



Robert B. Cialdini

Die Psychologie des Überzeugens

Wie Sie sich selbst und Ihren
Mitmenschen auf die Schliche
kommen

8., unveränderte Auflage

Die Psychologie des Überzeugens

Die Psychologie des Überzeugens

Robert B. Cialdini

Wissenschaftlicher Beirat Programmbereich Psychologie:

Prof. Dr. Guy Bodenmann, Zürich; Prof. Dr. Lutz Jäncke, Zürich;

Prof. Dr. Franz Petermann, Bremen; Prof. Dr. Astrid Schütz, Bamberg;

Prof. Dr. Markus Wirtz, Freiburg i. Br.

Robert B. Cialdini

Die Psychologie des Überzeugens

Wie Sie sich selbst und Ihren Mitmenschen
auf die Schliche kommen

Aus dem amerikanischen Englisch von Matthias Wengenroth

8., unveränderte Auflage



Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG

Lektorat Psychologie

Länggass-Strasse 76

3000 Bern 9

Schweiz

Tel: +41 31 300 45 00

E-Mail: verlag@hogrefe.ch

Internet: <http://www.hogrefe.ch>

Lektorat: Dr. Susanne Lauri

Bearbeitung: Edeltraud Schönfeldt, Berlin

Korrektur: Lydia Zeller, Zürich

Herstellung: Daniel Berger

Druckvorstufe: Claudia Wild, Konstanz

Umschlagabbildung: © by PeopleImages, iStockfoto

Umschlag: Claude Borer, Riehen

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Hubert & Co., Göttingen

Printed in Germany

Authorized translation from the English language edition, entitled *Influence: Science and Practice*, 5th edition by Robert Cialdini, published by Pearson Education, Inc, publishing as Pearson, © 2009 All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

8., deutschsprachige Auflage 2017

© 2017 Hogrefe Verlag, Bern

© 1997 / 2002 / 2004 / 2006 / 2007 / 2010 / 2013 Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern

(E-Book-ISBN_PDF 978-3-456-95720-3)

(E-Book-ISBN_EPUB 978-3-456-75720-9)

ISBN 978-3-456-85720-6

<http://doi.org/10.1024/85720-000>

Nutzungsbedingungen

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihm zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhalt

Über den Autor	9
Vorwort	11
Anmerkung zur 6. Auflage	12
Einführung	15
<i>1. Kapitel</i>	
Die Waffen der Einflussnahme	19
«Klick, surr»	21
Teuer = gut und andere (vor)eilige Schlüsse	26
Die Nutznießer	31
Jiu-Jitsu	34
Zusammenfassung	40
Übungsfragen	41
<i>2. Kapitel</i>	
Reziprozität	43
Wie die Regel funktioniert	49
Die Übermacht der Regel	50
Politik	55
Die (oft teuer bezahlte) Gratisprobe	58
Nicht erbetene Gefälligkeiten	62
Schlechte Geschäfte	65
Gegenseitige Zugeständnisse	69
Die Neuverhandeln-nach-Zurückweisung-Taktik	72
Gegenseitige Zugeständnisse, der Wahrnehmungskontrast und Watergate	76

In der Zwickmühle	79
Mehr oder weniger freiwillige Blutspenden	80
Nette kleine Nebeneffekte	81
Abwehrstrategien	83
Die Regel in ihre Schranken verweisen	84
Den Feind ausräuchern	86
Zusammenfassung	89
Übungsfragen	90

3. Kapitel

Commitment und Konsistenz	93
Wer A sagt	95
Der Luxus automatischer Konsistenz	97
Die Festung der Ignoranz	98
Leider, leider ausverkauft	101
<i>Commitment</i> : Auf Gedeih und Verderb	106
Herz und Verstand	116
Die magische Handlung	117
Eigene Entscheidungen und innere Überzeugungen	136
Wenn sich Entscheidungen ihre eigenen Gründe suchen	141
<i>Low Ball</i> für einen guten Zweck	146
Abwehrstrategien	150
Signale vom Magen	150
Signale vom Herzen	153
Sind manche anfälliger als andere?	156
Zusammenfassung	159
Übungsfragen	161

4. Kapitel

Soziale Bewährtheit	163
Das Prinzip der sozialen Bewährtheit	165
Vormacher und Nachahmer	167
Nach der Sintflut	171
Todesursache: Ungewiss(heit)	181
Ein wissenschaftlicher Ansatz	187
Opferselbsthilfe	190
Unseresgleichen	193

Tödliche Gefolgschaft 1	198
Tödliche Gefolgschaft 2	209
Abwehrstrategien	214
Sabotage	215
Gegenprobe	220
Zusammenfassung	224
Übungsfragen	225
 <i>5. Kapitel</i>	
Sympathie	227
Freundschaften mit Hintergedanken	233
Warum finde ich dich sympathisch?	234
Äußerliche Attraktivität	234
Ähnlichkeit	237
Komplimente	240
Kontakt und Kooperation	242
Konditionierung und Assoziationen	254
Klingelt bei Ihnen etwas, wenn Sie den Namen	
Pawlow hören?	261
Nach den Nachrichten und dem Wetter nun zum Sport	264
Abwehrstrategien	269
Zusammenfassung	272
Übungsfragen	274
 <i>6. Kapitel</i>	
Autorität	277
Die Macht von Autoritäten	280
Blinder Gehorsam – Verlockung und Gefahr	286
Schein und Sein	291
Titel	291
Kleidung	298
Luxus	301
Abwehrstrategien	302
Echte oder vorgetäuschte Autorität?	303
Ehrlichkeit mit Hintergedanken	304
Zusammenfassung	309
Übungsfragen	310

7. Kapitel

Knappheit	313
Mangelware ist Qualitätsware	315
«Nur noch einige wenige Exemplare ...»	317
Zeitlimits	320
Reaktanz	322
Erwachsener Trotz: Liebe, Pistolen und Seifenlauge	325
Zensur	330
Optimale Bedingungen	335
Wie gewonnen, so zerronnen: Schokokekse und Glasnost	336
Kampf um knappe Ressourcen	342
Abwehrstrategien	348
Zusammenfassung	353
Übungsfragen	354

8. Kapitel

Das automatische Zeitalter	357
Primitive Automatismen	358
Moderne Automatismen	361
Finger weg von unseren Faustregeln!	363
Zusammenfassung	367
Übungsfragen	368

Literatur	369
------------------------	-----

Register	389
-----------------------	-----

Quellen	393
----------------------	-----

Über den Autor

Robert B. Cialdini ist Professor für Psychologie an der Arizona State University. Er studierte an verschiedenen Universitäten in den Vereinigten Staaten und war Vorsitzender der US-amerikanischen Gesellschaft für Persönlichkeits- und Sozialpsychologie.

Sein weit zurückreichendes Interesse an dem komplexen Zusammenspiel der Faktoren, die Menschen dazu bringen, sich auf eine bestimmte Art zu verhalten, schreibt er selbst der Tatsache zu, dass er in einer italienischstämmigen Familie in einem überwiegend polnischen Viertel einer deutsch geprägten Stadt (Milwaukee) aufgewachsen ist, die in einem ländlichen Bundesstaat liegt.



Vorwort

In seiner ersten Version war dieses Werk als populärwissenschaftliches Sachbuch konzipiert, und deswegen wurde besonderer Wert auf eine interessante Darstellung des Stoffs gelegt. Diesen Stil behielt ich in den späteren Versionen bei und ergänzte sie noch um die wissenschaftlichen Belege für die Aussagen, Empfehlungen und Schlussfolgerungen. Die Schlüsse, die ich in diesem Buch ziehe, werden zwar durch Hilfsmittel wie Interviews, Zitate und systematische persönliche Beobachtungen anschaulicher gemacht und untermauert, ihre Grundlage sind jedoch kontrollierte psychologische Forschungsarbeiten. Aus diesem Grund können sowohl Lehrer und Dozenten als auch Schüler und Studenten sicher sein, dass dieses Buch nicht «aus dem hohlen Bauch heraus» geschrieben wurde, sondern wissenschaftlich fundiert ist. Die späteren Ausgaben enthalten darüber hinaus neues und aktualisiertes Material, Kapitelzusammenfassungen und Verständnis- beziehungsweise Vertiefungsfragen, die seine Brauchbarkeit für Lehrzwecke erhöhen.

Das Buch wurde mit dem Ziel verfasst, einen angenehm zu lesenden, praxisbezogenen und gleichzeitig wissenschaftlich untermauerten Text vorzulegen. Es zeigt, wie ich hoffe, dass es möglich ist, einen als «trocken» geltenden wissenschaftlichen Stoff so darzustellen, dass er sich als interessant, nützlich und alltagsrelevant erweist.

Anmerkung zur 6. Auflage

Seit dem Erscheinen der letzten Ausgabe der *Psychologie des Überzeugens* ist viel Zeit verstrichen. Mancherlei ist seither passiert, was in dieser neuen Ausgabe zu berücksichtigen war. Zunächst einmal wissen wir inzwischen mehr über den Prozess der Einflussnahme als früher. Die Erforschung der Faktoren, die eine Rolle spielen, wenn Menschen andere überzeugen oder sich von anderen überzeugen lassen, hat Fortschritte gemacht, und dies fand an verschiedenen Stellen des Buches seinen Niederschlag. Abgesehen von einer allgemeinen Aktualisierung des Textes habe ich mich besonders darum bemüht, die Alltagskultur und die neuen Technologien zu berücksichtigen, ferner die kulturvergleichende Forschung, also Erkenntnisse darüber, wie sich Überzeugungs- und Beeinflussungsprozesse in verschiedenen Kulturen ähneln beziehungsweise unterscheiden. Und noch eine weitere Neuerung gibt es, zu der mich Reaktionen von Lesern der früheren Ausgaben inspiriert haben.

Diese Neuerung besteht darin, dass Leser zu Wort kommen, die das Buch gelesen und in einer konkreten Situation die Wirkung eines der dargestellten Prinzipien am eigenen Leib erfahren haben (ob nun zu ihren Gunsten oder zu ihrem Nachteil); in Briefen teilten sie mir ihre Erfahrungen mit. Diese Beiträge, die unter der Überschrift «Erfahrungen eines Lesers» (beziehungsweise einer Leserin) in den Kapiteln stehen, zeigen, wie leicht und wie häufig wir in unserem Alltag Opfer der Versuche anderer werden, auf uns Einfluss zu nehmen. In dieser Ausgabe enthält das Buch doppelt so viele Berichte aus erster Hand darüber, wie sich die beschriebenen Prinzipien im privaten und beruflichen Leben wiederfinden.

Einer Reihe von Menschen bin ich zu Dank für ihre Hilfe bei der Verwirklichung des Buches verpflichtet. Einige meiner Kollegen haben eine frühe Konzeptversion des gesamten Manuskripts gelesen und scharfsinnige Kommentare abgegeben, die zu einer deutlichen Verbesserung der Endversion beigetragen haben. Dies waren Gus Levine, Doug Kenrick, Art Beaman

und Mark Zanna. Darüber hinaus lasen die erste Version auch einige meiner Familienangehörigen und Freunde – Richard und Gloria Cialdini, Bobette Gorden und Ted Hall –, von denen ich nicht nur hochwillkommene moralische Unterstützung bekommen habe, sondern auch wertvolle inhaltliche Hinweise.

Eine zweite, größere Gruppe von Menschen hat hilfreiche Vorschläge zu einem oder mehreren einzelnen Kapiteln beigesteuert: Todd Anderson, Sandy Braver, Catherine Chambers, Judi Cialdini, Nancy Eisenberg, Larry Etkin, Joanne Gersten, Jeff Goldstein, Betsy Hans, Valerie Hans, Joe Hepworth, Holly Hunt, Ann Inskeep, Barry Leshowitz, Darwyn Linder, Debbie Littler, John Mowen, Igor Pavlov, Janis Posner, Trish Puryear, Marilyn Rall, John Reich, Peter Reingen, Diane Ruble, Phyllis Sensenig, Roman Sherman und Henry Wellman.

Einige Menschen fungierten als «Geburtshelfer» des Projekts. John Staley erkannte als erster Verlagsmitarbeiter das Potenzial, das in dem Vorhaben steckte. Von Jim Sherman, Al Goethals, John Keating, Dan Wagner, Dalmas Taylor, Wendy Wood und David Watson kamen frühe positive Stellungnahmen, die den Autor ebenso ermutigten wie den Verlag. Michelle Limoges und Liz Napolitano, meine Lektorinnen bei Allyn & Bacon, waren durchweg konstruktiv und hellsichtig. Für ihr Feedback bei einer Telefonumfrage möchte ich den folgenden Leserinnen und Lesern des Buches danken: Emory Griffin (Wheaton College), Robert Levine (California State, Fresno), Jeffrey Lewin (Georgia State University), David Miller (Daytona Beach Community College), Lois Mohr (Georgia State University) und Richard Rogers (Daytona Beach Community College). Die vorigen Ausgaben profitierten stark von der Durchsicht durch Assaad Azzi (Yale University), Robert M. Brady (University of Arkansas), Brian M. Cohen (University of Texas at San Antonio), Christian B. Crandall (University of Florida), Catherine Goodwin (University of Alaska), Robert G. Lowder (Bradley University), James W. Michael Jr. (Virginia Polytechnic Institute and State University), Eugene P. Sheehan (University of Northern Colorado), Jefferson A. Singer (Connecticut College) und Sandi W. Smith (Michigan State University). Die vorliegende Neufassung sahen folgende Personen durch: Amy M. Buddie (Kennesaw State University), Maria Czyzewska (Texas State University), A. Celeste Farr (North Carolina State University), Arthur Frankel (Salve Regina University) und Brian Smith (Graceland University).

Schließlich möchte ich ganz besonders Bobette Gordon erwähnen, die mir durch das ganze Projekt hindurch näher stand als irgendjemand anderer und die jedes Wort mit mir gemeinsam durchlebt hat.

Bei den folgenden Personen möchte ich mich dafür bedanken, dass sie – entweder auf direktem Wege oder indirekt über ihren Kursleiter – zu den «Erfahrungen einer Leserin» (oder eines Lesers) beigetragen haben: Pat Bobbs, Annie Carto, William Cooper, Alicia Friedman, William Graziano, Mark Hastings, Endayehu Kendie, Danuta Lubnicka, James Michaels, Steven Moysey, Paul Nail, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Geoffrey Rosenberger, Dan Swift und Karla Vasks. Mein besonderer Dank gilt denjenigen, die durch neue Leserbeiträge diese Ausgabe bereichert haben: Hartmut Bock, Michael Conroy, Jonathan Harries, Karen Klawer, Katie Mueller, Paul Nail, Dan Norris, Sam Omar, Joanna Spsychala und Robert Stauth.

Ich möchte neue Leser ermutigen, ähnliche Erfahrungsberichte für zukünftige Ausgaben des Buches beizusteuern. Geschickt werden können sie an Robert B. Cialdini, Department of Psychology, Arizona State University, Tempe, AZ 85287-1104, U. S. A., oder an robert.cialdini@asu.edu. Weitere Informationen zum Thema Beeinflussung und Überzeugung gibt es im Internet unter influenceatwork.com.

R. B. C.

Einführung

Inzwischen stehe ich dazu: Ich bin schon immer allen möglichen Leuten auf den Leim gegangen. Seit ich denken kann, war ich immer eine ideale Zielscheibe für die Überredungskünste von Vertretern, Spendensammlern und allen möglichen Schlitzohren. Okay, nur zum Teil hatten diese Leute unehrenhafte Motive. Die Übrigen – beispielsweise Repräsentanten bestimmter wohlthätiger Organisationen – hatten nur die allerbesten Absichten. Trotzdem. Mit einer für mich beunruhigenden Häufigkeit musste ich feststellen, wieder einmal eine Zeitschrift abonniert oder Karten für das Fest des Gesundheitsamts erworben zu haben. Wahrscheinlich ist dieser mir so vertraute Status als jemand, der immer wieder auf alle möglichen Tricks hereinfällt, verantwortlich für mein Interesse an der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Überzeugungs- und Beeinflussungsprozessen. Welche Faktoren führen dazu, dass ein Mensch das tut, was ein anderer möchte? Und welches sind die Techniken, mit denen man diese Faktoren am effektivsten einsetzt, um jemanden willfährig (*compliant*) zu machen? Ich wollte wissen, woher es kommt, dass eine auf bestimmte Weise geäußerte Bitte abgelehnt wird, während man ihr, wenn sie auf etwas andere Weise vorgebracht wird, gerne nachkommt.

Als experimentell arbeitender Sozialpsychologe begann ich daher mit dem Studium der Psychologie der Bereitwilligkeit, der *Compliance*. Anfangs sah meine Forschungstätigkeit auf diesem Gebiet so aus, dass ich Experimente durchführte, und zwar größtenteils in meinem Versuchslabor und mit Studenten. Herausfinden wollte ich, welche psychologischen Prinzipien sich auf die Neigung auswirken, der Bitte eines anderen nachzukommen. Inzwischen weiß man in der Psychologie eine ganze Menge über diese Prinzipien – welche es gibt und wie sie funktionieren. Ich bezeichne diese Prinzipien als *Weapons of Influence*, Instrumente oder «Waffen» der Einflussnahme, und werde einige der wichtigsten von ihnen in diesem Buch erörtern.

Nach gewisser Zeit merkte ich jedoch, dass das experimentelle Arbeiten zwar notwendig war, aber nicht ausreichte. Es ermöglichte mir nicht, die Bedeutung der Prinzipien außerhalb des Psychologiegebäudes und des Universitätsgeländes richtig einzuordnen, wo ich sie untersucht hatte. Mir wurde klar: Wenn ich zu einem umfassenden Verständnis der Psychologie der Willfähigkeit, der *Compliance*, kommen wollte, musste ich meine Forschungsarbeit breiter anlegen. Ich musste mich mit den professionellen Überzeugungsstrategen, den *Compliance Professionals*, befassen – den Leuten, die diese Prinzipien mein ganzes Leben über bei mir angewandt hatten. Sie wissen, was funktioniert und was nicht; dafür sorgt schon das Gesetz des Überlebens des Stärkeren, am besten Angepassten (*survival of the fittest*). Es ist ihr Geschäft, uns dazu zu bringen, zu tun, was sie von uns wollen – davon leben sie. Diejenigen, die keine Ahnung davon haben, wie man Leute von etwas überzeugt, sind schnell weg vom Fenster, und diejenigen, die es wissen, behaupten sich und haben Erfolg.

Natürlich sind die Überzeugungsprofis nicht die Einzigen, die um diese Prinzipien wissen und sie sich zunutze machen. Wir alle verwenden sie in gewisser Weise in unseren täglichen Interaktionen mit Nachbarn, Freunden, Partnern und Angehörigen und fallen ihnen zum Opfer. Aber das Wissen der *Compliance*-Profis geht über die vagen und laienhaften Ahnungen, die unser eins auf diesem Gebiet hat, weit hinaus. Dieser Gedanke brachte mich darauf, dass sie wohl die ergiebigste Quelle für Informationen über *Compliance* waren, die mir zur Verfügung stand. Annähernd drei Jahre lang kombinierte ich meine experimentellen Studien mit einem entschieden interessanteren Programm: Ich tauchte systematisch ein in die Welt der Überzeugungsstrategen – der Verkäufer, Spendensammler, Werbefachleute et cetera.

Meine Absicht bestand darin, mir aus der Innensicht ein Bild von den Techniken zu machen, die viele Überzeugungsstrategen am häufigsten und effektivsten einsetzen. Dieses Beobachtungsprogramm nahm manchmal die Form von Gesprächen mit den Leuten selbst an – oder mit den natürlichen Gegnern eines Teils von ihnen (wie z. B. Polizeibeamten vom Betrugsdezernat oder Verbraucherschützern). In anderen Fällen gehörte die intensive Beschäftigung mit den schriftlichen Unterlagen dazu, mit denen die Überzeugungstechniken von einer Generation zur nächsten weitergegeben werden – Handbüchern für Verkäufer und dergleichen.

Am häufigsten nahm das Programm jedoch die Form einer teilnehmenden Beobachtung an. Die teilnehmende Beobachtung ist ein Forschungsan-

satz, bei dem der Forscher zu einer Art Spion wird. Unter Geheimhaltung seiner Identität und seiner Absichten schmuggelt sich der Wissenschaftler in das ihn interessierende Gebiet ein und wird selbst Mitglied der Gruppe, die er untersuchen will. Wenn ich also etwas über die Überzeugungstaktiken der Organisationen erfahren wollte, die Lexika verkaufen (oder Staubsauger oder Porträtfotos oder Tanzstunden), meldete ich mich auf eine Zeitungsanzeige, in der Trainees für den Verkauf gesucht wurden, und ließ mich von ihnen in ihre Methoden einweisen. Mit einem etwas anderen, aber ähnlichen Vorgehen schaffte ich es, in Werbe-, PR- und Spendensammelagenturen vorzudringen und deren Techniken kennenzulernen. Ein Großteil der in diesem Buch vorgestellten Belege stammt also aus Erfahrungen, die ich in der Rolle eines (angehenden) *Compliance*-Profis in vielen verschiedenen Organisationen gesammelt habe, deren Geschäft es ist, uns dazu zu bringen, Ja zu sagen.

Von dem, was ich in diesen drei Jahren gelernt habe, in denen ich teilnehmender Beobachter gewesen bin, ist eines für mich besonders aufschlussreich gewesen. Es gibt Tausende unterschiedlicher Taktiken, die Überzeugungsstrategen einsetzen, um unsere Zustimmung zu gewinnen; die meisten davon lassen sich aber einer von sechs Grundkategorien zuordnen. Jede dieser Kategorien beruht auf einem grundlegenden psychologischen Prinzip, das einen entscheidenden Einfluss auf menschliches Verhalten hat und damit die Wirksamkeit der Taktik ausmacht. Dieses Buch lehnt sich in seinem Aufbau an diese sechs Prinzipien an. Die Prinzipien – Reziprozität, Konsistenz, soziale Bewährtheit, Sympathie, Autorität und Knappheit – werden dahingehend diskutiert, welche Funktion ihnen in unserer Gesellschaft zukommt und wie sich *Compliance*-Profis ihre enorme Wirkung zunutze machen können, indem sie sie geschickt einbauen, wenn sie versuchen, uns etwas zu verkaufen, uns zu einer Spende zu bewegen, uns ein Zugeständnis abzurufen, uns für einen bestimmten Kandidaten zu erwärmen oder uns einfach nur dazu zu bringen, ihnen recht zu geben.¹

1 Angemerkt sei, dass ich mich bewusst dagegen entschieden habe, den materiellen Eigenzucht – dass Leute das Beste haben und so wenig wie möglich dafür bezahlen wollen – in die Reihe der *Compliance*-Prinzipien aufzunehmen. Dabei verkenne ich keineswegs, welche bedeutende Rolle das Bedürfnis nach Maximierung des Nutzens und Minimierung der Kosten bei unseren Entscheidungen spielt. Auch weist nach meiner Erfahrung nichts darauf hin, dass die *Compliance*-Profis die Bedeutung dieser Regel außer Acht ließen. Im Gegenteil: Bei meinen Nachforschungen habe ich oft erlebt, wie die Strategen mit dem Argument

Schließlich wird jedes Prinzip auf seine Tauglichkeit hin untersucht, Leute zu automatischer, gedankenloser Willfähigkeit zu bringen, dazu, ohne vorherige Überlegung Ja zu sagen. Das sich immer mehr beschleunigende Tempo und die Flut von Informationen, die das Leben in unseren Zeiten mit sich bringt, werden dazu führen, dass diese unüberlegte *Compliance* in Zukunft noch vorherrschender wird; darauf deutet alles hin. Für die Gesellschaft wird es daher immer wichtiger zu verstehen, wie und warum automatische Beeinflussungsmechanismen wirken.

arbeiteten: «Ich kann Ihnen ein sehr gutes Angebot machen» (was manchmal ehrlich war und manchmal nicht). Ich gehe in diesem Buch nicht weiter auf die Regel des materiellen Eigennutzes ein, da ich sie als motivationale Selbstverständlichkeit erachte, als Faktor, dessen Wirksamkeit sich von selbst versteht und den man anerkennen, aber nicht näher erläutern muss.

1. Kapitel

Die Waffen der Einflussnahme

Der Fortschritt der Zivilisation ist abzulesen an der Anzahl der Handlungen, die wir ausführen können, ohne über sie nachzudenken.

Alfred North Whitehead



Eines Tages erhielt ich einen Anruf von einer Freundin, die kurz zuvor einen Laden für indianischen Schmuck eröffnet hatte. Sie brannte darauf, mir von einer verrückten Geschichte zu erzählen, die sich soeben ereignet hatte. Sie war der Meinung, ich als Psychologe müsste in der Lage sein, ihr die Sache zu erklären. Es ging um ein schwer verkäufliches Kontingent von Türkisen. Es war Hochsaison, im Geschäft herrschte ungewöhnlich viel Betrieb, die Steine waren im Verhältnis zum verlangten Preis von hoher Qualität – und dennoch wollte sie niemand kaufen. Meine Freundin hatte eine Reihe der üblichen Verkaufstricks ausprobiert, um die Steine loszuwerden. Sie hatte versucht, die Aufmerksamkeit auf sie zu lenken, indem sie sie weiter in die Mitte der Auslagen rückte – Fehlanzeige. Sie wies das Verkaufspersonal sogar an, sie besonders anzupreisen – ebenfalls ohne Erfolg.

Schließlich hinterließ sie eines Abends, bevor sie eine Geschäftsreise antrat, auf einem rasch geschriebenen Zettel eine verzweifelte Mitteilung an ihre leitende Verkäuferin: «Alles in dieser Auslage Preis $\times \frac{1}{2}$ », in der Hoffnung, die Ladenhüter dadurch loszuwerden, und sei es mit Verlust. Als sie ein paar Tage später zurückkehrte, erfuhr sie überrascht, dass alle Artikel verkauft waren. Restlos perplex war sie jedoch, als sie herausfand, dass ihre Angestellte das « $\frac{1}{2}$ » aus ihrer hingekritzelten Nachricht als »2« gelesen hatte und das ganze Kontingent für das Doppelte des ursprünglichen Preises weggegangen war.

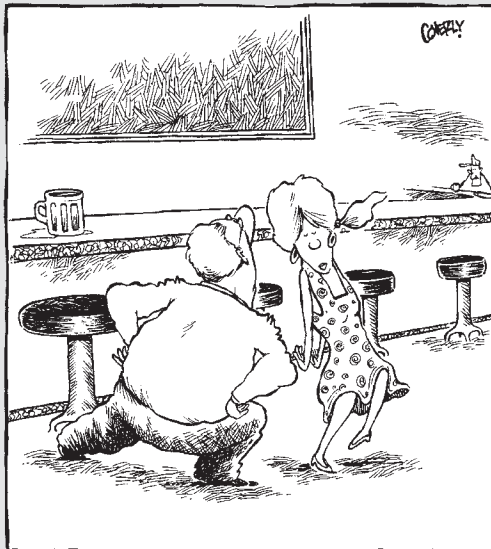
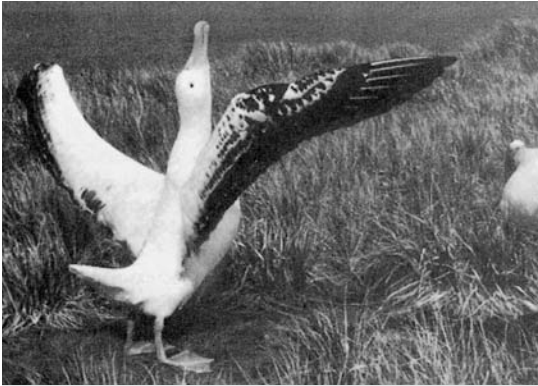
Und da hatte sie zum Telefon gegriffen und mich angerufen. Ich glaubte zu wissen, was geschehen war, sagte ihr aber, dass sie sich, wenn ich ihr die Sache genau erklären sollte, eine Geschichte von mir anhören müsse. Nun, eigentlich geht es in der Geschichte eher um Truthennen als um mich. Sie entstammt dem Erkenntnisschatz der Ethologie, einer relativ jungen Wissenschaft, die sich mit dem Studium von Tieren in ihrer natürlichen Umgebung befasst. Truthennen sind gute Mütter – liebevoll, aufmerksam und beschützend. Einen großen Teil ihrer Zeit verbringen sie damit, das Junge unter ihrem Körper zu behüten, zu wärmen, zu putzen und zu liebkosen; etwas Merkwürdiges hat ihre Methode jedoch: Praktisch das ganze mütterliche Erziehungsverhalten wird durch einen einzigen Reiz ausgelöst: das «Tschiep-tschiep» der Küken. Andere Merkmale der Küken, wie sie riechen, wie sie sich anfühlen oder wie sie aussehen, spielen anscheinend nur eine untergeordnete Rolle für das Aufzuchtverhalten der Henne. Macht das Küken «tschiep-tschiep», wird es von der Henne bemuttert, wenn nicht, ignoriert sie es, und manchmal tötet sie es sogar.

Wie sehr sich Truthennen auf dieses eine Geräusch verlassen, verdeutlichte drastisch der Tierverhaltensforscher M. W. Fox (1974) in einem Experiment mit einer Truthenne und einem ausgestopften Stinktief. Ein Stinktief ist für die Truthenne normalerweise ein natürlicher Feind, auf dessen Näherkommen sie mit wütendem Kreischen, Hacken und Kratzen reagiert. Sogar ein ausgestopftes Stinktief, das sich, an einem Faden gezogen, auf die Henne zubewegte, wurde in dem Experiment sofort heftig attackiert. Wenn jedoch dieselbe Attrappe über ein eingebautes Tonbandgerät das «Tschiep-tschiep» der Küken produzierte, ließ die Henne das auf sie zukommende Stinktief nicht nur in Ruhe, sondern nahm es sogar unter ihre Fittiche. Sobald man das Tonbandgerät abstellte, wurde die Attrappe erneut Opfer eines zornigen Angriffs.

«Klick, surr»

Was für einen lächerlichen Eindruck macht eine Truthenne unter solchen Bedingungen! Sie nimmt sich liebevoll eines ihrer natürlichen Feinde an, nur weil er «tschiep-tschiep» macht, und vernachlässigt oder tötet gar eines ihrer Küken, nur weil es das nicht tut. Sie handelt wie ein Automat, dessen mütterliche Instinkte völlig der automatischen Kontrolle durch dieses einzige Geräusch unterliegen. Von den Ethologen erfahren wir, dass so etwas keineswegs nur bei Truthennen vorkommt. Sie haben regelhafte, blind mechanische Handlungsmuster inzwischen bei einer großen Vielfalt von Arten identifiziert.

Diese festen Handlungsmuster (*fixed-action patterns*) können in komplexen Verhaltensabläufen wie vollständigen Werbungs- oder Paarungsritualen bestehen. Ein grundsätzliches Merkmal solcher Muster besteht darin, dass die Verhaltensweisen, aus denen sie zusammengesetzt sind, jedes Mal in praktisch der gleichen Form und Reihenfolge ablaufen. Es kommt einem so vor, als wären die Muster auf Bändern in die Tiere eingespeichert. Wenn eine Situation Paarungsverhalten erfordert, wird das Band «Paarungsverhalten» abgespielt, für die Situation «Aufzucht von Jungtieren» liegt das Band «Aufzuchtverhalten» bereit und so weiter. «Klick» – und das entsprechende Band startet, «surr» – und die standardisierte Verhaltensabfolge spult sich ab.



DOUG DISCOVERS THAT ELLEN, TOO, IS AN ORNITHOLOGIST, AND THE MATING RITUAL BEGINS...

«Der Vogelkundler Doug erkennt in Ellen eine Kollegin, und das Paarungsritual nimmt seinen Lauf ...»

Gacker, surr

In Wirklichkeit sind Menschen in ihrem Paarungsverhalten natürlich nicht so festgelegt wie Tiere. Allerdings wurden über verschiedene menschliche Kulturen hinweg beeindruckende Übereinstimmungen beim Werben um Geschlechtspartner festgestellt (Kenrick & Keefe, 1992). So preisen beispielsweise überall auf der Welt Frauen in Heiratsannoncen vor allem ihre äußeren Vorzüge an, während Männer sich mit ihren materiellen Reichtümern brüsten (Buss & Kenrick, 1998). [Cartoon © 1996 Creators Syndicate/David Coverly]

Der interessanteste Aspekt an der ganzen Sache ist die Art und Weise, wie die Bänder ins Laufen kommen. Bei der Verteidigung des Territoriums beispielsweise ist es das Eindringen eines anderen Individuums derselben Art, das den Hinweisreiz für das Band «Gebietsverteidigungsverhalten» abgibt – aufpassen, drohen und, falls nötig, kämpfen; etwas an dem ganzen System ist jedoch verwunderlich: Der Auslöser ist nicht der Rivale als Ganzes, sondern ein spezielles Merkmal – das Auslösemerkmal (*trigger feature*). Oftmals bildet ein kleines Detail im Gesamterscheinungsbild des Eindringlings das Auslösemerkmal. Manchmal ist es einfach ein bestimmter Farbton. Ethologische Experimente haben beispielsweise gezeigt, dass ein männlicher Spatz ein spatzenbrustrotes Federbüschel heftig attackiert und sich so verhält, als wäre ein rivalisierender Spatz in sein Territorium eingedrungen. Eine perfekte Attrappe ohne Brustfedern dagegen wird von ihm praktisch ignoriert (Lack, 1943). Ähnliche Ergebnisse fanden sich bei einer anderen Vogelart, dem Blaukehlchen, bei dem anscheinend Brustfedern in einem speziellen Blauton den Auslöser für Gebietsverteidigungsverhalten darstellen (Peiponen, 1960).

Ehe wir uns nun allzu selbstgefällig darüber amüsieren, wie leicht bestimmte Auslösemerkmale diese niederen Tiere dazu bringen können, völlig inadäquat auf eine Situation zu reagieren, sollten wir uns zweierlei vor Augen führen. Zum einen funktionieren die automatischen fixen Handlungsmuster dieser Tiere in den meisten Fällen sehr gut. Da beispielsweise nur normale, gesunde Küken die speziellen Lautäußerungen eines Jungen dieser Art hervorbringen, ist es durchaus sinnvoll, dass die Truthennen auf dieses «Tschiep-tschiep» mit Bemutterungsverhalten reagieren. Mit dieser Reaktion liegt die durchschnittliche Truthenne in den meisten Fällen goldrichtig. Da muss schon ein besonders hinterhältiger Mensch (z. B. ein Forscher) daherkommen, um ihr automatisches Verhalten dumm aussehen zu lassen. Der zweite wichtige Punkt, den man sich klarmachen muss, ist, dass auch wir unsere vorprogrammierten Bänder haben; und obwohl sie uns in der Regel gute Dienste leisten, können die Auslösemerkmale, durch die sie in Gang gesetzt werden, auch uns in die Irre führen und dazu bringen, die Bänder zum falschen Zeitpunkt abspulen zu lassen.¹

1 Zwar gibt es eine Reihe wichtiger Parallelen zwischen diesen automatischen Reaktionen bei Menschen und niederen Tieren, aber auch einige bedeutsame Unterschiede. Die automatischen Verhaltensmuster von Menschen sind eher gelernt als angeboren, flexibler als die starren Muster der niederen Tiere und für eine größere Anzahl von Auslösern empfänglich.

Automatisches Verhalten beim Menschen kommt sehr schön in einem Experiment der Sozialpsychologin Ellen Langer und ihrer Mitarbeiter zum Ausdruck (Langer, Blank & Chanowitz, 1978). Ein bekanntes Prinzip des menschlichen Verhaltens besagt: Wenn wir jemanden um einen Gefallen bitten, haben wir mehr Aussicht auf Erfolg, wenn wir unsere Bitte begründen. Die Leute möchten einfach gerne einen Grund für das haben, was sie tun (Bastardi & Shafir, 2000). Diese kaum überraschende Tatsache demonstrierte Langer in ihrem Experiment, indem sie Leute, die vor dem Kopierer einer Bibliothek anstanden, um einen kleinen Gefallen bat: «Entschuldigung, ich habe fünf Seiten. Könnten Sie mich bitte vorlassen? Weil – ich habe es sehr eilig.» Dieser begründeten Bitte wurde in fast allen Fällen entsprochen: 94 Prozent der Wartenden ließen sie vor. Anders sah es aus, wenn sie ihre Bitte nicht begründete: «Entschuldigung, ich habe fünf Seiten. Könnten Sie mich bitte vorlassen?» Unter diesen Bedingungen ließen sie nur 60 Prozent der Gefragten vor. Auf den ersten Blick lag der entscheidende Unterschied zwischen den beiden Bitten in der zusätzlichen Information, die in den Worten «weil – ich habe es sehr eilig» lag. Eine dritte Version, die Langer ausprobierte, zeigte jedoch, dass dies keineswegs der Fall war, sondern dass es anscheinend allein auf das Wörtchen «weil» ankam. In der dritten Bitte benutzte Langer auch das Wort «weil», fügte dann jedoch nichts Neues mehr hinzu, sondern bestätigte nur noch einmal das ohnehin Offensichtliche: «Entschuldigung, ich habe fünf Seiten. Könnten Sie mich bitte vorlassen? Weil – ich muss Kopien machen.» In diesem Fall gaben wiederum fast alle Wartenden (93 Prozent) der Bitte nach, obwohl sie eigentlich keinen Grund dazu hatten: Sie hatten keine zusätzliche Information bekommen, die es gerechtfertigt hätte, die junge Frau vorzulassen. Wie das «Tschiep-tschiep» der Küken bei der Truthenne eine automatische Bemutterungsreaktion auslöst – selbst wenn es von einem ausgestopften Stinktier stammt –, löste das Wort «weil» bei Langers Versuchspersonen eine automatische Einwilligungsreaktion aus – selbst wenn gar kein wirklicher Grund folgte. «Klick, surr».²

Einige weitere Befunde von Langer zeigen, dass menschliches Verhalten zwar nicht immer, aber doch in vielen Fällen nach einem so mechanischen

2 Die geläufige Antwort «weil ...» von Kindern, wenn sie ihr Verhalten erklären sollen, lässt sich darauf zurückführen, dass sie gewitzt die ungewöhnlich hohe Macht erkennen, die Erwachsene dem Wörtchen «weil» beimessen.

Muster funktioniert (Bargh & Williams, 2006; Langer, 1989). Man betrachte zum Beispiel das merkwürdige Verhalten der erwähnten Kunden des Schmuckgeschäfts, die sich auf ein Kontingent Türkise stürzen, kurz nachdem man den Preis versehentlich verdoppelt hat. Es fällt schwer, diesem Verhalten einen Sinn abzugewinnen, es sei denn, man betrachtet es als eine Form von «Klick, surr»-Reaktion.

Die Kunden, überwiegend wohlhabende Urlauber, die nicht viel Ahnung von Türkisen hatten, orientierten sich an einem Grundprinzip, dem Stereotyp: teuer = gut. Zahlreiche Forschungsergebnisse belegen, dass Menschen, die unsicher hinsichtlich der Qualität einer Sache sind, oft auf dieses Stereotyp zurückgreifen (Cronley et al., 2005). Daher waren die Steine in den Augen der Urlauber, die «Qualität» haben wollten, wertvoller und verlockender, obwohl sich nichts weiter als der Preis verändert hatte. Der Preis allein war zum Auslösemerkmal für Qualität geworden, und einzig ein drastischer Preisanstieg hatte bei den qualitätserpichteten Käufern zu einer drastischen Steigerung der Nachfrage geführt.³

Erfahrungen eines Lesers 1.1

Von einem Doktoranden der Wirtschaftswissenschaften

Der Besitzer eines Geschäfts für antiken Schmuck berichtete mir von seinen Erfahrungen mit der Teuer-gleich-gut-Regel. Einer seiner Freunde war auf der Suche nach einem ganz besonderen Geburtstagsgeschenk für seine Verlobte. Der Juwelier wählte eine Halskette aus, die er in seinem Geschäft für 500 Dollar verkauft hätte, aber seinem Freund für 250 Dollar überlassen wollte. Als der Freund das Stück sah, war er zunächst begeistert. Als er aber erfuhr, was es kosten sollte, machte er ein langes Gesicht und

3 Unter Marketing-Fachleuten gilt als klassisches Beispiel für dieses Phänomen der Fall *Chivas Regal Scotch Whiskey*, ein Produkt, das es lange schwer hatte, auf dem Markt Fuß zu fassen. Dies änderte sich erst, als das Management den Preis stark erhöhte, sodass er über dem der Konkurrenz lag. Die Verkaufszahlen schnellten in die Höhe, obwohl sich an dem Produkt selbst nichts verändert hatte (Aaker, 1991). Eine kürzlich durchgeführte Hirnscan-Studie gibt Hinweise darauf, warum das so ist. Beim Verkosten von Wein meinten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, höheren Genuss zu erleben, wenn man ihnen sagte, dass diese Sorte 45 Dollar kostete, im Vergleich mit einer anderen zu 5 Dollar, und nicht nur das: Ihre mit dem Lustempfinden assoziierten Gehirnzentren reagierten auf den angeblich teuren Wein mit höherer Aktivierung (Plassmann et al., 2008).

rückte von dem Kauf ab, was er damit begründete, dass er etwas «wirklich Nettes» für seine Zukünftige suche.

Als dem Juwelier am Tag darauf dämmerte, was da abgelaufen war, rief er seinen Freund an und bat ihn, noch einmal in den Laden zu kommen, weil er ihm noch eine andere Halskette zeigen wolle. Dieses Mal nannte er zunächst den regulären Preis: 500 Dollar. Sein Freund fand das Stück so schön, dass er es sofort haben wollte. Ehe er es bezahlen konnte, sagte ihm der Juwelier, er senke den Preis auf 250 Dollar – als Hochzeitsgeschenk. Der Mann war entzückt. Jetzt fand er den 250-Dollar-Preis nicht mehr zu gering, sondern war begeistert und bedankte sich überschwänglich für das Angebot.

Anmerkung des Autors: Wie bei den Kunden des Geschäfts für indianischen Schmuck handelte es sich bei dem Freund des Juweliers um jemanden, der sicher sein wollte, qualitativ gute Waren zu erwerben. Etwas Billiges kam für ihn nicht infrage. In unserem Denken gibt es also neben der Teuer-gleich-gut-Regel auch noch eine Billig-gleich-schlecht-Regel. Das Wort «billig» selbst bedeutet ja längst nicht mehr nur «niedrig im Preis», sondern auch «von minderer Qualität». Ein japanisches Sprichwort bringt das auf den Punkt: «Nichts ist teurer als das, was man umsonst bekommt.»

Teuer = gut und andere (vor)eilige Schlüsse

Es ist leicht, sich über die Touristen und ihre nicht besonders kluge Kaufentscheidung zu mokieren; betrachtet man die Hintergründe ihres Verhaltens jedoch etwas genauer, ergibt sich ein gnädigeres Bild. Es handelte sich um Leute, die mit der Regel «Alles hat seinen Preis» aufgewachsen waren und in ihrem Leben immer wieder Erfahrungen gemacht hatten, die diese Regel bestätigten. Und von «Alles hat seinen Preis» ist es nicht weit zu «Was viel kostet, muss auch gut sein». Dieses Stereotyp (teuer = gut) hatte sich für die Leute immer wieder bewährt, da der Preis einer Sache normalerweise mit ihrem Wert ansteigt; ein höherer Preis bedeutet in der Regel eine höhere Qualität. Und als sie guten Türkisschmuck kaufen wollten, ohne viel von Türkisen zu verstehen, verließen sie sich verständlicherweise auf den Preis als bewährtes, leicht erkennbares Merkmal, um sich ein Bild von dem Wert des Schmucks zu machen (Rao & Monroe, 1989).

Wahrscheinlich ohne sich darüber im Klaren zu sein, ließen sie sich damit auf eine Art Glücksspiel ein, allerdings ohne dabei alle Möglichkeiten zu nutzen, die sie prinzipiell gehabt hätten, um ihre Gewinnchancen zu verbessern: Denn anstatt dass sie sich genau mit allen Merkmalen vertraut gemacht hätten, die Aufschluss über den Wert der Türkise hätten geben können, um so möglichst gute Karten in der Hand zu haben, verließen sie sich ganz auf ein einziges Merkmal – dasjenige, das ihres Wissens in aller Regel mit dem Wert einer Sache in Zusammenhang steht. Sie setzten darauf, dass allein der Preis ihnen alles sagen würde, was sie wissen mussten. Diesmal setzten sie damit – weil jemand zufällig ein «½» für eine »2« gehalten hatte – aufs falsche Pferd. Auf längere Sicht, auf ihr gesamtes Leben bezogen, ist dieses Vorgehen möglicherweise durchaus ganz vernünftig.

In der Tat ist unser Verhalten häufig deshalb so automatisch und stereotyp, weil es in vielen Fällen am effizientesten ist, sich so zu verhalten (Gigerenzer & Goldstein, 1996), und es in anderen Fällen gar nicht anders möglich ist (Bodenhausen, Macrae & Sherman, 1999; Fiske & Neuberg, 1990). Wir leben in einer außerordentlich komplizierten Welt, zweifels-



© The New Yorker Collection 1986, Gahan Wilson, aus cartoonbank.com. Alle Rechte vorbehalten.

ohne der schnelllebigsten und komplexesten, die es je gegeben hat. Um sich in ihr zu behaupten, brauchen wir Faustregeln oder *Shortcuts* – Möglichkeiten, rasch, ohne Umwege und langes Überlegen zu reagieren. Wir sind einfach nicht in der Lage, alle Menschen, Ereignisse und Situationen, mit denen wir es auch nur an einem einzigen Tag zu tun haben, in allen Einzelheiten zu analysieren. Uns fehlt es dazu an Zeit, Energie und Kapazität. Stattdessen müssen wir uns häufig auf unsere Stereotype, unsere Faustregeln, verlassen, um die Dinge anhand einiger weniger Schlüsselmerkmale einzuordnen, und reagieren ohne nachzudenken dann, wenn bestimmte Auslösemerkmale vorhanden sind.

Bisweilen ist das Verhalten, das dann abläuft, der Situation nicht angemessen, da auch die besten Stereotype und Auslösemerkmale nicht immer passen. Wir nehmen diese Unzulänglichkeiten hin – es bleibt uns gar nichts anderes übrig. Andernfalls stünden wir noch regungslos da – ordnend, abwägend und prüfend –, wenn die Zeit zu handeln längst verstrichen ist. Alles deutet darauf hin, dass wir in Zukunft noch stärker auf diese Stereotype angewiesen sein werden. Da die auf uns einströmenden Stimuli immer komplexer und variabler werden, sind wir gezwungen, uns immer stärker auf unsere *Shortcuts* zu verlassen, um mit allen diesen Reizen fertigzuwerden.⁴

Die Psychologie hat in letzter Zeit eine Reihe von mentalen Shortcuts ausfindig gemacht, die wir benutzen, um im Alltag Entscheidungen zu treffen (Kahneman, Slovic & Tversky, 1982; Todd & Gigerenzer, 2007). Diese Shortcuts, *Urteilsheuristiken* genannt, funktionieren nach dem gleichen Prinzip wie die Regel «teuer = gut»: Sie verkürzen und vereinfachen gedankliche Prozesse. Die meiste Zeit fahren wir gut mit diesen Shortcuts, gelegentlich führen sie uns allerdings auch zu falschen Entscheidungen, die uns manchmal teuer zu stehen kommen. Besonders relevant für unser Thema sind Heuristiken, die sich darauf beziehen, wann wir glauben oder tun sollen, was jemand anderer uns sagt. Man betrachte beispielsweise die

4 Man betrachte beispielsweise den Fall des mechanisch handelnden, gedankenlosen Konsumenten, der auf einen Standardauslöser für Kaufverhalten in unserer Gesellschaft reagiert – den Rabattgutschein (Zimatore, 1983). Eine Reifenfirma stellte fest, dass versendete Coupons, die wegen eines Druckfehlers gar keinen Preisnachlass gewährten, die gleiche Kundennachfrage auslösten wie die fehlerfreien Gutscheine, die einen erheblichen Rabatt offerierten.