

NFP 73 Policy Brief Nr. 11 / 2023

Nicht nur wegen dem Geld: Sanfte Anreize für mehr Nachhaltigkeit in KMU

Bedeutung für die Politik

Vielfältige politische Programme sollen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zu ökologischeren Geschäftspraktiken motivieren. Unsere Forschung zeigt, dass sich KMU nicht in erster Linie an solchen Programmen beteiligen, weil sie finanziell profitieren. Ebenso wichtig ist ihnen der positive Einfluss auf die Umwelt. Wenn KMU für Nachhaltigkeitsprogramme rekrutiert werden, sollten die Verantwortlichen daher

nicht nur die finanziellen Vorteile (durch Einsparungen beim Strom und anderen Ressourcen) betonen, sondern auch die positiven Auswirkungen ökologischer Geschäftspraktiken auf die Umwelt. Dies eröffnet neue Möglichkeiten, wie sich Unternehmen auch ohne grosse finanzielle Anreize für staatliche Nachhaltigkeitsprogramme gewinnen lassen.

Forschungsansatz und Ergebnisse

Feldexperiment mit KMU

Bei der Durchführung des Experiments (und einer der Befragungen) arbeiteten wir mit staatlichen Stellen und gemeinnützigen NGO in der Schweiz zusammen, die in verschiedenen Städten Umweltberatung für KMU anbieten. Das Feldexperiment fand in Luzern und Zug statt. Die Umweltberatungen beruhen auf einem standardisierten Verfahren und sollen einen kurzen Überblick über das Potenzial eines KMU für nachhaltigere Geschäftspraktiken geben. Diese standardisierte Beratung ist für alle interessierten KMU kostenlos, da die Programme, bei denen wir mitwirkten, vollumfänglich von den lokalen Behörden finanziert werden.

Die KMU werden telefonisch kontaktiert und zur Teilnahme an den Programmen eingeladen. Dabei wird das Beratungsprogramm kurz vorgestellt und abgeklärt, ob das kontaktierte KMU an einer kostenlosen Umweltberatung interessiert ist. Die Organisation hat ein Telefonskript entwickelt, das bei den Rekrutierungsanrufen verwendet wird, damit diese einheitlich ablaufen. Wir haben für das Feldexperiment das Telefonskript angepasst und vier verschiedene Versionen getestet, bei denen die Vorteile einer Teilnahme an der Umweltberatung jeweils unterschiedlich dargestellt wurden. Die Zuteilung der vier Versionen auf die kontaktierten KMU erfolgte beim Feldexperiment nach dem Zufallsprinzip.

Je nach Version wurde entweder der finanzielle oder der ökologische Nutzen der Beteiligung am Programm betont, und zwar entweder als Gewinn (etwas Gutes für die Umwelt tun bzw. Geld sparen dank geringerem Ressourcenverbrauch) oder als verpasste Chance (Gelegenheit verpassen, etwas Gutes zu tun bzw. Geld zu sparen). Mit der Gewinnversion wurde die etablierte Theorie getestet, dass Geschäftsentscheide hauptsächlich von finanziellen Überlegungen zur Gewinnmaximierung geleitet werden. Wenn dies zutrifft, hätte die Rekrutierung bei den Unternehmen, bei denen die fi-

nanziellen Vorteile betont wurden, erfolgreicher sein müssen als bei denjenigen, bei denen der Umweltnutzen betont wurde. Die Varianten drei und vier werden in der Literatur üblicherweise als «gain and loss framing» bezeichnet und beruhen auf dem Konzept der Verlustaversion, das besagt, dass Verluste (etwas zu verlieren) stärker empfunden werden als Gewinne (etwas zu gewinnen, siehe z. B. Kahneman und Tversky, 1979). Nach der Theorie der Verlustaversion sollte die Einbettung in einen Verlustrahmen stärker motivieren als ein Gewinnrahmen. Einige frühere Studien (z. B. Ghesla et al., 2020) belegen die Wirksamkeit des Loss Framings, politische Verantwortliche haben aber oft Vorbehalte, einen solchen Verlustrahmen anzuwenden, da sie negative Reaktionen der Zielgruppen befürchten.

Die beim Feldexperiment kontaktierten KMU stammten aus verschiedenen Branchen und wurden nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Das Experiment lief von Ende Juni 2018 bis Mitte Oktober 2019. In dieser Zeit wurden insgesamt 851 Unternehmen telefonisch kontaktiert. Die Anrufe waren gleichmässig auf alle vier Versionen des Telefonskripts verteilt. Die erfolgreiche Anmeldung eines Unternehmens für das Programm war die analysierte abhängige Variable.

Zur Ergänzung des Feldexperiments führten wir zwei Befragungen mit KMU in der Schweiz durch. In der ersten Erhebung sammelten wir die Antworten von 246 KMU, die zwischen 2009 und 2019 an einem vergleichbaren Beratungsprogramm in Zürich teilgenommen hatten, d.h. in einer anderen Region als beim Feldexperiment. In der zweiten Umfrage sammelten wir die Antworten von 565 KMU (von 5232 ursprünglich kontaktierten KMU) zu ihrer Motivation für die Einführung von Umweltmanagementpraktiken. Die erste Befragung wurde zwischen November 2019 und Januar 2020 durchgeführt. Die zweite Umfrage war Teil einer Bachelorarbeit (Mühlethaler, 2021) und lief von April bis Mai 2021 (siehe Grieder et al. (2023) für weitere Einzelheiten zum Studiendesign).

Kernaussagen

Wir führten ein Feldexperiment durch, bei dem wir KMU (N=851) mit unterschiedlichen Argumenten davon zu überzeugen versuchten, dass sie an einem Programm teilnehmen, das ihnen hilft, nachhaltiger zu werden. Bei den Telefongesprächen zur Rekrutierung der KMU wurde entweder der ökologische oder aber der finanzielle Nutzen betont.

Es zeigte sich, dass die Rekrutierung von KMU für Nachhaltigkeitsprogramme genauso erfolgreich war, wenn nicht die finanziellen Vorteile für die KMU, sondern die ökologischen Vorteile umweltfreundlicher Geschäftspraktiken betont wurden. Für die Verantwortlichen in der Politik ergeben sich daraus zwei Einsichten: Erstens sollte bei politischen Programmen, die sich an Unternehmen richten, der Fokus nicht allein auf den finanziellen Vorteilen liegen, sondern auch der Nutzen für die Umwelt klar aufgezeigt werden. Zweitens eröffnet dies die Möglichkeit, dass staatliche Programme für ökologischere Geschäftspraktiken auch dann Anklang finden, wenn sie für die KMU keine nennenswerten Einsparungen bringen, was häufig der Fall ist.

Befragungen, die zusätzlich durchgeführt wurden, bestätigen diese Erkenntnisse und zeigen, dass die Hauptmotivation für die Beteiligung von KMU an Nachhaltigkeitsprogrammen darin besteht, dass die Firmenleitungen oder die Mitarbeitenden einen Beitrag zu einer nachhaltigeren Umwelt leisten möchten.

Im Experiment wurde nicht nur untersucht, welchen Einfluss die Betonung von finanziellen bzw. ökologischen Vorteilen umweltverträglicher Geschäftspraktiken hat, sondern auch, ob es wirksamer ist, die Vorteile einer Teilnahme für die Unternehmen hervorzuheben (Gewinnrahmen) oder aber die verpassten Chancen bei einer Nichtteilnahme (Verlustrahmen). Hier resultierten keine signifikanten Unterschiede, der Gewinnrahmen scheint jedoch bei Massnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit von KMU der wirkungsvollere Ansatz zu sein, da er bei den politischen Verantwortlichen als weniger umstritten gilt.

Was bedeutet...

Umweltmanagementpraktiken / umweltfreundliche Geschäftspraktiken: Instrumente, Strategien und Verfahren, die ein Unternehmen einsetzt, um die Auswirkungen seiner Tätigkeiten auf die natürliche Umwelt zu überwachen, zu kontrollieren und zu optimieren.

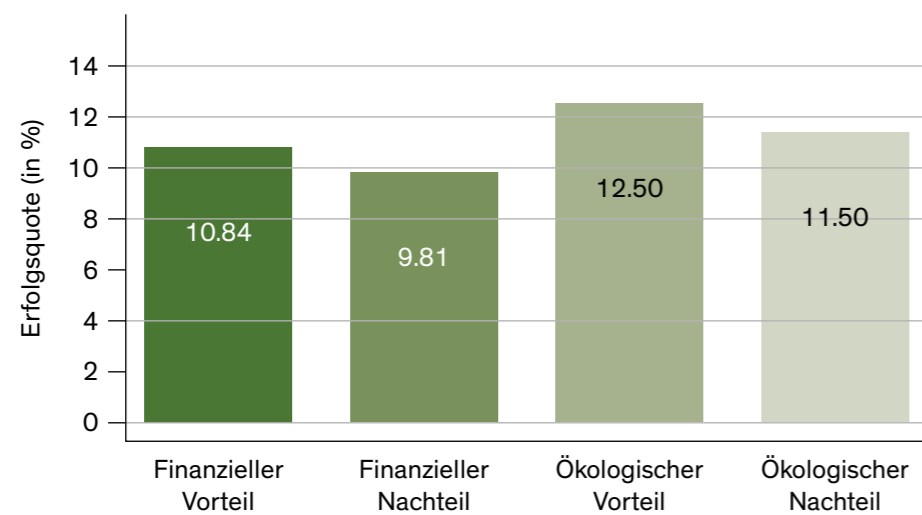
Nudges (sanfte Schubser): Nudges sind bewusst gesetzte sanfte Anreize mit dem Ziel, Entscheidungen im physischen, sozialen oder psychologischen Bereich in vorhersehbarer Weise zu beeinflussen.

KMU: Kleine und mittlere Unternehmen, in der Regel definiert als Unternehmen mit höchstens 250 Mitarbeitenden.

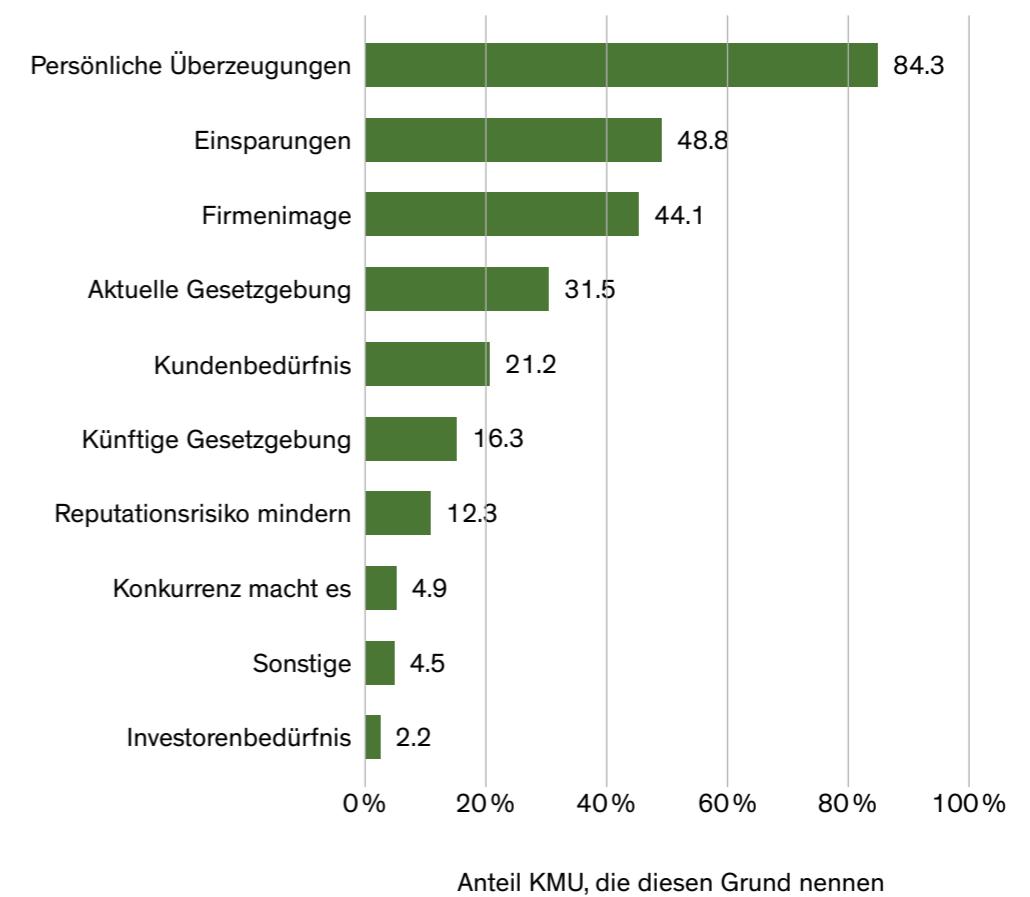
Betonung der Umwelteffekte ist ebenso wirksam wie Betonung finanzieller Vorteile

Die Erfolgsquoten bei der Rekrutierung der KMU für das Beratungsprogramm war bei allen vier Varianten sehr ähnlich (vgl. Grafik 1). Die Umweltvorteile hervorzuheben, war etwas wirkungsvoller als die Betonung der finanziellen Vorteile. Die Unterschiede sind jedoch statistisch nicht signifikant. Die Ergebnisse zeigen im Übrigen durchwegs, dass die Anwendung eines «Verlustrahmen» mit Betonung verpasster Chancen nicht wirkungsvoller ist als der häufiger verwendete «Gewinnrahmen».

Die Ergebnisse der Umfragen bestätigen die Erkenntnisse aus dem Experiment: Nicht in erster Linie finanzielle Überlegungen, sondern persönliche Überzeugungen und Präferenzen der KMU-Geschäftsleitungen oder -inhaber waren ausschlaggebend für eine Teilnahme am Beratungsprogramm und die Einführung von Umweltmanagementpraktiken (vgl. Grafik 2).



Grafik 1:
Erfolgsquoten finanzieller bzw. ökologischer Argumente bei den Telefonanrufen



Grafik 2:
Beweggründe der KMU für die Einführung von Umweltmassnahmen

Diskussion

Da es bei der Wirksamkeit der vier im Experiment geprüften Ansätze keine statistisch signifikanten Unterschiede gibt, können wir auf der Grundlage der vorliegenden Daten nicht ausschliessen, dass die vorgenommenen Änderungen gegenüber dem ursprünglichen Telefonskript zu subtil waren. Zur Bestätigung

der Robustheit der Ergebnisse sollten weitere Untersuchungen mit engeren Kontrollen und grösseren Stichproben erfolgen. Dennoch geben die aktuellen Ergebnisse interessante Hinweise zum Einsatz von Nudges oder ähnlichen Instrumenten zur Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit in KMU.

Fazit

Wir haben die Wirksamkeit von sanften Anreizen (Nudges) getestet, die darauf abzielten, das Interesse von KMU an umweltverträglicheren Geschäftspraktiken zu wecken. Konkret untersucht wurde mit dem Experiment die Wirksamkeit der Betonung von Umweltvorteilen (im Gegensatz zu finanziellen Vorteilen) und die Wirkung eines Loss Framings durch Hervorhebung verpasster Chancen (im Gegensatz zu potenziellen Vorteilen) bei der Rekrutierung von KMU für ein kostenloses, staatlich finanziertes Umweltberatungsprogramm in zwei Schweizer Städten.

Die Ergebnisse des Feldexperiments zeigen, dass bei Umweltentscheidungen in KMU nicht nur finanzielle Überlegungen eine Rolle spielen (siehe auch Grieder

et al., 2022), sondern dass KMU auch durch die Betonung der Umwelteffekte für eine Teilnahme motiviert werden können. Diese Erkenntnisse decken sich mit den Ergebnissen der beiden durchgeführten Umfragen zu den Beweggründen von KMU, umweltfreundliche Geschäftspraktiken einzuführen. Die Befragten gaben an, dass ihnen bei der Umsetzung von Massnahmen zur Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit der positive Umwelteffekt wichtiger war als der finanzielle Nutzen oder eine mögliche Steigerung des Marktwertes des Unternehmens. Daneben waren die persönlichen Überzeugungen, z. B. die Umweltpräferenzen von Geschäftsleitungen und Mitarbeitenden, die am häufigsten genannten Motivationen für die Einführung umweltfreundlicher Geschäftspraktiken.

Referenzen

Ghesla, C., Grieder, M., Schmitz, J., & Stadelmann, M. (2020). Pro-environmental incentives and loss aversion: A field experiment on electricity saving behavior. *Energy Policy*, 137, 111131.

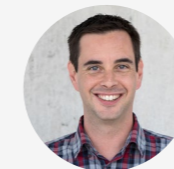
Grieder, M., Kistler, D., Schlüter, F., and Schmitz, J. (2023). Not only for the money: Nudging SMEs to promote environmental sustainability. Working Paper available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4351587>

Grieder, M., Kistler, D., and Schmitz, J. (2021). Environmental decision making in small companies: A behavioral economics perspective. In Quah, E. and Schubert, R., editors, *Sustainability and Environmental Decision Making*, pages 129 – 151. Springer.

Kahnemann, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 363-391.

Mühlethaler, M. (2021). Nachhaltigkeit in Klein – und Mittelunternehmen im Kanton Zürich. Bachelorarbeit, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), School of Management and Law.

Autor:innen



Manuel Grieder
UniDistance Suisse, Fakultät
Wirtschaft, und Zürcher
Hochschule für Angewandte
Wissenschaften (ZHAW),
Zentrum für Energie und Umwelt,
manuel.grieder@fernuni.ch



Deborah Kistler
UniDistance Suisse,
Fakultät Wirtschaft,
deborah.kistler@fernuni.ch



Jan Schmitz
Radboud University
Nijmegen, Institute for
Management Research,
Department of
Economics,
jan.schmitz@ru.nl



Felix Schlüter
UniDistance Suisse, Fakultät Wirtschaft,
felix.schlüter@fernuni.ch

Über das NFP 73



www.nfp73.ch

Das Nationale Forschungsprogramm «Nachhaltige Wirtschaft» (NFP 73) wurde vom Bundesrat Mitte 2016 mit einem Gesamtbudget von 20 Millionen Franken für eine Forschungsdauer von fünf Jahren lanciert. Finanziert werden 29 Forschungsprojekte in Themenbereichen wie Kreislaufwirtschaft, Finanzwesen, Bauwesen, Städte und Mobilität, Forstwirtschaft, Landwirtschaft und Ernährung, Lieferketten, nachhaltiges Verhalten und Gouvernanz. Ziel des NFP 73 ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse über eine nachhaltige Wirtschaft zu gewinnen, die sparsam mit natürlichen Ressourcen umgeht, Wohlstand schafft und die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Schweiz stärkt.

Herausgeber

**Nationales Forschungsprogramm
«Nachhaltige Wirtschaft» NFP 73**
Schweizerischer Nationalfonds SNF
Wildhainweg 3
3001 Bern

September 2023

Kontakt

Irina Sille
Programm Managerin NFP 73
SNF, Wildhainweg 3
3001 Bern

T: + 41 (0)31 308 22 20

E: nfp73@snf.ch

Disclaimer: Dieser Policy Brief wurde vom Nationalen Forschungsprogramm «Nachhaltige Wirtschaft» (NFP 73) des Schweizerischen Nationalfonds finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autorinnen und Autoren.