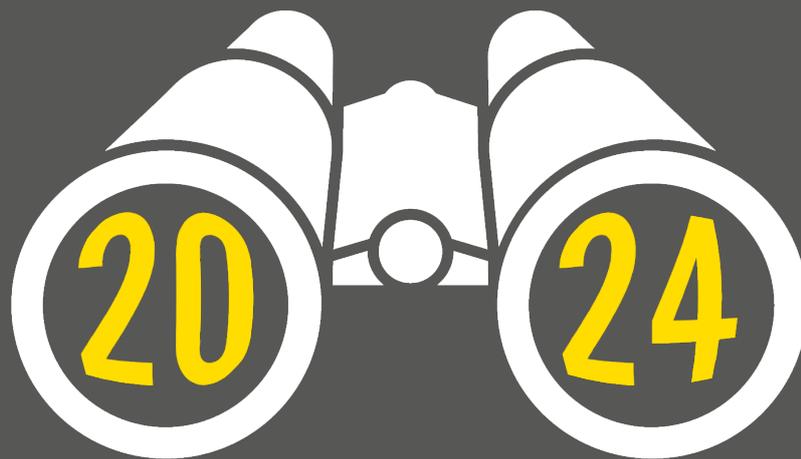


12  
2023

DAS MAGAZIN FÜR MARKENFÜHRUNG

# markenartikel



## Ausblick: Trendthemen 2024

Wirtschaft: Unsicherheit,  
aber auch viele Chancen

Gesellschaft: Konsumlaune  
variiert in volatilen Zeiten

Marketing: Retail Media,  
KI & Co. als wichtige Treiber

# Weniger ist mehr

## Suffizienzfördernde Marketingkommunikation im B2C- und B2B-Brandmanagement: Weg vom »Mehr« und stattdessen das »Weniger« incentivieren und kommunizieren.

Ist 'Mehr' immer notwendig? Ist es auf Ebene der Gesellschaft, des Individuums, aber auch auf Unternehmensebene besser und langfristig gesund? Obgleich ein 'Mehr' an zu vermarktenden Produkten und Leistungen in der Regel die Stückkosten senken mag und zum Wachstum des Neuproduktgeschäfts beiträgt, zeigen Entwicklungen auf Gesellschafts-, Individuums- und Unternehmensebene, dass auch ein 'Weniger' ökologisch, sozial und auch ökonomisch attraktiv sein kann.

### Verschiedene Ebenen

So ist in einer Welt zunehmender Treibhausgaskonzentration in der Atmosphäre und der dadurch bedingten Erderwärmung (IPCC, 2023), zunehmender Landdegradierung und des dadurch bedingten Verlusts an Biodiversität (IPBES, 2023), zunehmender Ungleichheit der Vermögensverteilung und der dadurch bedingten sozialen Spannungen (Chancel et al., 2022) das Marketing mit neuen Herausforderungen konfrontiert.

Über die Jahre wurden zwar dank Technologie und Technik Fortschritte gemacht. Maschinen und Anlagen sind effizienter geworden und verbrauchen weniger Energie. Als Konsumenten verwenden wir Produkte aus recycelten Materialien. Aber wo bei der Circular Economy oft ein 'Mehr' an Zusatzenergie (für Recycling, Kreislaufsysteme oder Stoffumwandlungen) investiert werden muss, führen bei den Effizienzgewinnen die sogenannten Reboundeffekte zu einer Kannibalisierung der Effizienzgewinne (Fuchs, 2016). So sind beispielsweise Verbrennungs- und Elektroantriebe viel effizienter über die Jahre geworden. Dies führt allerdings nicht zu einer CO<sub>2</sub>-Reduzierung der Mobilität, einfach weil das 'Mehr' an Autos, an leistungsstärkeren Antrieben und an mehr gefahrener Strecke die Effizienzgewinne annullieren und teilweise umdrehen. Aus einer gesellschaftlichen Perspektive kann vor diesem Hintergrund neben der Umsetzung von Effizienz- und Konsistenzstrategien

auch auf die Notwendigkeit der Entwicklung intelligenter und wirksamer Suffizienzstrategien geschlossen werden und somit auf ein ethisches Imperativ des Verzichts im Sinne eines 'Weniger ist mehr'.

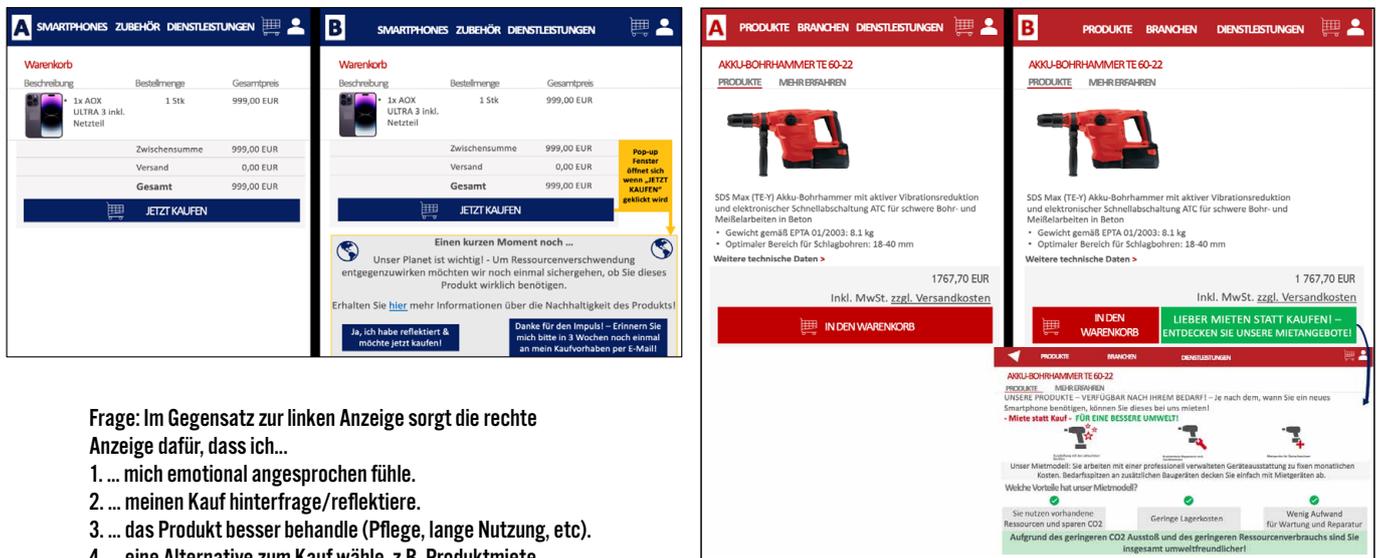
Auf Ebene des Individuums zeigen zahlreiche Studien (u.a. OECD 2023, Easterlin 1974) schon seit geraumer Zeit, dass ein 'Mehr' an Gütern, Besitz und Geld das Leben nicht glücklicher und sinnvoller macht. Ratgeber wie *Simplify-your-life* oder *Take-a-break* boomen. Zudem zeigen Studien auch eine Bereitschaft der Konsumenten für ein suffizientes Verhalten (Utopia, 2022). Es stellt sich somit die Frage, wie man das 'Weniger' incentivieren und kommunizieren kann.

### Suffizienz und wirtschaftlich gesundes Handeln

Auch auf Unternehmensebene zeigt sich, dass viele ökonomisch erfolgreiche Unternehmen ihre Kunden über die Produktlebensphase begleiten und hierfür entsprechende Services und Modernisierungspakete anbieten. Ein profitables Business und Wachstum kann nicht nur über ein 'Mehr' an hergestellten und vermarkteten Produkten gewährleistet werden, sondern auch über begleitende Dienstleistungen entlang der Produktnutzungsphase: 'Retrofitting' – also Modernisierung und Updates von bestehenden Produkten oder Anlagen – oder 'Remanufacturing', das heißt das Wiederaufbereiten von Gebrauchtteilen, sind Beispiele ökonomisch und ökologisch nachhaltiger Geschäftsmodelle. Insbesondere sind aber auch Geschäftsmodelle im Sinne eines 'Product-as-a-Service' anzuführen, bei denen Unternehmen anstelle der Herstellung und des Verkaufs von Produkten eine diese ersetzende Dienstleistung verkaufen.

Suffizienz und wirtschaftlich gesundes Handeln müssen also weder auf Gesellschafts-, Individual- noch auf Unternehmensebene in Konflikt zueinander stehen, sondern können sich vielmehr gegenseitig fördern und sind zur Erreichung der gesteckten Klimaziele (u.a. EU Green Deal, 2019) unverzichtbar.

## B2C-Maßnahme 'Konsumhinterfragende Inhalte' (l.), B2B-Maßnahme 'Nachhaltiges Geschäftsmodell' (r.)



Frage: Im Gegensatz zur linken Anzeige sorgt die rechte Anzeige dafür, dass ich...

1. ... mich emotional angesprochen fühle.
2. ... meinen Kauf hinterfrage/reflektiere.
3. ... das Produkt besser behandle (Pflege, lange Nutzung, etc).
4. ... eine Alternative zum Kauf wähle, z.B. Produktmiete.
5. ... überlege, meinen Kauf zu verschieben.

Quelle: eigene Darstellung

## Analyse von Kommunikationsmaßnahmen

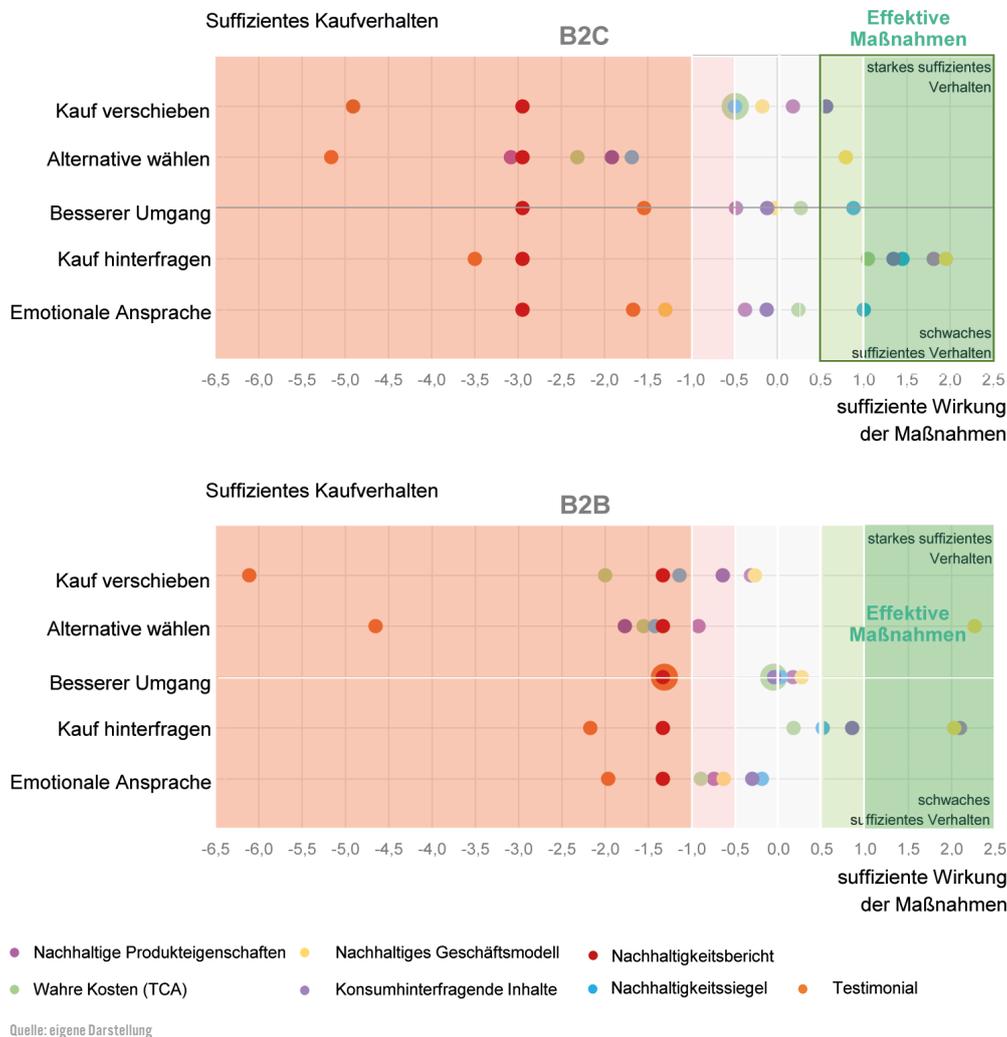
Suffizienz-Marketing wird definiert als die Gestaltung, Erzeugung und Vermarktung von Leistungen nach Prinzipien, die Kunden- und Gesellschaftsbedürfnisse in genügender, maßvoller und befriedigender Weise langfristig orientiert erfüllen (Schlipf & Beer, 2021). Folglich steht Suffizienz-Marketing dabei nicht für ein De-Marketing oder eine künstliche Verknappung oder Reglementierung, sondern für ein fokussiertes, schlankes und rationales Marketing, das auf eine multidimensionale Verantwortung von Unternehmen für deren Leistungen und der Vermarktung zielt. Leistungen und Kaufentscheidungen sollen so hin zum 'was der Kunde braucht und was genügt' und weg vom 'wieviel mehr der Kunde wollen soll'.

Ansätze zu einer Produktgestaltung (Schlipf & Maier, 2023; Bocken et al., 2016) und zu Geschäftsmodellen (Schlipf & Beer, 2021; Bocken & Short, 2016), die ein suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten in der Praxis fördern, liegen bereits vor. Offen ist jedoch, wie man auf dem Gebiet der Marketingkommunikation mit dem aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive des einzelnen Unternehmens dilemmatischen Spannungsverhältnis zwischen dem ethischen Imperativ des »Weniger ist mehr« einerseits und dem Marketingmantra des »Mehr ist mehr ist mehr« umgehen sollte. Zielsetzung ist daher die Analyse und Priorisierung von verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen zur Förderung eines suffizienten Kauf- und Nutzungsverhalten im B2C und B2B-Segment.

Um entsprechende potenzielle suffizienzfördernde Kommunikationsmaßnahmen zu identifizieren, wurde eine Vielzahl von Kommunikationsmaßnahmen aus der B2C- und B2B-Marketingliteratur evaluiert. Anhand eines Trichtermodells wurden aus 367 allgemeinen Kommunikationsmaßnahmen, 46 nachhaltige und hieraus sieben potenziell suffizienzfördernde Maßnahmen im Rahmen von systematischen Recherchen anhand relevanter Schlüsselwörter sowie Experteninterviews abgeleitet: 1. Werben mit Nachhaltigkeitsbericht; 2. Kommunikation nachhaltiger Produkteigenschaften; 3. Information über die wahren Kosten (True-Cost Accounting); 4. Umwelt-/Nachhaltigkeitsiegel, 5. Testimonials aus dem Bereich Nachhaltigkeit; 6. Konsumhinterfragende Inhalte (z.B. Möglichkeit zur Kaufverschiebung); 7. Aufzeigen des nachhaltigen Geschäftsmodells.

Um herauszufinden, ob und inwiefern die recherchierten sieben Kommunikationsmaßnahmen eine suffiziente Wirkung im B2C- und/oder B2B-Segment haben, wurde ein Online-Fragebogen mit A/B-Tests entworfen. Das heißt einer Zielgruppe an Probanden wurden zwei Versionen (A und B) einer Kommunikationsmaßnahme nebeneinander angezeigt (siehe u.a. Witzentleiter, 2021). Auf der linken Seite befand sich die ursprüngliche Referenzversion (Version A) und auf der rechten Seite die Variante, die entsprechend der suffizienzfördernden Kommunikationsmaßnahme gestaltet wurde (Version B). Die sieben Maßnahmen wurden zunächst im B2C-Kontext und anschließend im B2B-Kontext abgefragt. Das Kommunikationsobjekt für

## Portfoliomodell suffizienzfördernder Kommunikationsmaßnahmen



### Literaturtipps

- Bocken & Short (2016): Towards a Sufficiency-Driven Business Model.
- Bocken et al. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy.
- Chancel et al. (2022): World Inequality Report 2022.
- Easterlin (1974): Does Economic Growth Improve the Human Lot?
- European Commission. (2019): EU Green Deal.
- Fuchs (2016): Der Rebound-Effekt.
- IPBES. (2023): Worsening Worldwide Land Degradation.
- IPCC. (2023): Climate Change 2023.
- OECD. (2020): Better Life Index.
- Schlipf & Beer (2023): Sind schönere Produkte nachhaltiger?
- Schlipf & Beer (2021): Suffizienz Marketing.
- Utopia. (2022): Die Utopia-Studie 2023.
- Witzelner (2021): Quick Guide A/B Testing.

den B2C-Bereich war ein Smartphone und für den B2B-Bereich eine Akku-Bohrmaschine – jeweils in einem Online-Webshop zu erwerben. Zu den jeweiligen Anzeigen wurden den Probanden jeweils die gleichen fünf Fragen gestellt, die aufeinander aufbauend ein suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten der B2C- und B2B-Kunden stärker fördern – beginnend von einer emotionalen Ansprache bezüglich Nachhaltigkeit (Frage 1) bis hin zu einem möglichen Verschieben des Kaufs (Frage 5). Die Quantifizierung der A/B-Tests erfolgte hierbei über eine 5-er Likert-Skala (trifft voll zu, trifft zu, teils/teils, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu). Der Fragebogen wurde dabei im Zeitraum vom 06.07.2023 bis zum 20.08.2023 von 180 Personen vollständig ausgefüllt.

### Suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten

Die Differenz der zustimmenden und ablehnenden Meinungen der Befragten zu den Fragen wurden in Verhältnis zu den Antworten der Probanden gesetzt, die eine neutrale Meinung vertraten, um die positive oder negative Aussagekraft der einzelnen Maßnahmen be-

zogen auf ein suffizienzfördernden Kauf- und Nutzungsverhalten differenzierter ermitteln zu können. Zur besseren Veranschaulichung wurden die Wirkungsbeziehungen der Maßnahmen auf das suffiziente Verhalten der Kunden kategorisiert und in einem Portfoliomodell dargestellt. Hierbei wurden zwei Portfolios – einmal für das B2C- und einmal für das B2B-Segment – erstellt.

Auf der X-Achse sind die Portfolios mit dem erläuterten durchschnittlichen Differenzverhältnis beschriftet. Maßnahmen mit einem Differenzenverhältnis von -0,5 bis 0,5 wurden neutral auf deren Suffizienzförderung beurteilt. Maßnahmen mit einem Differenzenverhältnis von 0,5 bis 1 sind schwach positiv und Maßnahmen mit einem Verhältnis von 1 bis 2,5 sind mittel bis stark positive und somit effektive Maßnahmen, die eine suffiziente Wirkung ausstrahlen. Auf der Y-Achse sind jeweils die Suffizienzgrade ausgetragen, die durch die sieben untersuchten Kommunikationsmaßnahmen erreicht werden können.

Unternehmen sollten sich bei der Wahl ihrer Kommunikationsmaßnahmen auf solche fokussieren, die auf der rechten, grün schraffierten Seite des Portfolios aufgetragen sind. Rechts oben sind hierbei die Maßnahmen aufgezeigt, die am effektivsten für eine starke Suffizienzförderung sind.

Im B2C-Bereich sind dies zum einen das Nutzen von Inhalten, die zu einem Hinterfragen und/oder Verschieben des Kaufs anregen sowie zum anderen das Erklären des Nachhaltigen Geschäftsmodells. Die Maßnahme Nachhaltigkeitssiegel trägt im B2C-Bereich dazu bei, dass die Kunden mit den Produkten besser und schonender umgehen, und sie zudem emotional angesprochen werden. Dies ist im rechten unteren Quadranten ersichtlich. In diesem befinden sich die Maßnahmen, die ein eher schwaches suffizientes Verhalten unterstützen. Hierzu zählen auch die Maßnahmen Wahre Kosten (True-Cost-Accounting) und Nachhaltige Produkteigenschaften. Die Maßnahmen Testimonial und Nachhaltigkeitsbericht hingegen führen in keinen der Fälle zu einem suffizienteren Kauf- und Nutzungsverhalten der B2C-Kunden.

Im B2B-Bereich ist die Maßnahme Nachhaltiges Geschäftsmodell die einzige Maßnahme, die eine starke suffiziente Verhaltensweise fördert. Die Maßnahmen Nachhaltigkeitssiegel, Konsumhinterfragende Inhalte und die Darstellung von nachhaltigen Produkteigenschaften regen zum Hinterfragen des Kaufs an und unterstützen demnach ebenfalls suffizientes Verhalten. Die weiteren betrachteten Maßnahmen sind entweder neutral oder wirken sich nicht positiv auf die untersuchten suffizienten Verhaltensweisen des B2B-Kunden aus.

## Effektivste Kommunikationsmaßnahmen

Zusammenfassend gilt festzuhalten, dass Unternehmen im B2C-Segment ein suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten ihrer Kunden vor allem durch die Maßnahme Nachhaltigkeitssiegel fördern können – trotz der vielfältigen, kritischen Diskussionen um Produkt- und Markenlabels wie 'klimaneutral' oder 'klimaschonend'. Die Studie zeigt, dass B2C-Kunden durch ein unabhängiges Nachhaltigkeitssiegel emotional angesprochen werden, sie ihren Kauf hinterfragen und sie sogar dahingehend beeinflusst werden, das entsprechende Produkt besser bzw. schonender zu behandeln. Im B2B-Segment hat die Maßnahme des nachhaltigen Geschäftsmodells die beste Suffizienzwirkung. Es spricht als einzige Maßnahme im B2B zwei suffiziente Verhaltensweisen an. Es regt dazu an, dass die B2B-Kunden ihren Kauf hinterfragen und in Erwägung ziehen, eine Alternative zum Kauf in Form von zum Beispiel Miete zu wählen. ■

Matthias Schlipf, Johanna Kufner, Michael Christoph Schmid



■ Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf ist Professor für B2B-Marketing, Vertriebs- & Technologiemanagement an der Hochschule München.



■ Johanna Kufner hat ihre Bachelor-Arbeit zum Thema Suffizienz & Kommunikationsmaßnahmen an der Hochschule München verfasst.



■ Michael Christoph Schmid ist Hochschuldozent an der Hochschule München in den Themengebieten Markenführung, Nachhaltigkeitsmarketing und Unternehmensethik.