

Dominik Imseng

Dominik Imseng



VERSUS

Im seng
Chief Behavioral Officer

Chief Behavioral Officer

Wie Sie mit den psychologischen
Erkenntnissen der Verhaltensökonomie
den Unternehmenserfolg erhöhen

von

Dominik Imseng

Verlag Franz Vahlen GmbH München
Versus Verlag Zürich

Über den Autor:

Nach Stationen im Journalismus und in der Werbung entdeckte Dominik Imseng 2008 die Verhaltensökonomie (engl. Behavioral Economics). Seitdem nutzen er und sein Geschäftspartner Marcus Gretener erfolgreich verhaltensökonomische Erkenntnisse in den Bereichen Produktentwicklung, Marketing und Customer Experience. Die beiden Inhaber von smartcut consulting in Zürich durften schon über 100 erfolgreiche Projekte begleiten.

Dominik Imseng ist studierter Politikphilosoph und schreibt regelmässig über Innovationsthemen, unter anderem in der „NZZ am Sonntag“. 2018 erschien von ihm ein erfolgreiches Buch über die Kunst, mit guten Ideen Probleme zu lösen: „Der einarmige Judo-Champion: Wie Sie aus einem Nachteil einen Vorteil machen und 49 weitere kreative Superkräfte“ (Hermann Schmidt Verlag, Mainz).

www.smartcut.consulting

ISBN Print: 978 3 8006 6626 3 (Vahlen)

ISBN E-Book (PDF): 978 3 8006 6627 0 (Vahlen)

ISBN E-Book (ePub): 978 3 8006 6628 7 (Vahlen)

ISBN Print: 978 3 03909 312 0 (Versus)

ISBN E-Book (PDF): 978 3 03909 812 5 (Versus)

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © hobbit_art – depositphotos.com (modifiziert)



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Kapitel 1	
Homer Simpson vs. Homo oeconomicus	11
Wie Sie dank der Verhaltensökonomie irrationale Kaufentscheidungen verstehen	
Kapitel 2	
Ein Dessert für 1000 Dollar	19
Wie Sie mit <i>Anchoring</i> die Zahlungsbereitschaft erhöhen	
Kapitel 3	
„Nobody ever got fired for buying IBM“	31
Wie Sie dank <i>Loss Aversion</i> für mehr Marketing-Power sorgen	
Kapitel 4	
Eine neue Brille fürs Hirn	43
Wie Sie mit <i>Framing</i> Ihr Angebot einzigartig machen	
Kapitel 5	
Bullshit-Regeln	55
Wie Sie mit <i>Debiasing</i> Ihre Innovationskraft stärken	
Exkurs	
Pragmatisch statt akademisch	65
Warum Sie die Verhaltensökonomie nicht zu einem Wissenschaftler machen muss	
Kapitel 6	
Salz im Trinkgeld-Glas	71
Wie Sie mit <i>Social Proof</i> Kundenverhalten lenken	
Kapitel 7	
Wein oder Wein?	81
Wie Sie mit <i>Choice Architecture</i> Kaufentscheidungen gestalten	

**Kapitel 8**

Der 300-Millionen-Dollar-Button	91
Wie Sie mit weniger <i>Friction</i> für höhere Erlöse sorgen	

Kapitel 9

Subjektiv = Objektiv	107
Wie Sie mit der <i>Peak-End Rule</i> das Kundenerlebnis optimieren	

Kapitel 10

Verlernen lernen	117
Wie Sie mit <i>Reframing</i> den Unternehmenserfolg sichern	

Nachwort	129
-----------------------	-----

Glossar	131
----------------------	-----

Bonus	135
--------------------	-----

Weiterführende Literatur	139
---------------------------------------	-----

Weiterführende Podcasts	141
--------------------------------------	-----

Weiterführende TED-Talks	143
---------------------------------------	-----

Weiterführende Online-Kurse	145
--	-----

Weiterführende Newsletter	147
--	-----

Dank	149
-------------------	-----

Anmerkungen	151
--------------------------	-----

Vorwort

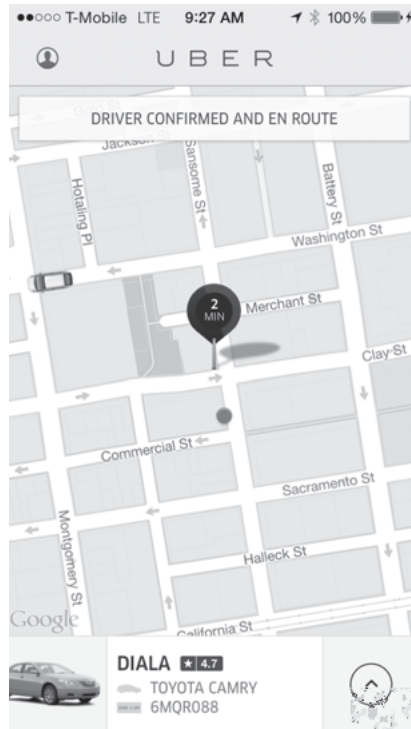




Ganz gleich, in welcher Branche ein Unternehmen tätig ist: Es ist im Geschäft der Verhaltensänderung. Statt dass Kunden ein Angebot ignorieren, sollen sie es überzeugend finden. Statt dass sie nur einmal kaufen, sollen sie es immer wieder tun. Statt dass sie nur wenig zu zahlen bereit sind, soll ihnen ein Angebot mehr wert sein.

Doch: Wie verändert man das Verhalten von Kunden? Wie beeinflusst man erfolgreich Kaufentscheidungen?

Normalerweise wird die Beantwortung dieser Fragen den Marketingprofis überlassen. Es ist an ihnen, ein relevantes und differenzierendes Angebot zu kreieren und erfolgreich zu vermarkten. Weil das aber nicht immer gelingt, begann im angelsächsischen Raum vor etwa zehn Jahren eine Entwicklung, die mittlerweile auch in europäischen Unternehmen angekommen ist. Ich spreche von der Nutzung der Erkenntnisse der Verhaltensökonomie (engl. Behavioral Econo-



Noch zwei Minuten und das Taxi ist da: Berücksichtigung von Ambiguity Aversion beim Warten auf ein Uber



mics), einer Disziplin der Wirtschaftswissenschaften, die sich mit dem menschlichen Entscheidungsverhalten befasst.

Damit liegt die Businessrelevanz der Verhaltensökonomie auf der Hand. Denn ein Kaufentscheid ist genau dies – ein *Entscheid*. Und wenn Unternehmen wissen, wie Menschen Entscheidungen treffen, können sie Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die den Erwartungen von Kunden gezielt entsprechen.

In vielen amerikanischen und britischen Unternehmen gehören darum Verhaltensökonominnen seit Jahren fest zum Team – bis hin zum Chief Behavioral Officer. Insbesondere im Silicon Valley ist ein Unternehmen ohne verhaltensökonomische Abteilung undenkbar. So setzt z. B. der Taxi-Dienst Uber konsequent auf *Behavioral Insights*. Und das sehr erfolgreich.

Zur Erinnerung: Vor Uber war das gewöhnliche Taxi die perfekte Lösung für ein dringendes Problem: Wie komme ich schnell, bequem und sicher von A nach B?

Seit Uber ist das traditionelle Taxi nicht mehr die Lösung für dieses Problem, sondern selbst das Problem. Nehmen wir nur einmal den Taxameter. Die Tatsache, dass der Zähler ständig steigt, lässt uns das empfinden, was Verhaltensökonominnen *Pain of Paying* (Schmerz des Bezahlens) nennen. Tatsächlich zeigen Brain-Scans, dass die Schmerzzentren in unserem Hirn aktiviert werden, wenn wir ans Geldausgeben denken müssen.¹

Die Verhaltensökonominnen bei Uber haben diesen „Schmerzpunkt“ erkannt und darum dafür gesorgt, dass die App von vornherein klar macht, wie teuer die Fahrt werden wird. Im Gegensatz zu gewöhnlichen Taxis lässt uns Uber auch nicht im Unklaren, wann der Fahrer kommt, ob er überhaupt kommt und wie lange die Fahrt dauern wird. Denn die Verhaltensökonomie weiss: Wir Menschen hassen Unsicherheit. Ein psychologisches Phänomen, das als *Ambiguity Aversion* (Unklarheitsabneigung) bekannt ist.²

Verstehen Sie mich nicht falsch: Natürlich braucht es für das Funktionalisieren von Uber Technologie, darum beschäftigt die App auch jede Menge Programmierer. Aber es sind die Verhaltensökonominnen bei Uber, die diese Technologie erst relevant machen. Sie sind es, die herausfinden, welche Bedürfnisse und Wünsche wir im Mobilitätsbereich haben, und so für den riesigen Erfolg der Taxi-App sorgen.



* * * * *

Dieses Buch wird Ihnen zeigen: Auch Sie können mit den Erkenntnissen der Verhaltensökonomie Ihr Angebot überzeugender, Ihr Marketing wirksamer und das Kundenerlebnis attraktiver machen.

Am besten beginnen wir wohl damit, dass Sie die wichtigste Lektion der Verhaltensökonomie lernen. Dass Sie nämlich schizophran sind.

Wie, das wussten Sie noch nicht? Na, dann einfach mal umblättern.

Kapitel 1

Homer Simpson vs. Homo oeconomicus

Wie Sie dank der Verhaltens-
ökonomie irrationale
Kaufentscheidungen verstehen





Erinnern Sie sich an Spock aus der TV-Serie „Star Trek“? Der Typ mit den langen, spitzen Ohren, der nie lacht?

Der wissenschaftliche Offizier an Bord des Raumschiffs Enterprise ist halb Mensch, halb Vulkanier. Das heisst: Er stammt väterlicherseits von einem Volk in den Weiten des Universums ab, das alle Gefühle unterdrückt und nur an die reine Logik glaubt.

Als der Verhaltensökonom Richard Thaler und der Rechtsprofessor Cass Sunstein 2008 den Bestseller „Nudge“ veröffentlichten (eines der ersten Bücher, das die Erkenntnisse der Verhaltensökonomie einem breiten Publikum vorstellte), verglichen sie die Figur des hochrationalen Spock mit der aus einer anderen TV-Serie – Homer Simpson.

Homer ist irrational, emotional und unvernünftig. Und entspricht so der wahren Natur von uns Menschen viel mehr als der stets logisch deduzierende Spock. Tatsächlich gibt es den Homo oeconomicus der klassischen Wirtschaftslehre – diesen immerzu kühl kalkulierenden Nutzenmaximierer – genauso wenig wie das Volk der Vulkanier.

Das wissen auch die klassischen Ökonomen. Und doch beginnen Bücher über Verhaltensökonomie meist damit, dass sich die Autorin oder der Autor über die Vorstellung eines hochrationalen Homo oeconomicus lustig macht. Was für weltfremde Theoretiker diese klassischen Ökonomen doch seien. Und wie schlau die Verhaltensökonominnen, die



Homo oeconomicus: rational



Homer Simpson: emotional



als erste entdeckt hätten, dass es den Homo oeconomicus überhaupt nicht gibt.

Unvernünftige Entscheidungen

Die Wahrheit ist: Der Homo oeconomicus der klassischen Wirtschaftslehre ist eine theoretische Annahme, um das wirtschaftliche Verhalten von Menschen vorherzusagen. Und oft ist diese Annahme auch sehr praxistauglich. Aber oft eben auch nicht. Ich gebe Ihnen drei Beispiele:

1. Wir verdienen lieber 80'000 Euro im Jahr und gehören damit zu den Top Dogs in der Firma, statt dass wir 100'000 Euro verdienen, aber weniger bekommen als die meisten unserer Kollegen.³
2. Wir kaufen ein Produkt eher, wenn es 39,99 Euro kostet, als wenn wir es für 35 Euro haben könnten.⁴
3. Wir fahren bei strömendem Regen ans andere Ende der Stadt, weil es dort das T-Shirt unseres Lieblingsvereins für 24 Euro gibt statt für 38. Aber dieselben 14 Euro Ersparnis sind uns egal, wenn in einem Laden ein Mantel für 686 Euro hängt, den es laut einem Freund am anderen Ende der Stadt für 672 Euro gibt.⁵

Erwartungsnutzentheorie

All diese ökonomischen Entscheidungen würden zwei Herren ziemlich nervös machen, wenn sie denn noch lebten: Oskar Morgenstern (1902–1977) und John von Neumann (1903–1957).

Die beiden Professoren sind die Väter der grundlegenden Entscheidungstheorie in den Wirtschaftswissenschaften – der *Expected Utility Theory* (Erwartungsnutzentheorie). Diese geht davon aus, dass wir immer den subjektiven Nutzen aller verfügbaren Entscheidungsoptionen berechnen und dann gezielt jene Option wählen, die den grössten erwarteten Vorteil verspricht.

Von Emotionen oder von der Art, wie Entscheidungsalternativen präsentiert werden, lassen wir uns dabei laut Morgenstern/von Neumann genauso wenig beeinflussen wie ein Computer. Tatsächlich gehen die



beiden Begründer der Erwartungsnutzentheorie davon aus, dass unsere Berechnung des subjektiven Nutzens von Entscheidungsoptionen mit mathematischer Präzision erfolgt.⁶

Anspruch und Wirklichkeit

Da unser ökonomisches Handeln der Erwartungsnutzentheorie regelmässig widerspricht (siehe die Beispiele oben), entstand seit den 1970er-Jahren die Verhaltensökonomie, die die Irrationalität unserer wirtschaftlichen Entscheidungen untersucht. Oder anders formuliert: Die Verhaltensökonomie beschreibt, wie Menschen in ökonomischen Situationen *wirklich* entscheiden und handeln (deskriptiv). Statt nur zu empfehlen, wie sie entscheiden und handeln *sollten* (normativ).

Jetzt fragen Sie sich vielleicht: „Kann dieses Wissen über irrationale wirtschaftliche Entscheidungen nicht missbraucht werden?“ Und ich muss ganz ehrlich antworten: Doch, das kann es. Ein verhaltensökonomisch geschulter Restaurantbesitzer könnte z. B. dafür sorgen, dass seine Gäste eine teurere Flasche Wein bestellen. Und zwar dadurch, dass er am Anfang der Weinkarte Flaschen für 200 Euro und mehr aufführt. Im Vergleich dazu wird ein Tropfen für 97 Euro wie ein Schnäppchen wirken. (Mehr über das, was Verhaltensökonominnen *Anchoring* nennen, erfahren Sie im nächsten Kapitel.)

Vielleicht kennt der Restaurantbesitzer auch die im Vorwort erwähnte *Pain of Paying* und lässt darum auf der Weinkarte bei den Preisen das Währungszeichen weg (es steht also z. B. nur 83 statt EUR 83), denn so fällt es den Gästen leichter, Geld auszugeben. Tatsächlich zeigte ein Experiment, dass sich der durchschnittliche Bestellwert durch das Weglassen des Währungszeichens signifikant erhöht.⁷

Auch der Ober könnte sich die Erkenntnisse der Verhaltensökonomie zunutze machen und jeweils zwei Bonbons auf die Rechnung legen, denn in einem Experiment erhöhte sich so das Trinkgeld um durchschnittlich 14 Prozent.⁸ Vielleicht legt der Ober aber auch nur ein einzelnes Bonbon auf die Rechnung, läuft weg, dreht sich dann noch einmal um und sagt: „Weil ihr so nette Gäste wart, gibt es noch ein Extra-Bonbon!“ In einem Experiment erhöhte sich so das Trinkgeld noch mehr – um durchschnittlich 23 Prozent.⁹



Unmoralische Beeinflussung?

Ist das, was in diesem Restaurant vor sich geht, manipulativ? In einem gewissen Sinne ja. Aber sollten wir darum die Erkenntnisse der Verhaltensökonomie in den Giftschrank der unmoralischen Beeinflussungstechniken sperren? Davon abgesehen: Warum sich überhaupt über die Moral oder Unmoral der kommerziellen Nutzung verhaltensökonomischer Erkenntnisse den Kopf zerbrechen? Marketing hat die Aufgabe, ein Angebot möglichst oft und möglichst teuer zu verkaufen und so den Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Mit welchen Mitteln dieses Ziel erreicht wird, ist sekundär – oder etwa nicht?

Betrachten wir das Thema aus einer anderen Perspektive. Nehmen wir an, Sie warten schon seit Jahren auf eine Spender-Niere. Aber es gibt in Deutschland einfach nicht genug Menschen, die bereit sind, ihre Organe zu spenden. Wenn Sie jetzt mit dem Wissen der Verhaltensökonomie dafür sorgen könnten, dass über Nacht fast alle Deutschen Organspender sind: Wäre das für Sie ebenfalls manipulativ? Oder würden Sie in diesem Fall einen psychologischen Effekt nutzen, den die Verhaltensökonom *Default Bias* (Neigung zur Standard-Option) nennen?

Konkret: Da das Thema Organspende komplex ist, entscheiden sich die meisten Deutschen, sich *nicht* zu entscheiden. Was dazu führt, dass nur wenige Deutsche ihre Organe spenden, denn in Deutschland muss man einer Organentnahme explizit zustimmen (die Standard-Option ist die, dass man grundsätzlich kein Organspender ist). Ganz anders in Österreich, wo man eine Organentnahme explizit verweigern muss, was dazu führt, dass fast alle Österreicher ihre Organe spenden (die Standard-Option ist die, dass man grundsätzlich Organspender ist).¹⁰

Wissen ist Macht

Was ich damit sagen will: Ja, das Wissen der Verhaltensökonomie über das menschliche Entscheidungsverhalten wird täglich tiefer und umfassender. Und ja, dieses Wissen – wie jedes Wissen – verleiht Macht. Macht, die Unternehmen missbrauchen können, indem sie noch wirkungsvoller das betreiben, was die klassischen Ökonomen – also nicht erst die Verhaltensökonom – „Verhaltenslenkung“ nennen.