablierung von Net-Zero- Strategien für Kulturdienstleistungen	119
---	-----

<i>Maria Madlberger</i> Sustainability in the Service Sector – Status Quo in Service Research.....	143
---	-----

<i>Marcel Röser</i> Beurteilung von neuartigen Dienstleistungskomponenten zur Erfüllung von Nachhaltigkeitszielen in kundenorientierten Kombi-Produkten – Wie ist die Prozesskostenrechnung zu modifizieren?	175
---	-----

<i>Volker Stein und Carolin Uebach</i> Der Betriebsrat als unternehmensinterner Dienstleister – Synergieschaffung zur Stärkung der Unternehmensnachhaltigkeit	211
---	-----

2. Nachhaltigkeit auf Geschäftsmodellebene

Stefan Schaltegger

Welche Dienstleistungen benötigt die (große) Nachhaltigkeitstransformation? 239

Désirée Rottmann, Jaron Schünemann, Ann Kathrin Stinder, Erdem Galipoğlu und Semih Severengiz

Energy-as-a-Service Modelle als Wegbereiter für nachhaltige, urbane und geteilte Mobilität 255

Götz H. Gladisch, Benjamin Biesinger, Mareike Ahlers and Karsten Hadwich
Sustainability Acceptance Model (SAM) – Drivers and Barriers of Sustainable Business Development 283

Holger Kett, Sandra Frings, Thomas Meiren, Katharina Hölzle und Alexander Bode

Reifegradmodell zur Unterstützung der Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle 319

Meike Scholz und Jutta Stumpf-Wollersheim

Integration des Dienstleistungsaspektes bei der Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle 349

Felix Zechiel

Beyond Efficiency and Consistency – Achieving Sustainability through Service-enabled Sufficiency 369

Robin Weisner, Sabrina Backs and Nicola Bilstein

Delivering Transformative Value in a Sustainable Way – The Challenges of Being a Social Entrepreneur 399

3. Nachhaltigkeit durch Digitalisierung

Jens Neuhüttler, Lena Ahner, Nicole Gladilov und Katharina Hölzle

Nachhaltige Wertschöpfung mit Smart Services 425

Lea Galle, Marcel Mallach und Stefan Roth

Nudging und Gamification als Anreize zu nachhaltigem Dienstleistungskonsum 457

Ricarda Schlimbach, Mareike Geers, Lena Kook and Bijan Khosrawi-Rad

Gender Bias in Conversational Agents – A Barrier for Sustainability in Education... 489

<i>Laura Zöllner, Ilja Bäumler, Johannes Winter und Alexander Werbik</i> Nachhaltiges Service Management und zirkuläre Ansätze im Supply Chain Management am Beispiel der Textilindustrie	511
<i>Lena Ries, Nina Lugmair, Julian Kurtz, Markus Beckmann und Angela Roth</i> Das Versprechen nachhaltiger digitaler Dienstleistungen – Eine Fallstudie.....	537
<i>Isgar Glauninger, Daniela Fehrenbach, Ron Metzger und Christian van Husen</i> Digitales Training zur Unterstützung nachhaltiger Services.....	559
<i>Susanne Robra-Bissantz und Hermann Berger</i> Prinzipien einer nachhaltigen Digitalisierung in Service-Ökosystemen – Ein Diskussionsbeitrag	585

4. Politische und regulatorische Nachhaltigkeitsmaßnahmen

<i>Nicole Fabisch</i> Relevanz von Nachhaltigkeitszertifizierungen für Banken.....	609
<i>Theresia Theurl</i> Sustainability-Strategien von Unternehmen in Dienstleistungsnetzwerken.....	661
<i>Till Ackermann</i> Der ÖPNV als meritokratisches Gut und nachhaltiger Service – Erfahrungen und Folgen des 9-Euro-Tickets	689

Teil B: Serviceteil

Ausgewählte Literatur zum Themengebiet „Sustainable Service Management“.....	707
Stichwortverzeichnis.....	717

Teil A:
Wissenschaftliche Beiträge



Manfred Bruhn und Karsten Hadwich

Sustainable Service Management – State of the Art und Management- herausforderungen

1. Relevanz der Nachhaltigkeit im Dienstleistungsmanagement
2. Gegenstand und Besonderheiten der Nachhaltigkeit im Dienstleistungsmanagement
 - 2.1 Begriff der Nachhaltigkeit
 - 2.2 Konzepte der Nachhaltigkeit
 - 2.3 Perspektiven der Nachhaltigkeit
 - 2.4 Besonderheiten der Nachhaltigkeit bei Dienstleistungen
3. Konzept des Sustainable Service Management
 - 3.1 Managementprozess des Sustainable Service Management
 - 3.2 Analysephase im Sustainable Service Management
 - 3.3 Strategische Phase im Sustainable Service Management
 - 3.4 Operative Phase im Sustainable Service Management
 - 3.5 Implementierungsphase im Sustainable Service Management
 - 3.6 Kontrollphase im Sustainable Service Management
4. Entwicklungstendenzen und Forschungsbedarf des Sustainable Service Management
 - 4.1 Entwicklungstendenzen
 - 4.2 Forschungsbedarf

Literaturverzeichnis

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. *Manfred Bruhn* ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München. Prof. Dr. *Karsten Hadwich* ist Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement an der Universität Hohenheim.

1. Relevanz der Nachhaltigkeit im Dienstleistungsmanagement

Armut, Hunger, Ungleichheit sowie die Ausbeutung von Ressourcen stellen nur einige gegenwärtig bedeutende Herausforderungen für die Menschheit dar, die dringend nach Lösungsansätzen verlangen (Saviano et al., 2017). Die Auswirkungen des Wirtschafts- und Bevölkerungswachstums auf die Umwelt wurden bereits im Jahre 1972 in dem Bericht „Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome im Jahr 1972 zusammengetragen (Meadows, 1972). Darin erweckte die Simulation einer Ressourcenknappheit für das menschliche Überleben wichtiger Ressourcen globale Aufmerksamkeit (Kuhlman & Farrington, 2010). Der Klimawandel und die Verschmutzungen von Wassersystemen und Böden führen darüber hinaus zu einem Verlust der Artenvielfalt, dem Zusammenbruch von Fischbeständen und zu Bodenerosionen (Sheth et al., 2011). Die durch den Menschen verursachten Treibhausgase tragen zur globalen Erderwärmung bei und es werden negative Auswirkungen auf unsere Gesundheit konstatiert (McMichael et al., 2006). Im Rahmen des Konzepts der planetaren Grenzen wurde bereits die Erreichung sechs von neun Belastungsgrenzen der Erde und damit die Gefährdung überlebenswichtiger Umweltsysteme festgestellt (Richardson et al., 2023). Nicht zuletzt vor dem Hintergrund dieser gravierenden und bereits spürbaren Folgen wird deutlich, warum Nachhaltigkeit als zentrales Thema in internationalen Diskursen bestehen bleibt (Biggemann et al., 2014).

Die bekannte These “The social responsibility of business is to increase its profits.” von Friedman (1970) verdeutlichte die zur damaligen Zeit verbreitete Auffassung, dass die einzige soziale Verantwortung von Unternehmen in der Gewinnmaximierung gegenüber den Anteilseignern liegt. Vier Jahrzehnte später hat sich diese Priorisierung gewandelt. Neben der Betrachtung der ökonomischen Zielerreichung stehen die sozialen und ökologischen Beiträge von Unternehmen im Fokus der Beurteilungen (Sheth et al., 2011). Die Komplexität und Dynamik des Themas Nachhaltigkeit und den Erfordernissen verschiedener Stakeholdern gerecht zu werden sowie zum Teil noch fehlende anerkannten Standards stellen zentrale *Herausforderungen für Unternehmen* dar (Keiningham et al., 2024). Die Wettbewerbsfähigkeit und sogar das Fortbestehen eines Unternehmens können von dem Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit abhängen (Lubin & Esty, 2021). Vor dem Hintergrund der Zunahme umweltbewusster Kunden werden Unternehmen angetrieben, nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten (Lacoste, 2016). Dieses Erfordernis kann gleichzeitig aber auch eine *Chance* für Unternehmen darstellen, indem sie ihre Geschäftsmodelle innovieren (Calabrese et al., 2018).

Angesichts des überwiegenden Anteils von Dienstleistungen am weltweiten BIP (65 Prozent) wird der Einfluss von Dienstleistungen für das Erreichen einer globalen nachhaltigen Entwicklung deutlich. Eine nachhaltige Zukunft ohne ein *nachhaltiges Dienstleistungsmanagement* ist daher nicht möglich (Huang et al. (2021).

Vor diesem Hintergrund werden im vorliegenden „Forum Dienstleistungsmanagement“ die Diskussionen zum Sustainable Service Management acht Themenbereichen zugeordnet, die sich in der Gesamtgliederung des „Forums Dienstleistungsmanagement“ wiederfinden:

- (1) Zunächst wird die *Nachhaltigkeit aus der Kundenperspektive* behandelt und dabei Faktoren der Nachhaltigkeit aus Kundensicht in das Zentrum gestellt.
- (2) Im Weiteren befasst sich die *Nachhaltigkeit aus der Mitarbeiterperspektive* mit der Rolle von Nachhaltigkeit für Mitarbeiter, Treibern sowie Barrieren von Nachhaltigkeitsprozessen.
- (3) Im Rahmen der *Entwicklung nachhaltiger Innovationen* wird die Gestaltung von nachhaltigen Dienstleistungsinnovationen thematisiert.
- (4) Ebenso werden *branchenspezifische Besonderheiten der Nachhaltigkeit* im Einzelhandel und in der Finanz- und Tourismusbranche diskutiert.
- (5) Bei der Betrachtung von *Nachhaltigkeit auf der Strategiebene* wird die Rolle von Nachhaltigkeit aus Managementsicht analysiert.
- (6) Die Beiträge zur *Nachhaltigkeit auf Geschäftsmodellebene* beinhaltet Beispiele und Modelle zur Gestaltung von nachhaltigen Geschäftsmodellen sowie die Analyse von Treibern und Barrieren.
- (7) Ferner wird der Bereich *Nachhaltigkeit und Digitalisierung* betrachtet und dabei der Einsatz von digitalen Tools wie Smart Services, Gamification-Ansätze oder digitale Trainings zur Steigerung von Nachhaltigkeit aufgezeigt.
- (8) Schließlich werden diverse *politische und regulatorische Nachhaltigkeitsmaßnahmen* in verschiedenen Anwendungsfeldern erörtert.

Band 1 behandelt das Sustainable Service Management übergeordnet aus der Sicht von Kunden und Mitarbeiter, während *Band 2* Möglichkeiten von Strategien und Umsetzung der Nachhaltigkeit aufzeigt.

Im vorliegenden Einführungsbeitrag werden zunächst die Begrifflichkeiten, Konzepte, Perspektiven und Besonderheiten der Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit Dienstleistungen behandelt. Darüber hinaus werden im Rahmen des Managementprozesses des Sustainable Service Management in der Analyse-, Strategischen-, Operativen-, Implementierungs- und Kontrollphase die Inhalte und Methoden diskutiert. Die einzelnen Beiträge der beiden Bände des Forums Dienstleistungsmanagement werden innerhalb des folgenden Einführungsbeitrages thematisch in einer Kurzzusammenfassung thematisch eingeordnet.

2. Gegenstand und Besonderheiten der Nachhaltigkeit im Dienstleistungsmanagement

2.1 Begriff der Nachhaltigkeit

In der Literatur zur Nachhaltigkeit wird eine Vielzahl von unterschiedlichen Begriffen verwendet (Robinson, 2004). Einen Überblick mit Einordnung der *Begriffe der Nachhaltigkeit* gibt Abbildung 1.

Autor(en)	Definition
Sustainable Development	
WCED (1987, S. 43)	„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“
Sustainable Consumption	
Norwegian Ministry of the Environment (1994)	„the use of goods and services that respond to basic needs and bring a better quality of life, while minimising the use of natural resources, toxic materials and emissions of waste and pollutants over the life cycle, so as not to jeopardise the needs of future generations.“
Corporate Social Responsibility	
European Commission (2011)	„the responsibility of enterprises for their impacts on society and outlines what an enterprise should do to meet that responsibility.“
Corporate Social Performance	
Neubaum und Zahra (2006, S. 111)	„the ability of a firm to nurture and support growth over time by effectively meeting the expectations of diverse stakeholders.“
Sustainability	
Manderson (2006, S. 85)	„Sustainability is [...] the ability of one system to sustain another system over time.“
Market-based Sustainability	
Hult (2011, S. 5)	„An organization achieves market-based sustainability to the extent that it strategically aligns itself with the market-oriented product needs and wants of customers and the interests of multiple stakeholders concerned about social responsibility issues involving economic, environmental, and social dimensions.“

Abbildung 1: Definitionen der Nachhaltigkeit in der Literatur

Customer-centric Sustainability	
Sheth et al. (2011, S. 24)	„Customer-centric sustainability refers to the consumption mediated impact of marketing actions on environmental, personal and economic well-being of the consumer.“
Sustainability Management	
Schaltegger et al. (2016, S. 4)	„Sustainability management refers to approaches dealing with social, environmental, and economic issues in an integrated manner to transform organizations in a way that they contribute to the sustainable development of the economy and society, within the limits of the ecosystem [...]“
Sustainable Product and/or Service Development (SPSD)	
Maxwell und van der Vorst (2003, S. 884)	„the process of making products and/or services in a more sustainable way throughout their entire lifecycle, from conception to end of life. The products and/or services are developed to be more sustainable in a Triple Bottom Line (TBL) context [...], i.e. balancing economic, environmental and social aspects.“
Sustainability (in) Service und Service Sustainability	
Shirahada und Fisk (2011, S. 917)	„We define sustainable service (or service sustainability) as satisfying the needs of current providers and recipients to practice mutual value co-creation without decreasing the quality of future value co-creation.“
Bruhn (2014, S. 316)	„Nachhaltige Dienstleistungsangebote stellen somit Dienstleistungen dar, die eine integrierte ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit aufweisen.“
Koskela-Huotari et al. (2023, S. 13)	„we define sustainability in service as the focal system’s ability to sustain the broader system(s) it depends upon.“
Keiningham et al. (2024, S. 4)	„Service sustainability is the strategic integration of various fields (e.g., policy-making, engineering, environmental economics, resource management, education, etc.) to ensure that services, irrespective of the presence of a tangible product, cater to current demands without jeopardizing the prospects of future generations. Crucially, it is about aligning these fields in a synergistic manner to continuously improve services, all while upholding the socio-cultural, environmental, and economic interdependencies of our global landscape. Integral to this concept is the recognition of the diverse interests of multiple stakeholders. It requires the delicate balance of addressing these interests to maximize societal benefit, acknowledging that not all stakeholders may benefit equally or in the short term. In some cases, certain stakeholders (e.g., fossil fuel suppliers in the transition to renewable energy) might face challenges, underscoring the need for thoughtful, inclusive strategies that serve the greater good.“

Abbildung 1: Definitionen der Nachhaltigkeit in der Literatur (Fortsetzung)

Aus der gemeinsamen Betrachtung der in Abbildung 1 aufgeführten Begrifflichkeiten lassen sich auf drei miteinander zusammenhängenden *Ebenen der Nachhaltigkeit* die folgenden exemplarischen Merkmale extrahieren:

- (1) Auf der *Ebene der Politik* wird die Einnahme einer langfristigen Perspektive für die Sicherstellung der Bedürfniserfüllung heutiger sowie zukünftigen Generationen deutlich. Dies dient der Erhaltung von Systemen, zu denen Abhängigkeiten bestehen (beispielweise die Abhängigkeit des Wirtschaftssystems von dem Umweltsystem).
- (2) Auf der *Ebene der Unternehmen* bildet die parallele Betrachtung ökologischer, sozialer und ökonomischer Unternehmensauswirkungen ein Kernelement. Die Übernahme der unternehmensseitigen Verantwortung und der Anspruch, verschiedenen Stakeholdern gerecht zu werden, sind hierbei zentral. Die Konzeption nachhaltiger Angebote unter Berücksichtigung aktueller Markterfordernisse ist ein Mittel zur Erreichung ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit. Die Gestaltung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen trägt dabei auch zu der auf der politischen Ebene geforderten transgenerationalen Langfristigkeit der Wertschöpfung bei.
- (3) Auf der *Ebene der Kunden* stellen sich nachhaltigkeitsbezogene Effekte beim Kunden als Outcome ein, die das ökologische, persönliche und wirtschaftliche Wohlergehen der Kunden erhöhen.

Auf allen drei Ebenen werden die Interdependenzen der ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimensionen deutlich. Die *Dreidimensionalität der Nachhaltigkeit* ist damit als zentrales Merkmal herausstellen. Dieses Verständnis wurde durch den Begriff der Triple Bottom Line von Elkington (1999) geprägt. In der *Triple Bottom Line* von Elkington (2004, S. 2) wurden die Bereiche „People, Planet and Profits“ als Dimensionen der Unternehmensbewertung betrachtet. Dadurch wird die Idee vermittelt, dass Unternehmen auch ökologische (Planet) und soziale (People) Größen neben der Betrachtung von Gewinngrößen (Profits) in ihrem Rechnungswesen zu berücksichtigen haben (Rowbottom & Lymer, 2009; van Dam & van Trijp, 2011).

Für die Realisation lassen sich nach Balderjahn (2021) vier *Prinzipien der Nachhaltigkeit* identifizieren:

- (1) Das *Verantwortungsprinzip* hebt die gemeinsame Verantwortung von Organisationen und Individuen für die Bewahrung der für die Menschen natürlichen und sozialen Lebensgrundlagen hervor.
- (2) Das *Kreislaufprinzip* betont die Wichtigkeit geschlossener Ressourcenströme für deren langfristigen Nutzung mittels Wiedergewinnung und Neuverwendung beispielsweise durch Recycling. Damit wird den begrenzten Selbstheilungskräften der Natur und der begrenzten Ressourcenverfügbarkeit entgegengewirkt.
- (3) Mit dem *Kooperationsprinzip* wird auf die verantwortungsvolle Nutzung öffentlich zur Verfügung stehender Güter durch Individuen verwiesen. Die respektvolle Nutzung trägt zur Aufrechterhaltung des öffentlichen Guts bei und ist von dem Phänomen

des Trittbrettfahrers oder Free-Riders mit dem darin verankerten opportunistischen Verhalten abzugrenzen. Im Wirtschaftskontext sind Nachhaltigkeitskooperationen einschlägig, in denen Unternehmen freiwillig zusammenarbeiten, um Nachhaltigkeitsstandards entlang der Wertschöpfungsketten umzusetzen.

- (4) Das *Anspruchsgruppenprinzip* fordert darüber hinaus Unternehmen dazu auf, die Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen zu berücksichtigen.

Mit verschiedenen Prinzipien der Nachhaltigkeit beschäftigen sich im Forum Dienstleistungsmanagement zwei Beiträge:

Susanne Robra-Bissantz, und *Hermann Berger* diskutieren in Band 2 Prinzipien einer nachhaltigen Digitalisierung in Service-Ökosystemen. Als gemeinsame Basis von Nachhaltigkeit und Digitalisierung schlagen sie die Menschenwürde sowie ein entsprechendes Menschenbild in der Digitalisierung vor. Soziale Nachhaltigkeit und Gemeinschaften weisen dann den Weg zu ökologischer Nachhaltigkeit. Dies gelingt über fünf Prinzipien der nachhaltigen Digitalisierung. Die Prinzipien werden aus einem Verständnis der Risiken und Chancen der Digitalisierung für die explizit um die Menschenwürde erweiterten Nachhaltigkeitsdimensionen abgeleitet. Darüber hinaus werden die Prinzipien und ihre Wirkungen in Bezug auf die Digitalisierung beschrieben und mit Beispielen veranschaulicht.

Das Prinzip der Suffizienz ist ein wichtiger Treiber der Nachhaltigkeit und kann die Entwicklung von Dienstleistungen beeinflussen. *Felix Zechiel* entwickelt vor diesem Hintergrund in Band 2 ein „Services for Sufficiency Framework“ aus der Perspektive von Wirtschaftsakteuren. In dem Beitrag wird der Frage nachgegangen, welche Dienstleistungsangebote Suffizienz fördern können. Darüber hinaus identifiziert der Autor die wichtigsten Cluster von Dienstleistungen. Das Framework bietet einen Ausgangspunkt für die Unternehmensentwicklung und einen Überblick über konkrete Dienstleistungen für die Suffizienz.

2.2 Konzepte der Nachhaltigkeit

In der Diskussion zur Nachhaltigkeit wird auf verschiedene Konzepte zurückgegriffen. Zu den wichtigsten Konzepten gehören das Drei-Säulen-Modell, die Sustainable Development Goals und die Scope-Klassifikationen.

Das *Drei-Säulen-Modell* ist eines der bekanntesten Konzepte der Nachhaltigkeit und stimmt inhaltlich mit den Nachhaltigkeitsdimensionen der Triple Bottom Line überein. In dem Modell bilden die ökologische, soziale und ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit die (grafischen) Säulen eines Gebäudes. Diese Säulen sind symbolisch das Bindeglied zwischen globalen Herausforderungen der Gesellschaft und der Erreichung des Ziels der „Verbesserung der Lebenssituation der heutigen Generation, ohne die Zukunftsperspektive der kommenden Generation zu verschlechtern“ (Kenning, 2014, S. 8). *Teilelemente der Nachhaltigkeitsdimensionen* werden nachfolgend beispielhaft skizziert:

- *Ökologische Dimension*: Keine Ausbeutung der Natur (Kenning, 2014), Vermeidung von Umweltverschmutzung (Hart, 1995).
- *Soziale Dimension*: Sicherstellung ethischer Arbeitsbedingungen und sozialer Gleichheit (Simpson & Radford, 2014).
- *Ökonomische Dimension*: Erreichung wirtschaftlichen Wohlstands durch Wertschöpfung mittels Produkten und Dienstleistungen zur Erhöhung von Lebensstandards (Bansal, 2005).

Der Abschlussbericht des Deutschen Bundestages (1998) ist in diesem Kontext ein wichtiges Dokument, in dem auf die drei Säulen der Nachhaltigkeit eingegangen wird. Dabei werden die *übergreifende Betrachtung der Nachhaltigkeitsdimensionen und Integrationsmöglichkeiten* aller Dimensionen für eine zukünftige nachhaltige Entwicklung diskutiert.

Im Rahmen der Agenda 2030 wurden im Jahre 2015 die *Sustainable Development Goals* (SDGs) der Vereinten Nationen formuliert. Diese umfassen 17 Ziele, die den drei Nachhaltigkeitsdimensionen zuordbar sind. Mit den SDGs wird ein Überblick geschaffen, welche globalen Herausforderungen für eine nachhaltige Entwicklung dringend anzugehen sind. Die Ziele richten sich an Industrie-, aber auch Entwicklungs- und Schwellenländer (SDG-Portal, 2024). Für eine nachhaltige Entwicklung ist die Umsetzung der Ziele bis zum Jahre 2030 entscheidend (United Nations, 2023). Als Konzept geben die SDGs einen Einblick relevanter Indikatoren innerhalb der drei Nachhaltigkeitsdimensionen und erweitern damit deren Verständnis. Zusammenfassend lassen sich für die soziale Dimension die Sicherstellung sozialer Gerechtigkeit, der gleichmäßigen Verteilung von Wohlstand und eines gerechten Zugangs zu Bildung subsumieren. Die Respektierung und Wahrung ökologischer Grenzen sowie der Schutz der Umwelt durch die Reduktion von Emissionen sind den Zielen der ökologischen Dimension zuzuordnen. Die Deckung des Bedarfs an Arbeitsplätzen, Einkommen, Nahrungsmitteln, Energie, Wasser, sanitären Einrichtungen, sozialer Sicherheit und ein entkoppeltes Wirtschaftswachstum bilden Ziele aus der ökonomischen Dimension ab.

Ein Konzept zur Erfassung der Emissionen im Rahmen der ökologischen Dimension stellt die Kategorisierung von Emissionen im Rahmen der *Scope-Klassifikationen* dar. Die Kategorisierung von Emissionen in die Kategorien Scope 1, 2 oder 3 geht auf das GHG-Protokoll (Greenhouse Gas Protocol) zurück. Dieses beruht auf einer Initiative des World Resources Institute (WRI) und des World Business Council on Sustainable Development (WBCSD). Als der am weitesten verbreitete Standard im Bereich Emissions-Reporting nutzen sowohl Unternehmen als auch NGOs und Regierungen diesen Standard für das Reporting direkt anfallender (Scope 1) sowie vor- und nachgelagerter Emissionen (Scope 2 und Scope 3) (Patchell, 2018). Scope 1 betrifft die Emissionen, die direkt von einem Unternehmen ausgestoßen werden, z. B. aus Produktionsanlagen, eingesetzten Fahrzeugen oder während Unternehmensprozessen allgemein. Unter Scope 2 werden Emissionen erfasst, die für die Erzeugung von eingekauftem Strom oder für Heiz- oder Kühlvorgänge anfallen. Durch deren Einkauf gelten diese ebenfalls als direkte Emissionen des Unterneh-

mens. Scope 3 beinhaltet darüber hinaus anfallende, indirekte Emissionen, die beispielsweise nachgelagert aus dem Verkauf von Produkten im Rahmen der Distribution resultieren. Vorgelagert zählen unter anderem das Pendeln der Mitarbeiter zur Arbeitsstelle sowie Dienstreisen und der Einkauf von Produkten und Dienstleistungen für die eigene Produktion zu Scope 3 klassifizierten Emissionen (Hertwich & Wood, 2018; Nielsen, 2023).

2.3 Perspektiven der Nachhaltigkeit

Eine umfassende Betrachtung der Nachhaltigkeit erfordert die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven. Hierzu gehören insbesondere die Sicht der Kunden, der Mitarbeiter sowie der Unternehmen.

Nachhaltigkeit aus Kundensicht

Nachhaltigkeit wird für den Kunden zunehmend wichtiger und ist insbesondere für die Kaufentscheidung nachhaltigkeitsbewusster Kundengruppen relevant (Witting & Karg, 2019). Die kundenseitige *Wahrnehmung* nachhaltiger Dienstleistungen lässt sich anhand der beiden klassischen kognitiven und emotionalen Bewertungsdimensionen festmachen und mit einer normativen Dimension ergänzen. Im Rahmen der normativen Bewertungsdimension werden altruistische Normen (z. B. als Individuum einen Beitrag für die Gesellschaft durch die Dienstleistung zu leisten) herangezogen sowie das eigene Selbstbild (Vermeidung eines schlechten Gewissens) (Bothe et al., 2016).

Da die Wahrnehmungsebene die Voraussetzung für danach einsetzende, nachhaltige Verhaltensweisen bzw. Entscheidungen von Kunden darstellt (Bruhn, 2014), ist diese an erster Stelle zu setzen.

In zwei Beiträgen des Forums Dienstleistungsmanagement wird auf Fragen der Wirkung von Nachhaltigkeitsinformationen und der Messung der kundenbezogenen Wahrnehmung der unternehmerischen Nachhaltigkeit eingegangen:

Die wirksame Vermittlung von Nachhaltigkeitsbestrebungen gegenüber Kunden stellt eine Herausforderung von Dienstleistungsunternehmen dar. Vor diesem Hintergrund gehen *Anja Geigenmüller* und *Freya Anna Hartmann* in Band 1 der Frage nach, inwiefern individuelle Kognitionsbedürfnis von Nachfragern die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsaspekten im Dienstleistungskontext beeinflusst. Zur Messung der Wirksamkeit nachhaltigkeitsbezogener Informationen werden ein konzeptionelles Modell und Hypothesen entwickelt sowie Implikationen für die zukünftige Forschung herausgearbeitet.

Der Beitrag von *Manfred Bruhn*, *Karsten Hadwich* und *Robyn Kim* in Band 1 beschäftigt sich mit dem Verständnis der sogenannten „Customer Perceived Corporate Sustainability“ in der Wissenschaft und Unternehmenspraxis. Es wird von einem erweiterten Verständnis ausgegangen und dazu ein valides, reliables und holistisches Messinstrument entwickelt sowie anhand einer empirischen Pilotstudie geprüft. Im Ergebnis resultiert ein Fragebogen, der von unterschiedlichen Dienstleistungsanbietern zur Messung der Customer Perceived Corporate

Sustainability eingesetzt werden kann. Dieser unterstützt das strategische Nachhaltigkeitsmanagement bei der Implementierung sowie Optimierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen und schafft die Voraussetzungen für eine anspruchsruppengerechte Nachhaltigkeitskommunikation

Für die Ausübung nachhaltiger *Verhaltensweisen* spielen bestehende soziale Normen eine wichtige Rolle. So fanden Goldstein et al. (2008) in einer Untersuchung heraus, dass Hotelgäste ihre Handtücher eher wiederverwendeten, wenn sie den normativen Hinweis dazu bekamen, dass die meisten Gäste dies auch taten. Im Vergleich dazu fiel der Anteil der wiederverwendeten Handtücher bei den Gästen geringer aus, die einen Hinweis zu ihrem Beitrag zum Umweltschutz erhielten. Wird die gruppenbezogene Nachhaltigkeitsinformation noch stärker auf situationsspezifische Gegebenheiten des Kunden angepasst, verstärkt sich das nachhaltige Verhalten noch mehr: Bei einem Hinweis, dass die meisten Gäste in der Vergangenheit in genau dem Zimmer des Kunden ihre Handtücher wiederverwendeten, konnte ein stärkerer Anstieg der Wiedernutzung verzeichnet werden.

Weitere Anregungen zur Förderung nachhaltiger Verhaltensweisen sind in drei Beiträgen des Forums Dienstleistungsmanagement zu finden:

Für die Förderung nachhaltiger Entscheidungen von Kunden untersucht *Lars Findeisen* in Band 1 die Auswirkungen der Transparenz bei Dienstleistungsinteraktionen auf die zukünftige Absicht der Kunden zu nachhaltigem Verhalten im Hotel- und Gaststättengewerbe. In einem konzeptionellen Modell wird der kundenbezogene Energieverbrauch im Rahmen eines sozialen Vergleichs als unabhängige Variable, die erwartete und erlebte Schuld sowie Stolz der Kunden als Mediatoren modelliert, um Einflüsse auf die Opferbereitschaft von Kunden im Rahmen nachhaltiger Entscheidungen zu untersuchen. Die Ergebnisse liefern wertvolle Einblicke bezüglich unterschiedlicher Bewertungen des Kundenverhaltens und der zeitlichen Positionierung von Transparenzinitiativen.

Theres Rüger und *Florian Siems* untersuchen in Band 1, wie sich kundenseitige soziale Kosten, die beim Verletzen von gesellschaftlichen Erwartungen im Konsumverhalten entstehen, als Preisbestandteil konzeptualisieren lassen. Unter Bezugnahme auf theoretische Grundlagen für den Umgang mit sozialen Normen sowie einer qualitativen Studie wird dafür ein Messmodell entwickelt. In einer zweiten, quantitativen Untersuchung wird die Relevanz der kundenseitigen sozialen Kosten bei einem sozial erwarteten nachhaltigem Konsumverhalten in einer jungen Zielgruppe im Vergleich zu anderen Preisbestandteilen erforscht.

Im Rahmen nachhaltiger Investmentfonds identifizieren und prüfen *Regina Harms*, *Jan Spelsiek* und *Peter Kenning* in Band 1 Einflussfaktoren auf die Intention zur Investition in nachhaltige Investmentfonds inklusive entsprechender produktbezogener Unterschiede. Investitionen von privaten Anleger und Anlegerinnen sind eine wichtige Treibkraft zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen im Sinne einer Nachhaltigkeitstransformation. Vor diesem Hintergrund veranschaulichen die Autoren das aus der Migrationsforschung stammende Push-Pull-Mooring

Modell und verwenden dieses im Rahmen einer empirischen Studie. Die so gewonnenen Ergebnisse werden diskutiert und darauf aufbauend theoretische und praktische Implikationen herausgearbeitet.

In der Forschung konnte die *Erhöhung des Ansehens* als ein Motiv für die Nachfrage nachhaltiger Produkte festgestellt werden – wenn der Kauf im öffentlichen Raum stattfindet und die nachhaltigen Produkte teurer sind als die Alternativen (Griskevicius et al., 2010). Auch wenn das Nachhaltigkeitsbewusstsein von Kunden (wie eingangs erwähnt) eine entscheidende Rolle für die Kaufentscheidung spielt (Schlegelmilch et al., 1996), geben diese Ausführungen Rückschlüsse auf die *Komplexität der Nachhaltigkeit aus Kundensicht*.

So bestehen hinsichtlich der drei Nachhaltigkeitsdimensionen unterschiedliche Schwerpunkte in den Kundenassoziationen. Simpson und Radford (2012) konstatieren beispielsweise die *vordergründige Wahrnehmung der ökologischen Dimension*, bedingt durch die Priorisierung dieser Dimension in Forschung und Praxis. Darüber hinaus existieren zahlreiche Barrieren für die Nachhaltigkeitswahrnehmung wie *Greenwashing* (Leonidou & Skarmeas, 2017) oder *Unwissenheit* durch mangelnde Informationen. Nachhaltige Kaufentscheidungen können durch eine *geringere Erwartung hinsichtlich der funktionalen Leistungsqualität* (Bothe et al., 2016) oder aufgrund der fehlenden Zahlungsbereitschaft gehemmt werden (Hainmueller et al., 2015). Wahrgenommene *Kompromisse* in Bezug auf den kundenseitigen Komfort stellen ebenfalls eine Barriere dar (Simpson & Radford, 2014), beispielsweise wenn nachhaltige Angebote schwer oder mit größerem Aufwand zu erreichen sind (Peattie, 2001). Die Einstellungen von Kunden sowie deren Motivation für Nachhaltigkeit zu verstehen ist daher essenziell, um Unternehmensstrategien erfolgreich auszurichten (Keiningham et al., 2024).

Mit kaufverhaltensrelevanten Aspekten der Nachhaltigkeit beschäftigen sich zwei Beiträge im Forum Dienstleistungsmanagement:

Lilli Frank, Nicolas E. Neef und Siegmund Otto befassen sich in Band 1 mit der individuellen Nachhaltigkeitsmotivation und den Verhaltenskosten wie etwa höhere Preise, Rechercheaufwand oder längere Wege von Kunden für nachhaltige Dienstleistungen und thematisieren mögliche Ansätze zur Förderung der Nachfrage nach nachhaltigen Dienstleistungen. Die Entscheidung für nachhaltige Dienstleistungen wird durch das Zusammenspiel von individueller Nachhaltigkeitsmotivation und Verhaltenskosten determiniert. Im unternehmerischen Kontext müssen, um zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen, Verhaltenskosten unter Einbezug des möglichen Rebound-Phänomens gesenkt werden. Eine hohe Nachhaltigkeitsmotivation kann dabei hohe Verhaltenskosten kompensieren.

René Hubert Kerschbaumer, Daniel Kreimer, Lukas Stoppacher, Andreas B. Eisingerich und Thomas Foscht arbeiten in Band 1 die Treiber und Barrieren der Kundenakzeptanz zugriffsbasierter Dienstleistungsangebote für den nachhaltigen Konsum von Kunden heraus. In sogenannten „Access-based Consumption Models“ dienen nachhaltige Dienstleistungsangebote dazu, dass Produkte ersetzt werden, die normalerweise von Kunden gekauft, besessen und am Ende ihres Lebenszyklus entsorgt werden müssen. Allerdings muss die Kundenseite im Marketing bei der Gestaltung nachhaltiger zugriffsbasierter Dienstleistungen berücksichtigt werden.

In dem Beitrag werden darüber hinaus aktuelle Beispiele von Unternehmen diskutiert, die nachhaltige zugriffsbasierte Dienstleistungen anbieten.

Nachhaltigkeit aus Mitarbeitersicht

Auch aus Mitarbeitersicht ist die Betrachtung der *Wahrnehmungsebene* vorrangig. Hinweise auf Nachhaltigkeit ziehen Mitarbeiter beispielsweise aus unternehmerischen Leitlinien oder der Unternehmensvision, Angeboten von Schulungen, nachhaltigen Praktiken, die im Unternehmen gelebt werden, der Unternehmensberichterstattung oder im Rahmen des Employer Branding. Alle *Maßnahmen* eines Unternehmens diesbezüglich dienen den Mitarbeiter als Ankerpunkte für die Wahrnehmung von Nachhaltigkeit. Der wahrgenommene Fit zwischen dem Kerngeschäft des Unternehmens und den kommunizierten Nachhaltigkeitsinitiativen beeinflusst in diesem Zusammenhang die Bewertung der Mitarbeiter (Du et al., 2010; Schaefer et al., 2020).

In zwei Beiträgen des Forums Dienstleistungsmanagement findet sich zum einen ein Ansatz zur Messung der mitarbeiterbezogenen Wahrnehmung der unternehmerischen Nachhaltigkeit und zum anderen werden Bezüge zur Nachhaltigkeit im Employer Branding aufgezeigt:

Manfred Bruhn, Karsten Hadwich und Robyn Kim befassen sich in Band 1 mit der sogenannten „Employee Perceived Corporate Sustainability“ für Wissenschaft und Unternehmenspraxis. Es wird ein valides, reliables und holistisches Messinstrument entwickelt sowie anhand einer empirischen Pilotstudie geprüft. Im Ergebnis liegt ein Fragebogen vor, der von unterschiedlichen Dienstleistungsanbietern zur Messung der Employee Perceived Corporate Sustainability bei ihren Mitarbeitern eingesetzt werden kann. Dieser unterstützt das strategische Nachhaltigkeitsmanagement bei der Implementierung sowie Optimierung von internen Maßnahmen und schafft gleichzeitig die Voraussetzungen für eine Nachhaltigkeitskommunikation in Bezug auf die Anspruchsgruppe der Mitarbeiter.

David Brüninghaus und Christoph Burmann betrachten in Band 1 die Nachhaltigkeit als Dimension des Employer Branding. Das Employer Branding wurde in den letzten Jahren in der wissenschaftlichen Diskussion vermehrt unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit diskutiert. Dennoch mangelt es an Analysen zur tatsächlichen Relevanz der Nachhaltigkeit im Vergleich zu anderen Einflussgrößen. Die Autoren arbeiten den aktuellen wissenschaftlichen Forschungsstand zur Nachhaltigkeit als Teil des Employer Branding auf und diskutiert deren Stellenwert für aktuelle und potenzielle Mitarbeiter. Der Beitrag schließt mit der Darstellung der Erkenntnisse für das Management sowie theoretischer Implikationen.

Auf der Verhaltensebene können sich *positive Verhaltensweisen* als Effekte der Nachhaltigkeitswahrnehmung manifestieren. In der Forschung wurden Zusammenhänge zwischen der Wahrnehmung von CSR-Informationen von Mitarbeitern und dem sogenannten *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* identifiziert. Die gestiegene Identifikation und Commitment von Mitarbeitern wirkten dabei vermittelnd (Fu et al., 2014). OCB stellt in

diesem Zusammenhang freiwilliges nachhaltiges Verhalten dar, das nicht explizit oder direkt von formalen organisatorischen Anreizsystemen eingefordert wird und dem Unternehmen als Organisation zugutekommt (Organ, 1988).

Eine Erklärung nachhaltiger Verhaltensweisen von Mitarbeitern stellt das *Konzept des Sustainability Ownership (SO)* dar. SO wird als innerer Zustand von Mitarbeitern definiert, in dem sie Nachhaltigkeit als einen Teil ihrer selbst verankern (Bhattacharya et al., 2023; Pierce et al., 2001). Die persönliche Identifikation führt demzufolge zu der Motivation, nachhaltiges Verhalten umzusetzen.

Die *positiven Effekte* von Nachhaltigkeit im Unternehmen betreffen beispielsweise eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit (Crucke et al., 2022; Zhou et al., 2018). Bei mangelnder Glaubwürdigkeit des Unternehmens besteht jedoch die *Gefahr negativer Effekte* durch kontraproduktive Arbeitsweisen der Mitarbeiter (Miao & Zhou, 2020). Interessanterweise wurden auch unethische Verhaltensweisen von Mitarbeitern im Rahmen von CSR-Aktivitäten festgestellt, wenn diese aufgrund eines hohen persönlichen Status im Unternehmen bereit sind, mit unethischen Verhaltensweisen ihre Position beizubehalten (Yin et al., 2021). Dies zieht wiederum Implikationen auf der Maßnahmenebene zur Verhinderung unethischer Verhaltensweisen nach sich.

Mit Effekten und Einflüssen aus der Perspektive der Mitarbeiter beschäftigen sich vier Beiträge im Forum Dienstleistungsmanagement:

Der Beitrag von *Ronny Ehlen* und *Caroline Ruiner* in Band 1 diskutiert die Förderung proökologischen Handelns in Organisationen. Die Autorinnen verweisen auf die Grenzen politischer bzw. formal-strategischer Instrumente und heben die Bedeutung des Handelns von Mitarbeitern hervor. Im Detail wird auf „Psychological Ownership“ und „Organizational Citizenship Behavior for the Environment“ als Schlüsselkonzepte zur Förderung des proökologischen Handelns von Mitarbeitern eingegangen, der aktuelle Forschungsstand vorgestellt und es werden Handlungsimplicationen für die Praxis abgeleitet.

Ressourcenschonende Mitarbeiterinnovationen spielen eine zentrale Rolle für die Nachhaltigkeitsziele von Unternehmen und unterstützen die Verringerung des ökologischen Fußabdrucks in der Dienstleistungsbranche. Allerdings fehlt es bisher an Forschungserkenntnissen darüber, wie solches Innovationsverhalten das zukünftige umweltbezogene Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen. Vor dem Hintergrund der Verhaltens-Spillover-Theorie beleuchtet der Beitrag von *Oliver Behn*, *Johannes Wichmann*, und *Michael Leyer* in Band 1 daher die positiven und negativen Effekte des ökologischen Innovationsverhaltens. Die Autoren entwickeln ein integriertes Modell, um die Motivation der Mitarbeiter für ihre Handlungen zu erfassen und wenden dieses in einem Anwendungsbeispiel an. Den Abschluss bilden schließlich Überlegungen zu den theoretischen und praktischen Implikationen sowie zu künftigen Forschungsfeldern.

Wiederholt wurde festgestellt, dass soziale Aspekte der Nachhaltigkeit bisher vernachlässigt sind. Ein wichtiger Teilaspekt betrifft die Akzeptanz für nachhaltige Lösungen, wobei in Unternehmen die Geschäftsprozesse eine herausragende Rolle spielen. *Lars Drewes* und *Volker Nissen* untersuchen in Band 1 Faktoren, die die Prozessakzeptanz beeinflussen. Dazu wurde

ein Einkaufsprozess so implementiert, dass er online durch Teilnehmer ausführbar ist. Die Studien zeigen, dass ein Online-Experiment mit mehreren Hundert Teilnehmern in kurzer Zeit weltweit durchgeführt werden kann und aussagekräftige Ergebnisse liefert.

Philipp Reinhard, Mahei Manhai Li, Christoph Peters und Jan Marco Leimeister beleuchten in ihrem Beitrag in Band 1 durch eine systematische Literaturrecherche das Potenzial der Künstlichen Intelligenz (KI) zur Augmentierung im Servicebereich, insbesondere im Kundenservice. Angesichts der steigenden Herausforderungen für Servicemitarbeiter zielt die Untersuchung darauf ab, KI nicht als Ersatz, sondern als Unterstützung für menschliche Fähigkeiten zu positionieren. Trotz der bestehenden Herausforderungen und Grenzen der KI in komplexen, kontextabhängigen Umgebungen, wie dem Kundenservice, wird verdeutlicht, wie KI-Systeme Arbeitsprozesse verbessern können, indem sie Entscheidungsprozesse unterstützen, Zugang zu Kundendaten gewähren und wertvolles Feedback liefern. Der Beitrag zeigt auf, wie eine nachhaltige und verantwortungsvolle Integration von KI in Servicesysteme zur Steigerung der Servicequalität und Mitarbeiterzufriedenheit beitragen kann.

Nachhaltigkeit aus Unternehmenssicht

Die Integration von Nachhaltigkeit im Unternehmen erfordert eine Betrachtung aus der Unternehmens- und Führungssicht. Auf der Führungsebene sind *Herausforderungen und Chancen* für die Implementierung nachhaltiger Dienstleistungen und Prozesse zu identifizieren.

Forschungsbeiträge zur Nachhaltigkeit aus Gesamtunternehmens- und Führungssicht bieten drei Beiträge des Forums Dienstleistungsmanagement:

Robin Weisner, Sabrina Backs und Nicola Bilstein analysieren in Band 2 anhand einer Case Study mit einem Start-Up die Herausforderungen der Implementierung nachhaltiger Dienstleistungen. Die Autoren leisten dabei einen Beitrag zur Transformative Service Research (TSR) und Social Entrepreneurship-Forschung. Ähnlichkeiten und Unterschiede beider Literaturstränge werden hierbei untersucht. Am Ende werden die Ergebnisse aus der Case Study mit den Herausforderungen aus der bestehenden Literatur verglichen.

Zur Gestaltung nachhaltiger Prozesse können Rollen von Unternehmensakteuren neu gedacht und Potenziale geschaffen werden. *Volker Stein und Carolin Uebach* betrachten in ihrem Beitrag in Band 2 einen vor dem Hintergrund üblicher Erwartungen eher „unkonventionellen“ unternehmensinternen Dienstleister – nämlich den Betriebsrat als Organisator und Treiber der Unternehmensnachhaltigkeit. Hierzu konzipieren sie, nachdem sie die Legitimität dieser Rolle reflektiert haben, einen Dienstleistungsprozess, der sich auf die Schaffung von nachhaltigkeitsbezogener Synergien unterschiedlicher Stakeholder im Unternehmen hin ausrichtet: Der Betriebsrat könnte die Moderation disparater Nachhaltigkeitspräferenzen, die Kombination der Interessen verschiedener Akteursgruppen sowie die Unterstützung bei der synergetischen Umsetzung nachhaltigkeitsbezogener Aufgaben übernehmen. Die vorgestellte Konzeption soll sowohl neue Perspektiven auf das Dienstleistungsmanagement eröffnen als auch dazu beitragen, dass in der Praxis die Chancen auf die Realisierung von Unternehmensnachhaltigkeit steigen.