

# Von E-Commerce zu ECO-mmerce.

Wie Behavioral Design die Lücke zwischen guten Absichten und nachhaltigen Kaufentscheidungen schließt



**elaboratum**

**bevh**   
Der E-Commerce Verband



Fridays for Future, Elektro-Auto-Boom und Fleischalternativen – das Thema Nachhaltigkeit ist im Bewusstsein der Konsument:innen angekommen. Wo die Nachfrage steigt, lassen passende Angebote nicht lange auf sich warten. Viele Unternehmen haben bereits umweltfreundliche Produkte in ihr Sortiment aufgenommen. Nachhaltige Start-ups sprießen wie Pilze aus dem Boden.

Klingt alles wunderbar – wäre da nicht eine große Hürde zu überwinden! Denn obwohl viele Menschen motiviert sind, einen möglichst geringen ökologischen Fußabdruck zu hinterlassen, handeln sie nach wie vor oft nicht nachhaltig. Dieses Phänomen ist hinlänglich bekannt und wird als Green Gap bezeichnet – die Lücke zwischen guter Absicht und nachhaltigem Handeln. Konsument:innen denken zwar grüner als noch vor einigen Jahren, haben ihr Kaufverhalten aber noch nicht angepasst.

Um die Green Gap zu schließen, gilt es nicht nur, Kaufgewohnheiten zu ändern. Teilweise müssen Kund:innen von teureren Produkten oder einem größeren Aufwand überzeugt werden. Doch wie können sie zu einem solchen Verhalten bewegt werden? Mit der PsyConversion®-Methode haben wir in den letzten Jahren viele Erfahrungswerte damit sammeln dürfen, wie Menschen entscheiden – und wie Entscheidungssituationen systematisch verbessert werden können. Das Ergebnis: Indem wirksame Entscheidungsde-terminanten identifiziert und angepasst werden, können wir

Entscheidungen ermöglichen, die stärker der eigenen Intention entsprechen. Darin liegt großes Potenzial, die Green Gap zu schließen.

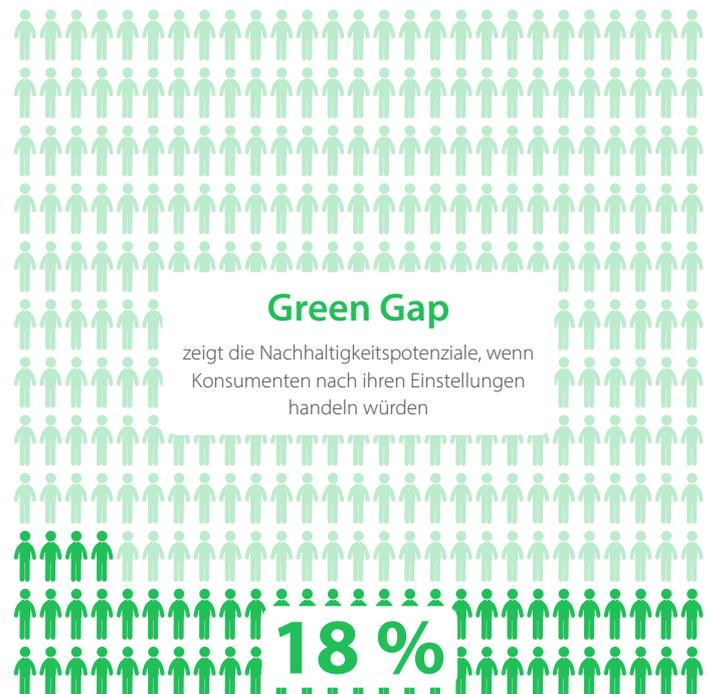
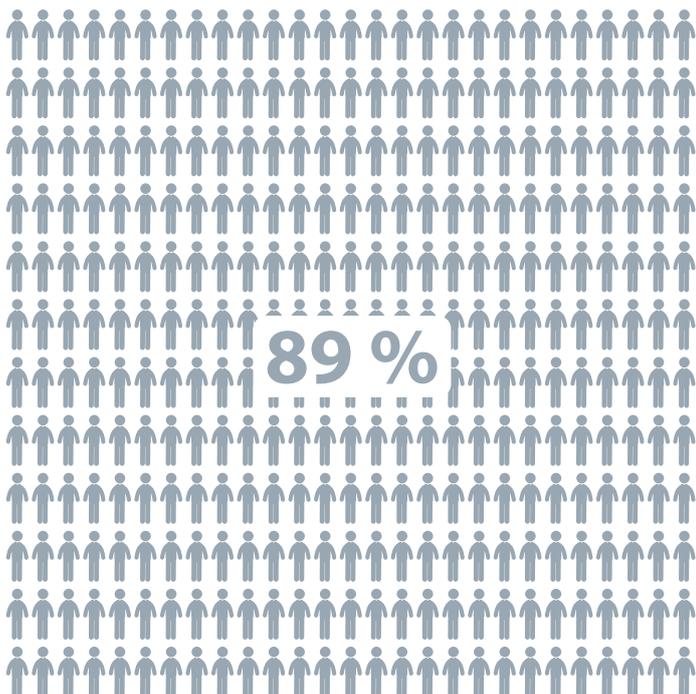
In diesem Whitepaper beleuchten wir die Green Gap aus verhaltensökonomischer Sicht. Außerdem zeigen wir konkrete Behavioral Patterns auf, die Konsument:innen darin unterstützen können, ihre Absicht in tatsächliche Verhaltensweisen umzuwandeln.

## Die grüne Kluft zum grünen Strom

Grafik 1 verdeutlicht die Green Gap: 89% der Deutschen geben an, es sei ihnen sehr wichtig oder wichtig, erneuerbare Energien stärker zu nutzen und den Ausbau zu unterstützen<sup>1</sup>. Der Abgleich mit den tatsächlichem Kaufverhalten ist erstaunlich: Laut Statista bezogen lediglich 18% der Haushalte im gleichen Jahr Ökostrom<sup>2</sup>. Die Green Gap beträgt demnach 71% - ein gewaltiges Nachhaltigkeitspotenzial.

<sup>1</sup> Agentur für Erneuerbare Energien e.V. (2019): Akzeptanzumfrage 2019; URL: [www.unendlich-viel-energie.de/akzeptanzumfrage-2019](http://www.unendlich-viel-energie.de/akzeptanzumfrage-2019)

<sup>2</sup> Statista (2019): Umfrage in Deutschland zum Bezug von Ökostrom bis 2019; URL: [de.statista.com/statistik/daten/studie/181628/umfrage/bezug-von-oekostrom](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181628/umfrage/bezug-von-oekostrom)



Grafik 1: Das Beispiel verdeutlicht das Potenzial der Green Gap. Während 89% der Deutschen erneuerbare Energien wichtig sind, nutzen nur 18% Ökostrom.

# Absicht ist gut, Verhalten ist besser – doch was schließt die Lücke?

Wir Menschen betrachten uns selbst gerne als bewusst und konsequent handelnde Lebewesen. Aus der psychologischen Forschung ist hinlänglich bekannt, dass keine der beiden Aussagen immer zutrifft. Menschliches Entscheidungsverhalten ist in der Regel weder bewusst noch konsequent an guten Absichten orientiert.

## Der lange Weg zu neuen Verhaltensweisen

Noch ein bisschen komplexer wird es, wenn es sich um Verhaltensänderungen handelt – also Ausbrüche aus bereits etablierten Routinen und Gewohnheiten. Diese fallen nicht vom Himmel. Bevor eine Verhaltensveränderung sichtbar werden kann, müssen wir mehrere Phasen durchlaufen. Im Wesentlichen gibt es vier Phasen, die wir auf dem Weg zu einem neuen Verhalten durchlaufen: Wissen, Einstellung, Absicht und Verhalten (siehe Grafik 2 unterhalb)<sup>3</sup>.

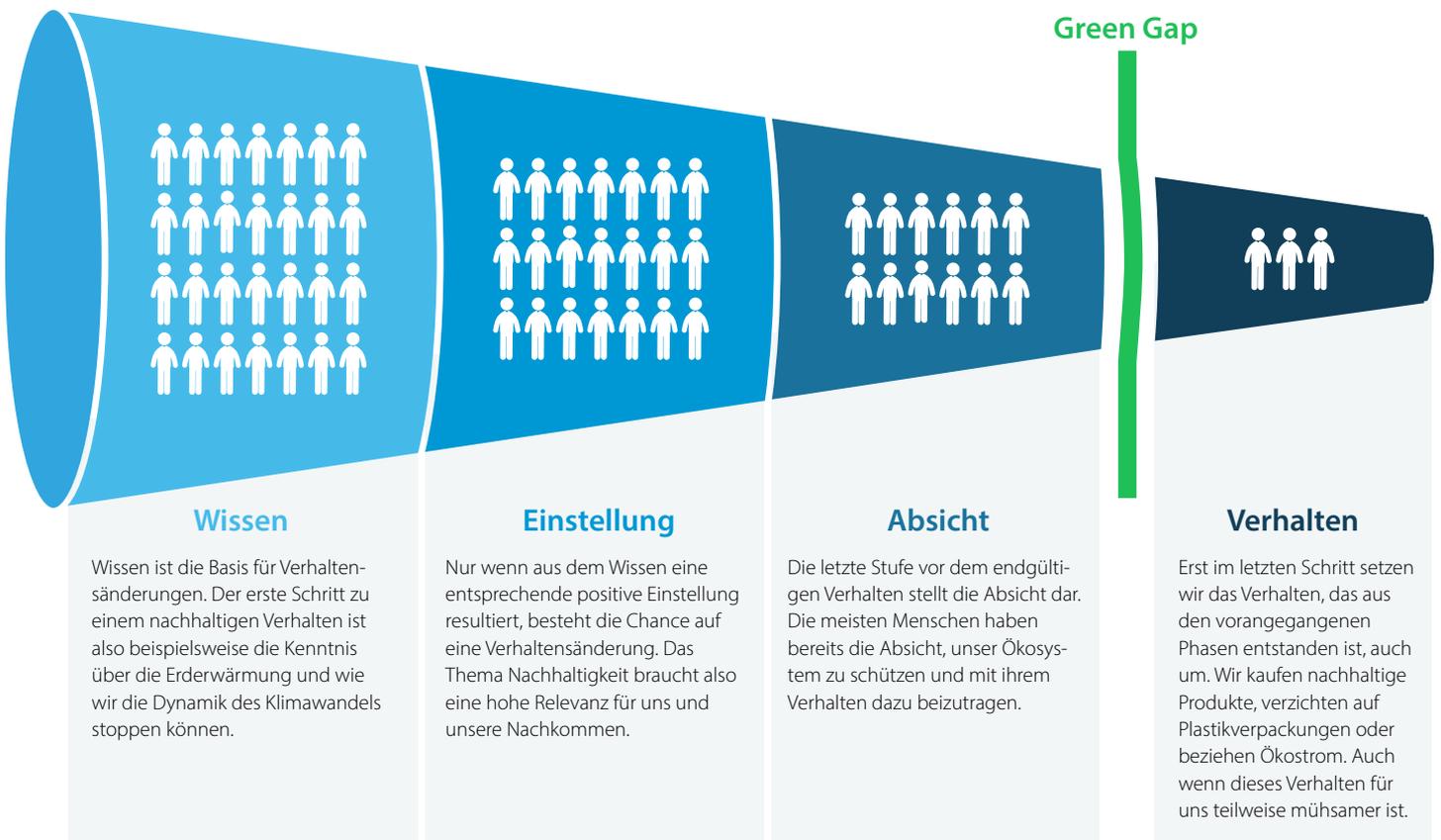
3 Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975) Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Longman Higher Education.

Beim Thema Nachhaltigkeit befindet sich ein wesentlicher Teil der Bevölkerung in der dritten Phase, also vermeintlich kurz vor dem Ziel. Das ist zunächst eine gute Nachricht – war es doch vor wenigen Jahren noch eine wichtige Aufgabe, die grundlegenden Zusammenhänge zu erläutern (Phase „Wissen“). Doch die Kluft zwischen Absicht und tatsächlichem Verhalten scheint groß. Wie schaffen es nachhaltige Unternehmen, diese Lücke bei ihren Kund:innen zu schließen? Damit aus einer Absicht am Ende auch eine Verhaltensveränderung wird, müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein<sup>4</sup> (siehe Grafik 3 nächste Seite).

## Unbewusste Verhaltensmuster adressieren

Während die Interessen der Unternehmen und die Interessen der Kund:innen in anderen Bereichen manchmal auseinandergehen, haben wir bei der Frage, wie die Green Gap zu schließen ist, eine breite Übereinstimmung der Interessen: Kund:innen wollen nachhaltige Produkte kaufen, Unternehmen wollen diese verkaufen. Motivation und Fähigkeit sind gegeben, lediglich an einem letzten Impuls mangelt es (= situative Trigger sind nicht vorhanden).

4 Fogg, B. J. (2019). Fogg's Behavior Model. Behav. Des. Lab., Stanford Univ., Stanford, CA, USA, Tech. Rep.



Grafik 2: Vier Phasen zu nachhaltigem Verhalten

## Voraussetzung

Ich muss die Motivation haben, mein Verhalten zu ändern.

Ich muss fähig sein, mein Verhalten zu ändern.

Situative Trigger müssen mich in meiner Verhaltensänderung unterstützen.

## Status beim Thema Nachhaltigkeit

Ein wesentlicher Teil der Menschen ist motiviert, sich nachhaltig zu verhalten. 

Nachhaltige Produkte sind mittlerweile gut verfügbar. Das Angebot wächst stetig weiter. Immer mehr Start-ups bieten ausschließlich nachhaltige Alternativen zu konventionellen Produkten an. 

Nachhaltige Kundenentscheidungen sind häufig noch nicht einfach zu treffen. Das kann dazu führen, dass sie trotz gegebener Motivation und Fähigkeit nicht getroffen werden. 

Grafik 3: Drei Voraussetzungen für Verhaltensänderungen

Die Gründe für die Green Gap liegen also in der Architektur der Entscheidungssituation selbst. Wie leicht ist es also für Kund:innen, sich im Moment der Kaufentscheidung für die nachhaltige Alternative zu entscheiden? An dieser Stelle kommen unbewusste Verhaltensmuster ins Spiel. Die Lösung können wir mit der PsyConversion®-Methode finden. Mit Behavioral Design lassen sich Entscheidungen so gestalten, dass nachhaltige Entscheidungen auf der Grundlage intuitiver Verhaltensmuster einfach getroffen werden können.

## Mit PsyConversion® die Green Gap überwinden

Wie entscheiden Menschen? In den letzten Jahren haben wir mit der PsyConversion®-Methode in mehr als 100 Praxisprojekten aus über 10 verschiedenen Branchen viele Erfahrungswerte damit sammeln dürfen. Unabhängig von der Branche, von der Phase der Customer Journey, von der Zielgruppe und von der Produktkategorie wiederholt sich stets dieselbe Erkenntnis: Die Aussagen, die Kund:innen zu ihren Absichten in Formaten wie Panel-Befragungen, Interview-Studien oder Fokusgruppen machen, lässt sich bei der Beobachtung des echten Verhaltens nicht (in demselben Maße) wiederfinden. Die Kluft zwischen Intention und Verhalten beobachten wir also nicht nur im Kontext der Nachhaltigkeit.

Für die Auswahl und Anwendung wirksamer Verhaltensmuster sind immer das jeweilige Kundensegment und die Entscheidungssituation relevant. Dennoch zeigt sich, dass sich bestimmte Behavior Patterns besonders gut im nachhaltigen Kontext eignen. Damit lassen sich effektive Entscheidungssituationen gestalten, die Kunden helfen, sich umweltbewusster im Sinne der eigenen Intentionen zu verhalten.

*Das psychologische Wissen darüber, wie die Green Gap überwunden werden kann, hat es noch zu wenig aus dem Labor in die Praxis geschafft.*

*Der Einsatz von Behavioral Design kann Kund:innen helfen, sich so nachhaltig zu entscheiden, wie sie es eigentlich wollen.*



Prof. Dr. Klaus Gutknecht,  
elaboratum GmbH

# Top 5 Behavior Patterns für die Überwindung der Green Gap

1

## Status Quo



Wir bemessen dem Status Quo (Kauf konventioneller Produkte) eine hohe Bedeutung bei und vermuten eine rationale Überlegenheit als Grund für die bisherige Wahl. So fällt es schwer, sich umzuorientieren und auf nachhaltige Alternativen zu wechseln.

Derselbe Mechanismus führt aber auch dazu, dass wir eine bereits für uns getroffene Vorauswahl in der Regel einfach akzeptieren. Das berühmte Beispiel<sup>1</sup>: Mehr als 99% der Österreicher waren im Jahr 2013 Organspender aber nur 12% der Deutschen – weil sich Österreicher bewusst dagegen entscheiden müssen und Deutsche dafür. Entsprechend sollten nachhaltigkeitsorientierte Entscheidungssituationen so gestaltet sein, dass die nachhaltige Option die Voreinstellung ist.

**Beispiel:** Immer mehr Händler bieten ihren Kunden die Option an, das durch die Bestellung erzeugte CO<sub>2</sub> für einen geringen Mehrbeitrag zu kompensieren. Effektiver wäre, die Kompensation als Standard-Voreinstellung mit in Rechnung zu stellen – und Kunden die Möglichkeit zu geben, diese Option aktiv abzuwählen.

1 vgl. Chassot, S., Wüstenhagen, R., Fahr, N., & Graf, P. (2013). Wenn das grüne Produkt zum Standard wird: Wie ein Energieversorger seinen Kunden die Verhaltensänderung einfach macht. Organisationsentwicklung, 2013(3), 80-87.

2

## Bystander Effect



Wenn wir uns direkt angesprochen und beobachtet fühlen, handeln wir stärker in Einklang mit unseren Einstellungen und mit sozialen Normen. Wenn sich Kunden also im Moment der Kaufentscheidung sozial sichtbar fühlen, entscheiden sie sich tendenziell häufiger für nachhaltige Alternativen. Online sind unsere Shopping-Erlebnisse weitgehend anonym. Dennoch gibt es Möglichkeiten, die Käufer:innen direkt anzusprechen.

**Beispiel:** Retouren wirken sich nachteilig auf die Ökobilanz aus. Einige progressive Online-Fashion-Händler zeigen Bestandskund:innen die individuelle Retourenquote als Maßnahme zur Retourensenkung offen an und setzen sie ins Verhältnis zum Durchschnitt. So werden Vielretournierer direkt angesprochen und mit ihrem ungewünschten Verhalten konfrontiert.

3

## 3. WYSIATI Effect („What you see is all there is“)



Wir ziehen nur das in Betracht, was wir sehen. Wenn nachhaltige Produkte weniger prominent platziert sind, wählen wir den ressourcenschonenden Weg und wählen das gut sichtbare konventionelle Produkt.

Deshalb ist es wichtig, nachhaltige Optionen sehr gut sichtbar und prägnant zu platzieren. Kund:innen sollten im Zweifel lieber nach der konventionellen Alternative fragen müssen.

**Beispiel:** Auf den Kategorieweiten von Online-Shops können nachhaltige Produkte besonders hervorgehoben werden – zum Beispiel mit auffälligen Nachhaltigkeitskennzeichnungen. So erfahren diese mehr visuelle Präsenz und werden stärker bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt als konventionelle Produkte (ein Beispiel ist Zalando).

## 4

### Hobson's +1 Choice Effect



Ein wichtiger Hebel für die Gestaltung von Entscheidungssituationen ist die Formulierung der Entscheidungsfrage. Wenn es gelingt, die Entscheidung zwischen einer konventionellen und einer nachhaltigen Option effektiv in eine Entscheidung zwischen zwei nachhaltigen Optionen zu verwandeln, wird die Handlungsabsicht, nachhaltig zu kaufen, stark gestützt.

**Beispiel:** Es gibt bereits Stromanbieter, die auf ihren Webseiten mehr Ökotarife als konventionelle Tarife anbieten. Dadurch wird tendenziell stärker zwischen einzelnen Ökotarifen verglichen und die Auswahl nachhaltiger Tarife steigt.

## 5

### Affektheuristik



Meinungen und Entscheidungen beruhen oft lediglich auf der emotionalen Zuneigung oder Abneigung gegenüber den Alternativen. Die Affektheuristik ersetzt die (schwer zu beantwortende) Frage „Was denke ich darüber?“ durch die (leicht zu beantwortende) Frage „Was fühle ich dabei?“ und verwendet die Antwort darauf dann einfach als Antwort auf die ursprüngliche Frage. Deshalb muss insbesondere bei nachhaltigen Produkten darauf geachtet werden, dass sie auch Freude machen.

**Beispiel:** Einige Hersteller von Elektroautos haben es geschafft, Elektromobilität auch durch Ästhetik und Fahrfreude emotional aufzuwerten.



# Die wichtigsten Fragen auf der Zielgeraden – So bringen Sie Ihre Kund:innen dazu, nachhaltige Produkte zu kaufen

Nun wissen wir also: Verhaltensänderungen brauchen Zeit, Wissen, neue Einstellungen und eine Absicht. In puncto Nachhaltigkeit sind diese Voraussetzungen bei vielen Konsument:innen gegeben. Dennoch sind Unternehmen noch nicht am Ziel. Sie müssen Strukturen schaffen, die Kund:innen in ihren nachhaltigen Kaufentscheidungen unterstützen. Der letzte Schritt zwischen Absicht und Verhalten passiert nicht von allein. Aber Unternehmen können viel dazu beitragen, ihre Kund:innen auf diesem Schritt zu begleiten.

Werden alle Schritte konsequent umgesetzt, erhöht das die Wahrscheinlichkeit, die Green Gap zu überwinden. Davon profitieren Unternehmen genauso wie Kund:innen, die „Supply Chain“ der Produkte sowie die Umwelt. Bevor wir angesichts der „win-win-win-win“-Situation den Überblick verlieren, wagen wir einen Mindshift hin zur „nobody loses“-Situation.

Sind Sie bereit, die Green Gap zu überwinden? elaboratum ist es! Wir unterstützen Sie dabei, nachhaltigen Kundenentscheidungen im E-Commerce zum Durchbruch zu verhelfen.

0 ●

## Priorisierung

Priorisieren Sie im Unternehmen Nachhaltigkeit an höchster Stelle, um damit auf allen Ebenen Veränderungen anzustoßen.

1 ●

## Analyse

Finden Sie heraus, in welcher Phase der Verhaltensänderung sich Ihre Kund:innen befinden. Nachhaltigkeit ist ein weites Feld. Während beispielsweise beim Thema erneuerbare Energien das Wissen bereits sehr breit ist, gibt es andere Bereiche, in denen es noch sehr viel Aufklärung nötig ist.

2 ●

## Kommunikation

Passen Sie Ihre Kommunikation an die Phase an, in der sich Ihre Kund:innen befinden. Fehlt es noch an der Einstellung, sollten Sie Ihre Zielgruppe aufklären. Hat sie bereits die Absicht, in Ihrer Sparte nachhaltig zu handeln, können Sie sich auf den Einsatz der richtigen situativen Trigger konzentrieren.

3 ●

## Entscheidungsarchitektur

Eine weitere wichtige Analyse der Zielgruppe zielt auf die Frage, in welchen Situationen Kund:innen eine Entscheidung abbrechen oder sich doch für die konventionelle Variante entscheiden. Denn genau hier liegt das Potenzial für situative Trigger in Form von Behavior Patterns.

4 ●

## Kontinuierliches Testen und Lernen

Absicht vorhanden, Entscheidungssituationen analysiert – nur wie wähle ich die richtigen Behavior Patterns? Für die Auswahl und Anwendung wirksamer Verhaltensmuster sind das jeweilige Kundensegment und die Entscheidungssituation relevant. Eine genaue Persona kann Aufschluss geben, welche Patterns sich besonders gut eignen. A/B-Testings können zudem den Erfolg der eingesetzten Patterns überprüfen.

## Über elaboratum New Commerce Consulting

elaboratum berät Hersteller und Händler, Finanzdienstleister und Telekommunikationsanbieter bei der Digitalisierung der kundennahen Bereiche Marketing, Vertrieb und Service. Bei der Entwicklung digitaler Strategien steht dabei immer der Mensch im Mittelpunkt. Deshalb kombiniert das Team von elaboratum bedürfnisorientierte Konzepte mit dem Einsatz passgenauer digitaler Technologien sowie mit agilen, kundenzentrierten Arbeitsweisen. Das Leistungsspektrum reicht von der Digitalstrategie über Technology-Guidance und Konzeption bis hin zu Umsetzungsbegleitung, Vermarktung, Forschung und Testing. elaboratum ist Markt-

führer im Bereich Behavioral Economics im digitalen Business und arbeitet bei der bedürfnisorientierten Konzeption mit der selbst entwickelten und erfolgreichen PsyConversion®-Methode.

elaboratum kennt die Best Practices unterschiedlichster Branchen und unterstützt dabei, Projekte ganzheitlich zum Erfolg zu führen. Zu den Kunden der unabhängigen Beratung mit Standorten in München, Köln, Hamburg und Bern zählen Omnichannel-Unternehmen und Pure Player vom Mittelständler bis zum DAX30-Konzern.

## Autoren



Dr. Eric Eller



Dr. Philipp Spreer



Ursula Gilnhammer



Timo Burmeister



Prof. Dr. Klaus Gutknecht

## Time for Climate Action

Dass Klimaschutz nicht kompliziert sein muss und durch einfache Maßnahmen erreicht werden kann, zeigt Leaders for Climate Action mit einer großangelegten Kampagne „Time for Climate Action“ zum Earth Day 2021. Machen auch Sie mit: [tfca.earth/de\\_de/elaboratum](https://tfca.earth/de_de/elaboratum)



# Herausgeber

elaboratum GmbH  
Kaflerstraße 2  
81241 München  
[www.elaboratum.de](http://www.elaboratum.de)

Bundesverband E-Commerce und  
Versandhandel Deutschland e.V.  
Friedrichstraße 60  
10117 Berlin  
[www.bevh.org](http://www.bevh.org)

## Haftung

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung der elaboratum GmbH. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischer Form. Eine Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet.

© 2021 elaboratum GmbH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.