

Green Nudging im Unternehmen

Wie subtile Impulse umweltfreundliches Verhalten fördern

Green Nudging ist ein Konzept aus der Verhaltensökonomie, das darauf abzielt, Menschen durch subtile Anstöße zu nachhaltigem Verhalten zu motivieren. Es verbindet psychologische Effekte wie Defaults, soziale Normen und Gamification mit praktischen Anwendungen. Dieser Artikel untersucht die Chancen und Grenzen von Green Nudging, zeigt konkrete Beispiele aus der Praxis und beleuchtet ethische sowie langfristige Herausforderungen.



Prof. Dr. Johanna Hailer

ist Inhaberin der Professur für Marketing und Kommunikation an der International School of Management am Campus Stuttgart. Bevorzugte Forschungsgebiete: Verhaltensökonomik, Marketing und Strategische Kommunikation, Motivation und Decision-Making.



Prof. Dr. Doris Heckel

ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der International School of Management am Campus Stuttgart. Bevorzugte Forschungsgebiete: Marketing, Unternehmensgeschichte und Projektmanagement.

Summary: Green Nudging leverages insights from behavioral economics to subtly encourage sustainable behavior without limiting individual freedom. This article explores the opportunities and limitations of Green Nudging, presenting real-world examples such as defaults, social norms, and gamification. It also addresses ethical concerns and the need for long-term policies to complement the effectiveness of these nudges.

Stichwörter: Green Nudging, Verhaltensökonomie, Nachhaltigkeit, Soziale Normen, Marketing

1. Green Nudging – Kleine Impulse, große Wirkung

Am 1. August 2024 war „Earth Overshoot Day“. Dieser Tag markiert den Zeitpunkt, an dem die Nachfrage der Menschen nach ökologischen Ressourcen die Regenerationskapazität der Erde für das gesamte Jahr überschreitet (vgl. *Wackernagel/Lin, 2023*).

Angesichts begrenzter und schwindender Ressourcen wird nachhaltiges Verhalten immer wichtiger, doch oft fehlt es den Konsumenten an Motivation oder Information, um umweltfreundliche Entscheidungen zu treffen. Hier setzt das Konzept des **Green Nudging** an.

Green Nudging ist eine spezifische Form des „Nudging“, ein Konzept, das von den Verhaltensökonom *Richard Thaler* und *Cass Sunstein* (2022) entwickelt wurde. Dieser Ansatz zielt darauf ab, Menschen mithilfe **subtiler Anreize** zu besseren Entscheidungen zu führen, ohne dabei Zwang auszuüben (vgl. *Behringer, 2018*). Green Nudging fokussiert sich dabei gezielt auf umweltfreundliches Verhalten und nutzt psychologische Mechanismen wie voreingestellte Optionen (Defaults) und soziale Normen (vgl. *Kaiser et al., 2020*). Auch spielerische Elemente (Gamification) kommen zum Einsatz, um die Attraktivität nachhaltiger Handlungsoptionen zu steigern (vgl. *Mulcahy et al., 2021*).

Dieser Beitrag untersucht die theoretischen Grundlagen und praktischen Anwendungen von Green Nudging, insbesondere im Hinblick auf die sog. Green Behavior Gap – also die Kluft zwischen den Absichten der Menschen, nachhaltig zu handeln, und ihrem tatsächlichen Verhalten.

2. Theoretischer Hintergrund: Was steckt hinter Green Nudging?

Das von *Margaret Mead* geprägte Zitat „What people say, what people do, and what they say they do are entirely dif-

Quelle: Kantar, 2023, online.

Abb. 1: Größte und geringste Diskrepanzen zwischen nachhaltigem Vorhaben und tatsächlichem Konsumverhalten je Sektor

Größte Diskrepanz		Geringste Diskrepanz	
Möbel, Einrichtung	67%	Frisches Obst, Gemüse	39%
Elektronische Geräte	67%	Wasser in Flaschen	39%
Verpackte Kekse, Chips, Snacks	65%	Tiernahrung	38%
Vaping, Tabakerhitzer	65%	In-Home Entertainment	38%
Kraftfahrzeuge	64%	Elektro-/ Hybridfahrzeuge	21%

ferent things“ (Blocher et al., 1996) erfasst prägnant die Diskrepanz zwischen Absicht und Handlung im Kontext nachhaltigen Verhaltens, die als „Green Behavior Gap“ oder „Value Action Gap“ bekannt ist (Kantar, 2023). Diese Kluft zwischen Einstellung und tatsächlichem Verhalten stellt eine zentrale Herausforderung für die Förderung umweltbewussten Handelns dar.

Eine Studie von Kantar (2023) verdeutlicht an konkreten Beispielen den Widerspruch zwischen der Absicht deutscher Verbraucherinnen und Verbraucher, nachhaltig einzukaufen, und ihrem tatsächlichen Kaufverhalten: Möbel und Elektronik stehen mit jeweils 67 % an der Spitze der Bereiche, in denen das Ziel nachhaltigen Konsums und das tatsächliche Kaufverhalten besonders weit auseinanderklaffen. Am geringsten ist diese Diskrepanz mit 21 % beim Kauf von Elektro- und Hybridfahrzeugen (siehe Abb. 1).

Die Theory of Planned Behavior von Ajzen (1991) bietet einen theoretischen Rahmen, um die Dynamiken hinter dieser Diskrepanz zu verstehen und Ansätze zur Verhaltensänderung zu entwickeln. Diese Theorie identifiziert drei Hauptfaktoren, die die Verhaltensabsicht beeinflussen (siehe Abb. 2):

1. Einstellungen: Die persönliche Bedeutung, die umweltfreundliches Verhalten für eine Person hat, wie etwa die Überzeugung „Ich finde es wichtig, Energie zu sparen.“

2. Subjektive Normen: Der wahrgenommene soziale Druck, sich nachhaltig zu verhalten, zum Beispiel „Meine Freunde erwarten von mir, dass ich Müll trenne.“

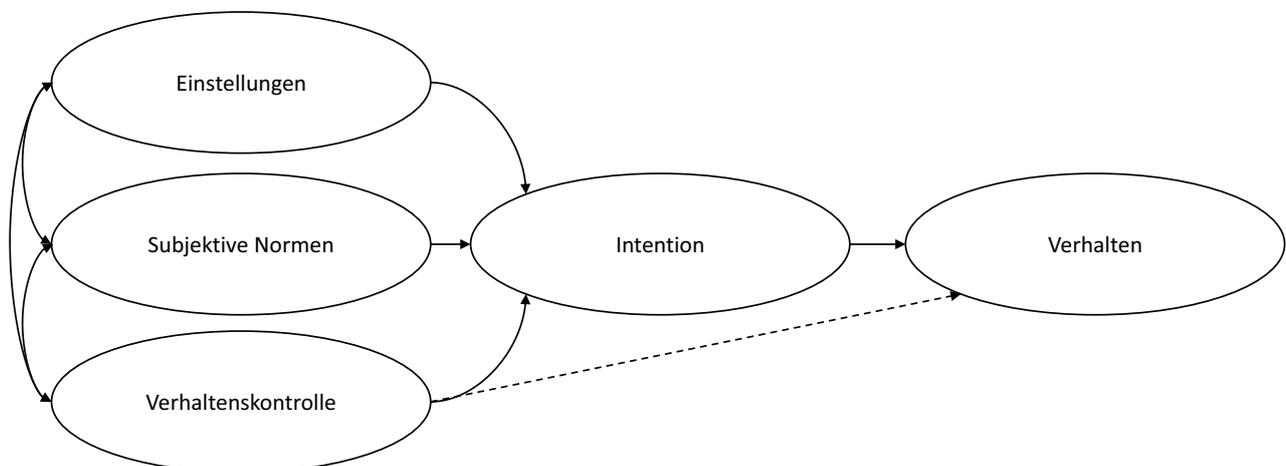
3. Verhaltenskontrolle: Die subjektive Einschätzung, wie leicht es jemandem fällt, umweltfreundliche Entscheidungen zu treffen, etwa „Es fällt mir leicht, öffentliche Verkehrsmittel zu nutzen.“

Durch die Analyse dieser Faktoren lassen sich die psychologischen und sozialen Mechanismen aufdecken, die zwischen der Absicht zu nachhaltigem Handeln und dem tatsächlichen Verhalten stehen.

Green Nudging setzt gezielt an den Punkten an, die in der Theory of Planned Behavior die Verhaltensintention bestimmen, um die Umsetzung nachhaltiger Absichten zu erleichtern. So können Verhaltensbarrieren abgebaut und nachhaltige Entscheidungen einfacher und attraktiver gemacht werden – ohne, dass dabei Druck auf Konsumentinnen oder Konsumenten ausgeübt wird. Diese Herangehensweise nutzt verschiedene psychologische Mechanismen, um umweltfreundliches Verhalten sanft zu fördern.

Zu den wichtigsten psychologischen Mechanismen beim Green Nudging gehören:

1. Defaults (Voreinstellungen): Diese beeinflussen das Ergebnis einer Handlung, wenn ein Akteur sich dazu entscheidet, nichts zu tun (vgl. Sunstein/Reisch, 2016). Laut Sunstein (2014) könnten Defaults der effektivste



Quelle: Ajzen, 1991, S. 182, eigene Übersetzung.

Abb. 2: Theory of Planned Behavior

Hebel sein, um erfolgreich zu nudgen. Das wurde in zahlreichen Studien über verschiedene Bereiche hinweg nachgewiesen.

2. **Soziale Normen:** Der Verweis auf das Verhalten anderer kann Menschen dazu bewegen, sich umweltfreundlicher zu verhalten. Dies basiert auf dem psychologischen Bedürfnis, sich einer Gruppe anzuschließen oder sozialem Druck zu entsprechen (vgl. *Goldstein et al., 2008*).
3. **Gamification:** Das Einbinden spielerischer Elemente in nicht-spielerische Kontexte kann die Motivation zu nachhaltigem Verhalten steigern (vgl. *Wolf et al., 2020*).

3. Praktische Anwendungen von Green Nudging

Das *Institut der Deutschen Wirtschaft* (vgl. *Enste/Potthoff, 2023*) betont den wachsenden Druck auf Unternehmen, nachhaltiger zu handeln, getrieben durch den Europäischen Green Deal und die Erwartungen von Stakeholdern. Um Unternehmen in diesem Prozess zu unterstützen, schlagen *Enste* und *Potthoff* verschiedene Green Nudges vor, darunter:

- **Energieeffizienz:** Teamwettbewerbe zur Reduzierung des Energieverbrauchs oder Feedbacksysteme zu Stromverbräuchen.
- **Nachhaltige Mobilität:** Anreize zur Bildung von Fahrergemeinschaften, Einführung von Apps zur Überwachung des Kraftstoffverbrauchs und Fahrradfahrwettbewerbe.
- **Ressourcennutzung:** Voreinstellungen wie doppelseitiges Drucken oder den Einsatz wiederverwendbarer Kaffeetaschen, um Papier und Ressourcen zu sparen.

Green Nudging findet jedoch nicht nur im Unternehmenskontext Anwendung, sondern wird auch in anderen Bereichen genutzt, wie die folgenden Beispiele verdeutlichen:

1. **Organspende:** In Ländern mit einer Widerspruchsregelung, wo Bürger standardmäßig als Spender gelten, sind die Spenderzahlen signifikant höher. *Johnson/Goldstein (2004)* zeigten, dass diese Voreinstellung zu einer deutlich höheren Spendenbereitschaft führt als ein System mit aktiver Registrierung.
2. **Hotellerie:** Eine Studie von *Goldstein et al. (2008)* untersuchte die Wirkung verschiedener Botschaften auf die Wiederverwendung von Handtüchern: Eine Standardumweltbotschaft führte zu einer Wiederverwendungsrate von 37,2 %. Eine Botschaft mit Verweis auf soziale Normen („75 % der Gäste nehmen an unserem Programm teil“) erhöhte die Rate auf 44 %. Am effektivsten war eine Botschaft, die das Verhalten von Gästen im selben Zimmer erwähnte („75 % der Gäste in diesem Zimmer haben ihre Handtücher wiederverwendet“), was die Wiederverwendungsrate auf 49,3 % steigerte.
3. **Energieversorgung:** Im Bereich der Energieversorgung zeigten Studien, dass die Voreinstellung grüner Strom-

tarife die Nutzung von Ökostrom signifikant erhöhen kann. *Kaiser et al. (2020)* fanden heraus, dass in Regionen mit einem höheren Anteil voreingestellter grüner Stromtarife die Nutzung von Ökostrom um etwa 20 Prozentpunkte anstieg.

Parallel dazu wird der Trend des „bewussten Konsumenten“ wichtiger, der verstärkt auf Nachhaltigkeit und ethische Aspekte achtet (*Dijk-Hildebrand, 2024*). Unternehmen sind daher aufgefordert, diese Veränderung in ihre Strategien zu integrieren, da Nachhaltigkeit mittlerweile alle Phasen der Customer Journey beeinflusst. Forschungen belegen, dass nachhaltiges Engagement die Kundenbindung stärkt: Der Anteil der Konsumenten, für die Nachhaltigkeit eine Rolle bei der Markenloyalität spielt, stieg von 48 % im Jahr 2019 auf 54 % im Jahr 2021 (vgl. *Tilley, 2021*).

Trotz des zunehmenden Bewusstseins der Konsumenten und der Möglichkeiten, durch Green Nudges nachhaltiges Verhalten zu fördern, warnen Verbraucherschützer davor, die gesamte **Verantwortung** auf die Konsumenten abzuwälzen. Stattdessen betonen sie die Notwendigkeit klarer und leicht verständlicher Informationen, um umweltfreundliche Entscheidungen zu erleichtern (vgl. *Verbraucherzentrale, 2024*).

Ein erfolgreiches Beispiel für diesen Ansatz ist der Nutri-Score, ein visuell verständlicher Nährwertindikator, der trotz anfänglicher Skepsis der Lebensmittelindustrie erfolgreich implementiert wurde und Verbrauchern die Wahl gesünderer und nachhaltigerer Produkte erleichtert.

Die Einbindung von Green Nudging in Unternehmensstrategien geht oft Hand in Hand mit einer nachhaltigen Ausrichtung des Marketings. Während traditionelles Marketing häufig auf das Schaffen und Verstärken von Konsumbedürfnissen ausgerichtet ist, wodurch unter Umständen umweltschädliche Konsumgewohnheiten gefördert werden, kann eine gezielte Anpassung des Marketings an nachhaltige Werte das Gegenteil bewirken: Unternehmen, die sich an die steigende Nachfrage nach ökologisch und sozial verantwortlichem Konsum anpassen, profitieren strategisch und langfristig. Studien zeigen, dass Green Nudging nicht nur das Konsumverhalten positiv beeinflussen kann, sondern auch das Image des Unternehmens stärkt, Innovationen fördert und die Rentabilität steigert (vgl. *White et al., 2019*). Indem Green Nudging als Teil einer breiter angelegten Marketingstrategie genutzt wird, können Unternehmen das Vertrauen und die Wertschätzung ihrer Kunden gewinnen und zugleich einen Beitrag zu nachhaltigem Verhalten leisten.

4. Green Nudging und die Gefahr des Greenwashings

Allerdings müssen Marketingexperten vorsichtig agieren, um nicht in den Verdacht des Greenwashings zu geraten. Greenwashing beschreibt die Praxis, scheinbar umwelt-

freundliche Initiativen oder Produkte zu vermarkten, ohne tatsächliche nachhaltige Vorteile zu bieten (vgl. *Delmas/Burbano*, 2011). Im Kontext von Green Nudging besteht die Gefahr oberflächlicher Nachhaltigkeitsmaßnahmen, die zwar das Image verbessern sollen, aber keine messbaren ökologischen Effekte erzielen.

Die Europäische Union (vgl. *European Union Agency for Fundamental Rights*, 2024) berichtet von Fällen, in denen Unternehmen Green Nudging missbrauchen, um Nachhaltigkeitsbemühungen vorzutäuschen. Dies geschieht oft durch die Verwendung von Umweltlabels ohne rechtliche Grundlage oder unabhängige Überprüfung. Solche Praktiken erschweren es Verbraucherinnen und Verbrauchern, zwischen authentischen und irreführenden Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu unterscheiden, was die **Glaubwürdigkeit** der gesamten Branche gefährden kann.

5. Kritische Diskussion – Chancen und Grenzen von Green Nudging

Green Nudging, obwohl als vielversprechender Ansatz zur Förderung nachhaltigen Verhaltens angesehen, sieht sich mit bedeutenden ethischen und praktischen Herausforderungen konfrontiert. Ein zentraler Diskussionspunkt betrifft die **moralische Vertretbarkeit**, Menschen durch subtile Anstöße in eine bestimmte Richtung zu lenken. Kritiker argumentieren, dass diese Praxis paternalistisch wirken und die Entscheidungsfreiheit der Konsumenten einschränken könnte. *Thaler/Sunstein* (2022) betonen zwar, dass Nudging die Wahlfreiheit nicht aufhebt, dennoch bleibt die Grenze zwischen sanfter Führung und Manipulation fließend (vgl. *Hausman/Welch*, 2010).

Darüber hinaus ist die Effektivität von Green Nudges zwar kurzfristig beeindruckend, wie verschiedene Analysen nachweisen (vgl. *Chassot et al.*, 2013; *Ebeling/Lotz*, 2015), doch die **langfristigen Effekte** sind weniger klar. Nachhaltige Verhaltensänderungen könnten von externen Faktoren abhängen, wie z.B. Preisänderungen oder neuen sozialen Normen. *Sunstein* (2016) betont, dass viele durch Nudging ausgelöste Verhaltensänderungen mit der Zeit nachlassen können, insbesondere wenn sich der Kontext ändert.

Ein weiteres Problem sind **Verdrängungseffekte** (Crowding-Out-Effekte). *Bowles* (2008) argumentiert, dass sanfte Anreize die intrinsische Motivation zu nachhaltigem Verhalten schwächen könnten. Wenn Menschen das Gefühl haben, durch äußere Mechanismen wie Nudges „gelenkt“ zu werden, könnte dies ihre eigenständige Motivation untergraben.

Diese Bedenken führen zu der Überlegung, ob strengere **Regulierungen** wie Steuern oder gesetzliche Vorschriften langfristig wirkungsvoller wären als sanfte Nudges (vgl. *Enste/Potthoff*, 2023).

Obwohl Nudging kostengünstig und unaufdringlich ist, könnten direkte finanzielle Anreize, wie CO₂-Steuern oder gesetzliche Verpflichtungen zur Emissionsreduktion, nachhaltigere und beständigere Verhaltensänderungen bewirken (vgl. *European Union Agency for Fundamental Rights*, 2024). Die Herausforderung liegt darin, die richtige Balance zwischen sanften Anreizen und härteren regulatorischen Maßnahmen zu finden.

Schließlich birgt der Einsatz von Green Nudges auch die Gefahr des Greenwashings. Dies kann das Vertrauen der Konsumenten in Nachhaltigkeitsinitiativen insgesamt schwächen.

6. Fazit – Green Nudging als Werkzeug für nachhaltigen Wandel

Green Nudging stellt einen vielversprechenden Ansatz zur Förderung nachhaltigen Verhaltens dar, der verhaltensökonomische Erkenntnisse mit praktischen Anwendungen verbindet. Besonders in Bereichen wie Energieeffizienz, Mobilität und Ressourcennutzung hat sich gezeigt, dass Nudges kurzfristig zu messbaren Verhaltensänderungen führen können. Der Einsatz ist oft kostengünstig und unaufdringlich, was ihn zu einem attraktiven Instrument für Politik und Wirtschaft macht. In der Praxis ist Green Nudging bereits in verschiedenen Sektoren erfolgreich angewendet worden, etwa bei der Einführung grüner Voreinstellungen in Stromtarifen oder in Initiativen zur nachhaltigen Mobilität.

Dennoch gibt es auch kritische Stimmen, die Bedenken hinsichtlich der ethischen Implikationen und der langfristigen Wirksamkeit äußern. Kritiker befürchten, dass Nudging paternalistisch wirken und die Eigenverantwortung der Verbraucher untergraben könnte. Zudem ist fraglich, ob Nudges allein ausreichen, um tiefgreifende, langfristige Verhaltensänderungen zu erzielen. In vielen Fällen könnte Green Nudging nur dann effektiv sein, wenn es durch strukturelle politische Maßnahmen wie Steuern oder Vorschriften ergänzt wird.

Langfristiger Erfolg wird nur erzielt, wenn Green Nudging als Teil einer umfassenderen Strategie gesehen wird, die auch rechtliche, strukturelle und kulturelle Faktoren berücksichtigt. Dabei muss darauf geachtet werden, dass Nudges verantwortungsvoll und transparent eingesetzt werden, um ethische Grenzen zu wahren und das Vertrauen der Verbraucher nicht zu gefährden.

Insgesamt bietet Green Nudging ein wertvolles Werkzeug zur Überwindung der „Green Behavior Gap“ und zur Förderung einer nachhaltigeren Gesellschaft. Die Herausforderung liegt darin, Green Nudging so zu gestalten, dass es das gewünschte Verhalten fördert, ohne die Wahlfreiheit der Konsumenten zu beeinträchtigen oder zu Manipulation zu führen.

Literatur

- Ajzen, I., The theory of planned behavior, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50/2 (1991), S. 179–211.
- Behringer, N., Nudging in der Organisation: Der Nudge Design Prozess, Online, URL: <https://wissensdialoge.de/nudging-in-der-organisation-der-nudge-design-prozess/> (Abrufdatum: 18.10.2024).
- Blocher, L., Corporon, E. M., Cramer, R., Lautzenheiser, T., Lisk, E. S., Miles, R., *Teaching Music through Performance in Band*, Volume 3, GIA Publications, Chicago 1996.
- Bowles, S., Policies Designed for Self-Interested Citizens May Undermine „The Moral Sentiments“: Evidence from Economic Experiments, in: *Science*, Vol. 320 (2008), No. 5883, S. 1605–1609.
- Chassot, S., Wüstenhagen, R., Fahr, N., Graf, P., Wenn das grüne Produkt zum Standard wird. Wie ein Energieversorger seinen Kunden die Verhaltensänderung einfach macht, in: *OrganisationsEntwicklung*, Vol. 3 (2013), S. 80–87.
- Delmas, M. A., Burbano, V. C., The Drivers of Greenwashing, in: *California Management Review*, Vol. 54 (2011), No. 1, S. 64–87.
- Dijk-Hildebrand, O., The Rise of the Conscious Consumer: How Sustainability Became a Market Force, Online, URL: <https://2stallions.com/blog/the-rise-of-the-conscious-consumer-how-sustainability-became-a-market-force/> (Abrufdatum: 18.10.2024).
- Ebeling, F., Lotz, S., Domestic uptake of green energy promoted by opt-out tariffs, in: *Nature Climate Change*, Vol. 5 (2015), No. 9, S. 868–871.
- Enste, D., Potthoff, J. Nudging green behavior, in: *IW-Report*, 26, Online, URL: <https://www.iwkoeln.de/studien/dominik-h-enste-jennifer-potthoff-nudging-green-behavior.html> (Abrufdatum 18.10.2024).
- European Union Agency for Fundamental Rights, Enforcing consumer rights to combat greenwashing, Online, URL: <https://fra.europa.eu/de/publication/2024/enforcing-consumer-rights-combat-greenwashing> (Abrufdatum 18.10.2024).
- Goldstein, N. J., Cialdini, R. B., Griskevicius, V. A Room with a Viewpoint: Using Social Norms to Motivate Environmental Conservation in Hotels, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 35 (2008), No. 3), S. 472–482.
- Hausman, D. M., Welch, B., Debate: To Nudge or Not to Nudge*, in: *Journal of Political Philosophy*, Vol. 18 (2010), No. 1, S. 123–136.
- Johnson, E. J., Goldstein, D. G., Defaults and Donation Decisions, in: *Transplantation*, Vol. 78 (2004), No. 12, S. 1713.
- Kaiser, M., Bernauer, M., Sunstein, C. R., Reisch, L. A., The power of green defaults: The impact of regional variation of opt-out tariffs on green energy demand in Germany, in: *Ecological Economics*, Vol. 174 (2020), Artikelnummer 106685.
- Kantar, Greenwashing laut Verbraucherinnen und Verbrauchern sektorenübergreifend weit verbreitet, in: *Kantar Sustainability Sector Index 2023*, Online, URL: <https://www.kantar.com/de/inspiration/sustainability/sustainability-sector-index-2023> (Abrufdatum: 18.10.2024).
- Mulcahy, R. F., McAndrew, R., Russell-Bennett, R., Iacobucci, D., „Game on!“ Pushing consumer buttons to change sustainable behavior: A gamification field study, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 55 (2021), No. 10, S. 2593–2619.
- Sunstein, C. R., Nudging: A Very Short Guide, in: *Journal of Consumer Policy*, Vol. 37 (2014), No. 4, S. 583–588.
- Sunstein, C. R., *The Ethics of Influence: Government in the Age of Behavioral Science*, Cambridge 2016.
- Sunstein, C. R., Reisch, L. A., Behaviorally Green: Why, Which and When Defaults Can Help, in: *Beckenbach, F., Kahlenborn, W.* (Hrsg.), *New Perspectives for Environmental Policies Through Behavioral Economics*, Cham 2016, S. 195–211.
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R., *Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt: die endgültige Ausgabe*, 17. Aufl., Berlin 2022.
- Tilley, M., The Increasingly Socially Conscious Consumer, Online, URL: <https://insight2.vericast.com/insights/blog/the-increasingly-socially-conscious-consumer/> (Abrufdatum 18.10.2024).
- Verbraucherzentrale, Nutri-Score: Was bedeutet die Kennzeichnung?, Online, URL: <https://www.verbraucherzentrale.de/wissen/lebensmittel/kennzeichnung-und-inhaltsstoffe/nutriscore-was-bedeutet-die-kennzeichnung-76209> (Abrufdatum: 18.10.2024).
- Wackernagel, M., Lin, D., Earth Overshoot Day, in: *Wallenhorst, N., Wulf, C.* (Hrsg.), *Handbook of the Anthropocene*, Cham 2023, S. 569–572.
- Wolf, T., Weiger, W. H., Hammerschmidt, M., Experiences that matter? The motivational experiences and business outcomes of gamified services, in: *Journal of Business Research*, Vol. 106 (2020), S. 353–364.