

Behavioral Economics Guide 2021

TIRED OF BEHAVIORAL ECONOMICS?

**WARUM DER HYPE UM
BEHAVIORAL ECONOMICS
ZUM PROBLEM WIRD UND
WAS SIE DAGEGEN TUN
KÖNNEN.**

Ein Artikel von Prof. Dr. Florian Bauer & Manuel Wätjen

vocatus:

Die Anwendung von Behavioral Economics Effekten, die in akademischen Experimenten entdeckt wurden, wird im Marketing, Pricing und Vertrieb immer beliebter. Es gibt jedoch immer mehr Belege dafür, dass ein einfaches „Copy&Paste“ der Effekte in das reale Leben nicht die gewünschte Wirkung erzielt. Dieser Artikel soll zeigen, dass die Anwendung von Behavioral Economics Effekten nicht scheitert, weil die Kunden Nudges (Verhaltensanstöße) zunehmend durchschauen oder weil Behavioral Economics überhaupt nicht funktioniert, sondern weil die (Praxis)anwendung von Behavioral Economics typischerweise die kontextuellen Aspekte der tatsächlich zu beeinflussenden Entscheidung nicht ausreichend beachtet.

Im Artikel präsentieren wir ein Modell, das diese Aspekte berücksichtigt und dabei hilft, effektivere verhaltensorientierte Anwendungsmöglichkeiten für Marketing, Pricing und Vertrieb zu entwickeln.

In den letzten Jahrzehnten hat die Verhaltensökonomie („Behavioral Economics“) nicht nur das wirtschaftswissenschaftliche Denken revolutioniert, sondern auch das betriebswirtschaftliche Handeln stark verändert. Der Fokus auf den Entscheidungsprozess potenzieller Kunden und damit einhergehend das größere Augenmerk auf Touchpoints in der Customer Journey, macht Behavioral Economics zu einem Fundus an Ideen, wie man Entscheidungsverhalten systematisch beeinflussen kann. Denn letztlich stehen hinter jedem vorhersagbar irrationalen Entscheidungseffekt zusätzliche Potenziale zur Steigerung von Conversion und Marge. Scheinbar muss man ja nur die einzelnen Effekte aus der akademischen Literatur auf die Praxis übertragen, um die Unternehmensergebnisse deutlich zu steigern.

So groß die Begeisterung war und ist, mit denen die Erkenntnisse der Verhaltensökonomie in Marketing, Pricing und Vertrieb aufgenommen und umgesetzt wurden, so sehr mehren sich in letzter Zeit die Anzeichen, dass eine simple Übertragung akademischer Effekte nicht immer funktioniert (Smets, 2018):

Am Beispiel B2C: Aufdringlichkeit und das Ausmaß, in dem die Effekte eingesetzt werden (S-M-L-Portfolios an jeder Ecke; künstliche Verknappung: „Nur noch 3 Zimmer!“) sind nicht nur unglaublich, sondern für viele Kunden auch lästig geworden. Effekte, die in der Praxis so plump umgesetzt werden, führen dazu, dass Kunden das Vertrauen in die Anbieter verlieren (Shaw, 2019).

Am Beispiel B2B: Hier wurde die Übertragbarkeit der BE-Effekte immer schon stärker in Frage gestellt. Das basiert auf der Annahme, dass professionelle Entscheider bei komplexen Entscheidungen viel rationaler handeln müssten als Privatkunden.

So kann man den Eindruck bekommen, die Erkenntnisse der Behavioral Economics wären ein Hype, der sich gerade totläuft (B2C) oder auf den es sich gar nicht erst lohnt, aufzuspringen (B2B).

Diese Skepsis ist durchaus begründet. Das liegt aber nicht daran, dass Behavioral Economics generell nicht (B2B) oder nicht mehr (B2C) funktioniert, sondern daran, dass man es sich bei der praktischen Anwendung zu einfach macht: Man sieht in einem Buch oder gar einem wissenschaftlichen Artikel einen lustigen Effekt und versucht ihn dann auf das eigene Marketing zu übertragen. Gerade im eCommerce ist das ja schnell getan. Der Traffic ist oft groß und A/B-Tests sind schnell umgesetzt. Manchmal „funktioniert“ diese direkte Übertragung sogar und wird mit höheren Conversion Rates belohnt, manchmal passiert gar nichts und manchmal geht der Schuss sogar nach hinten los und man verkauft weniger als vorher.

Warum funktionieren die Effekte manchmal, manchmal aber auch nicht? Und liegt das wirklich daran, dass die verhaltensökonomischen Erkenntnisse nicht (mehr) gültig sind, weil sich die Kunden daran gewöhnt haben oder weil sie noch nie gültig waren?

Wie wir in diesem Beitrag zeigen werden, gibt es zwei Antworten auf diese Frage: Zum einen liegt die Antwort

in der Natur der akademischen empirischen Behavioral Economics, auf deren Grundlage die vielzitierten Effekte gefunden wurden. Zum anderen liegt es an der typischen Art und Weise, wie wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis übertragen werden. Wir werden zeigen, dass die Kombination von Erfahrungshintergrund, Situation und Heuristiken (verdichtet in einer Typologie von Entscheidungsstrategien) hilft, die Probleme des Transfers von akademischen Erkenntnissen in die Praxis zu lösen.

Hintergrund: Das Ziel der empirischen Behavioral Economics

Der akademischen Behavioral Economics geht es nicht in erster Linie darum, dem Praktiker zu helfen, neue Marketingtricks zu finden. Stattdessen war und ist sie auf ein einziges Ziel ausgerichtet: Sie will das Modell der rationalen Entscheidungsfindung widerlegen, das der neoklassischen Wirtschaftstheorie zugrunde liegt.

Die akademische Forschung konzentriert sich also auf die Modellfalsifikation und hat ein ganz anderes Ziel als die praktische Anwendung. Es geht darum zu widerlegen, dass Menschen immer rational entscheiden und immer ihren Nutzen maximieren. Man möchte darlegen, dass Menschen nicht immer perfekt informiert sind oder immer stabile und transparente Präferenzen haben.

Damit ist die Behavioral Economics im Wesentlichen ein „negatives“ Unterfangen, das uns wiederholt zeigt, wie Menschen nicht entscheiden. Doch die Effekte, anhand derer dies gezeigt wird, verkörpern weder die eigentliche wissenschaftliche Botschaft noch erheben sie durch ihren selektiven Nachweis Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Sie sind lediglich ein Mittel zum Zweck und aus streng akademischer Sicht völlig legitim.

Experimentelle Ergebnisse - und das sind sehr viele - zeigen uns nicht, wie die Dinge sind, sondern bestenfalls, wie sie nicht sind. Nimmt man beispielsweise Poppers berühmten schwarzen Schwan (Popper, 1963): Selbst, wenn man sein ganzes Leben lang nur weiße Schwäne sieht, bedeutet das nicht, dass man behaupten sollte, dass alle Schwäne weiß sind. Aber sobald man einen schwarzen Schwan sieht, kann man sicher sagen, dass nicht alle Schwäne weiß sind. Im besten Fall bedeutet das, dass wir mit jeder empirischen Beobachtung oder jedem Experiment lernen, welches Modell der Welt falsch ist, aber niemals, welches das Richtige ist. Der Zweck von Experimenten ist nicht, eine Theorie zu entwickeln, sondern sie zu falsifizieren. Experimentelle Ergebnisse können also

allenfalls Anregungen für die Entwicklung einer Theorie sein, aber sie können diese niemals ersetzen. In dieser Hinsicht ist es der Verhaltensökonomie eindrucksvoll gelungen, zu zeigen, dass Menschen nicht rational entscheiden.

Was Behavioral Economics jedoch noch nicht geschafft hat ist, dem Modell der rationalen Entscheidungsfindung ein alternatives Modell gegenüberzustellen, das alle experimentellen Befunde mit möglichst wenigen Annahmen erklären kann („Ockhams Rasiermesser“).

Nur ein solches Modell würde es den Marketingexperten erlauben, Interventionen zu planen, von denen man - vorausgesetzt, die Theorie ist gültig - erwarten könnte, dass sie eine Wirkung im beabsichtigten Sinne zeigen (z. B. die Entscheidungen der Menschen in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen).

Die konzeptionelle Konsequenz: „Homo Heuristicus“ als neues Paradigma

Da ein alternatives empirisch basiertes Modell des menschlichen Entscheidungsverhaltens noch fehlt, haben sich Populärwissenschaft und die Praxis schnell auf den „Homo Heuristicus“ (alias „Homer Simpson“; Gigerenzer & Brighton, 2009) als Gegenmodell zum „Homo Economicus“ (alias „Mr. Spock“) oder „Econ“ (Thaler, 2005) geeinigt. Dieses Modell ist plakativ und intuitiv.

Jedoch ist das Modell negativ in dem Sinne, dass es nicht nur den „Homo Oeconomicus“ falsifizieren soll, sondern vor allem auf die Unzulänglichkeiten des menschlichen Wahrnehmungs- und Entscheidungsapparates hinweist (man denke nur an die Begriffe „Biases“ oder „Fehlverhalten“; siehe Tversky & Kahneman, 1974 bzw. Thaler, 2005). Während dieses Modell sehr einfach zu verstehen ist, erschwert es aber auch die Akzeptanz der Behavioral Economics: Die Tatsache, dass Kunden voreingenommen sind und sich falsch verhalten können, mag uns zum Schmunzeln bringen, ist aber schwer zu vermitteln, vor allem, wenn Geschäftskunden und professionelle Einkäufer in Betracht gezogen werden.

Die praktische Konsequenz: „Nudging“ als Imperativ und „Copy&Paste“ als Methode

Wissenschaftliche Experimente der Behavioral Economics sind keine positivistische Handlungsanleitung für die Praxis - und waren auch nie als solche gedacht. Der „Nudging“-Hype hat genau diesen Positivismus aber zur Religion erhoben (auch wenn dies vielleicht nicht die Absicht der ursprünglichen Autoren war).

Nun wird die zentrale Erkenntnis der Behavioral Economics nicht mehr in der Widerlegung des rationalen Entscheidungsmodells oder anderer Grundannahmen der neoklassischen Wirtschaftstheorien gesehen. Sie wird vielmehr in dem selektiven Ergebnis an sich gesehen, das eins zu eins in die Praxis übertragen wird – mit der Erwartung, dass sich die experimentell herausgearbeiteten Effekte, die unter Laborbedingungen gefunden wurden, auch in der Praxis Wirkung zeigen werden.

Die Tatsache, dass viele der publizierten Effekte einander widersprechen können, macht deutlich, dass dies der falsche Ansatz ist. Nehmen wir die Frage, wie viele Optionen man einem Kunden anbieten muss, um ihn zum Kauf zu bewegen: Nur eine Option, um „Paradoxon of Choice“ zu vermeiden? Zwei Optionen, um eine als „Anker“ zu nutzen? Drei Optionen für den „Goldilocks“-Effekt? Behavioral Economics hat keine Antwort auf diese Frage, da dies nie das Ziel der Forschungsbemühungen war. Jeder dieser Effekte widerspricht für sich genommen einer oder mehreren Grundannahmen der Rational-Choice-Theorie und hat somit aus akademischer Sicht einen Erkenntniswert - aus praktischer Sicht jedoch keinen konkreten Nutzen. Dieses Paradoxon führt zu folgender Überlegung: Je mehr Effekte gefunden werden, desto schwieriger wird es, sie anzuwenden, denn desto wahrscheinlicher ist es, dass sich die Effekte widersprechen.

Das macht den Nudging-Hype zu einem zweiseitigen Schwert: Es ist zwar schön, mit jeder neuen wissenschaftlichen Publikation mehr Ideen für die Implementierung zu bekommen (wissenschaftliche Journale fragen explizit nach solchen Vorschlägen), aber wir sollten nicht vergessen, dass diese oberflächliche Ableitung oft mehr Risiken als Chancen birgt. Das größte Risiko besteht darin, dass aufgrund einer inadäquaten und letztlich erfolglosen Übertragung das gesamte Thema der Behavioral Economics entweder als nicht hilfreich oder als nicht mehr brauchbarer Hype abgetan wird.

„Nudging“ via „Copy&Paste“ macht Spaß und passt dank

seines agilen Ansatzes zum Zeitgeist der Unternehmensorganisation. Das allein ist aber keine Erfolgsgarantie. Erfolgreiche Interventionen beruhen auf validen Modellen. Hier gilt das berühmte Zitat von Einstein in besonderer Weise: „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie.“ In diesem Sinne machen wir uns in den folgenden Abschnitten auf den Weg zu einem konsistenten Entscheidungsmodell, das den Praktikern die Anwendung der Erkenntnisse in der Praxis ermöglicht und erleichtert.

Von der akademischen Behavioral Economics zum praktischen Behavioral Marketing

Von Vorurteilen zu Heuristiken

Lassen Sie uns mit der folgenden Frage beginnen: Warum machen Menschen eigentlich vorhersehbare Fehler bei ihren Entscheidungen? Warum lernen wir nicht einfach, die „richtigen“ Entscheidungen zu treffen?

Warum wir so entscheiden, wie wir es tun, führt uns unweigerlich zu der größeren Frage, warum wir so sind, wie wir sind: Wir sind so, weil die Mechanismen der Evolution uns so geformt haben. Unsere gesamte Konstitution hat sich angesichts der Umwelt, in der wir leben, einfach als ausreichend gut angepasst erwiesen. Das ist es auch, was mit der Phrase „survival of the fittest“ gemeint ist. Vereinfacht ausgedrückt sind die Eigenschaften, die am besten überleben und mit größerer Wahrscheinlichkeit vererbt werden, diejenigen, die am besten an die vorherrschenden Umweltbedingungen angepasst sind. Dabei handelt es sich nicht um eine aktive Auswahl oder Entwicklung in Richtung eines „idealen“ Ziels, sondern um eine passive Selektion. So sind jene Merkmale, die in der Vergangenheit ein Hindernis für das Überleben und die Vererbung waren, einfach ausgestorben.

Zum Beispiel nehmen wir Licht, Lautstärke und viele anderen Reize nicht absolut wahr, wie ein physikalisches Messinstrument, sondern relativ: Je heller das Licht ist, desto mehr zusätzliche Lichtintensität brauchen wir, um einen Unterschied zu bemerken. Das ist zwar nicht optimal im Sinne von „Objektivität“, aber extrem effizient, weil es uns erlaubt, mit einem viel größeren Bereich von Helligkeitsunterschieden umzugehen. Deshalb konnten unsere Vorfahren den Säbelzahn tiger sowohl in der Dämmerung als auch bei hellem Sonnenschein noch wahrnehmen und rechtzeitig weglaufen. Insofern hat sich diese verzerrte Helligkeitswahrnehmung zu einem Überlebensvorteil entwi-

ckelt und konnte an die nächste Generation weitergegeben werden, da der Tiger unsere Vorfahren nicht gefressen hat. Der Kontrasteffekt und der Relativitätseffekt der Behavioral Economics lassen sich auf genau diese Wahrnehmungsheuristik zurückführen.

So wie unser Körper nicht auf ein Optimum ausgelegt ist, ist auch unser Entscheidungsapparat nicht auf Nutzenmaximierung ausgelegt, sondern funktioniert in den meisten, aber nicht in allen Situationen „gut genug“ („satisficing“ statt „optimizing“; Simon, 1956). Entscheidungsregeln, die sich in bestimmten Situationen als „gut genug“ erwiesen haben, werden als „Heuristiken“ gespeichert, die man sich als bewusste oder unbewusste Faustregeln vorstellen kann. Sie ermöglichen es uns, Entscheidungen auch mit begrenzten Kapazitäten, Fähigkeiten, Zeit und Energie zu treffen. Die Kernaussage der Behavioral Economics ist nicht, dass Menschen immer irrationale und fehleranfällige Entscheidungen treffen, sondern dass ihre kognitiven Kapazitäten immer begrenzt sind. Daher wenden Menschen ständig Heuristiken an, um überhaupt Entscheidungen treffen zu können.

Die Anwendung von Heuristiken hat nichts mit Inkompetenz zu tun (was die Begriffe „Biases“ und „Fehlverhalten“ suggerieren). Sie ist vielmehr eine praktische und effiziente (und in der Tat die einzig mögliche) Art, die Menge an Informationen zu verarbeiten und schlussendlich überhaupt

Entscheidungen zu treffen – und – sie hat sich in vielen Situationen als gut genug erwiesen. Doch während dieselbe Entscheidungsregel in einer Situation zu einem nutzenmaximierenden Ergebnis führen kann, kann sie in einer anderen Situation zu einem vorhersehbaren Entscheidungsfehler führen.

Die „Irrationalität“ einer gegebenen Heuristik liegt also darin begründet, dass sie sich in vielen Situationen als „gut genug“, in andere Situationen übertragen hingegen als unzureichend erwiesen hat. Betrachten wir z.B. das folgende Beispiel der Scoring-Heuristik (Bauer, 2000): In vielen Fällen reicht es aus, Angebote nach ihren einzelnen Eigenschaften auf einer binären Skala (besser/schlechter) zu bewerten und diese Einzelurteile zu einem Gesamturteil zu summieren. In manchen Situationen führt dies jedoch zu einer systematischen Fehleinschätzung (Abbildung 1).

Obwohl beide Angebote in beiden Auswahl-situationen gleiche (absolute) Kosten haben, bedeutet die Nullsummenverschiebung von 270 DKK von den Gerätekosten zu den Ratenkosten, für Angebot 2 in Auswahl 2, sodass Angebot 1 in zwei von drei Preiselementen „gewinnt“. Folglich wird Angebot 1 in Wahl 2 als billiger wahrgenommen und im Experiment bevorzugt, obwohl die effektiven Kosten immer noch gleich sind.

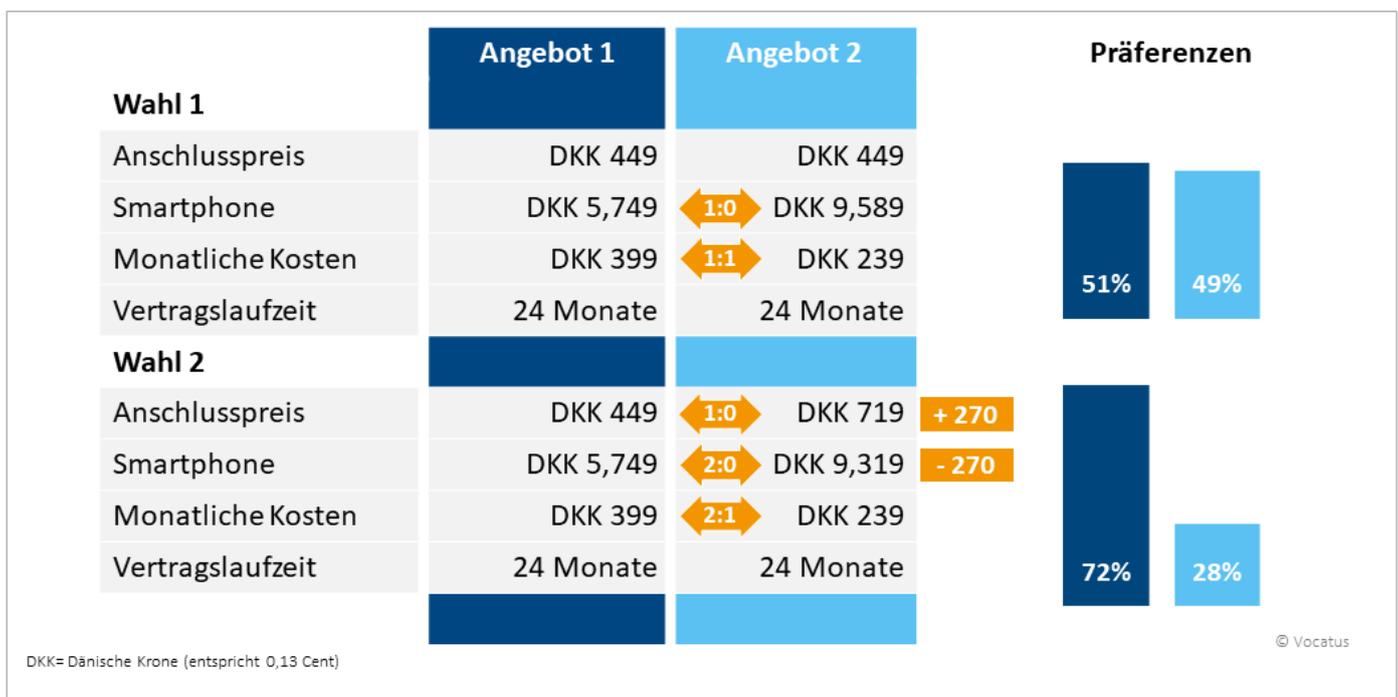


Abbildung 1

Von Heuristiken zu Entscheidungsstrategien

Um zu verstehen (und zu beeinflussen), wie Menschen Entscheidungen treffen, d.h. um Behavioral Economics in der Praxis anzuwenden, müssen wir verstehen, wann Menschen welche Heuristiken anwenden (Situations- und Erfahrungshintergrund) und wie bestimmte Heuristiken aktiviert werden (durch das Design der Entscheidungsarchitektur).

Betrachten wir den vielzitierten Decoy-Effekt (Ariely & Wallsten, 1995):

funktartife zur Auswahl stehen, eher für einen Mittelklasses-tarif entscheiden. Schlechte Erfahrungen machen also den Einsatz von Heuristiken, die sich auf die Risikominimierung konzentrieren, wahrscheinlicher. In Situationen, in denen unsichere Kunden aufgrund vieler Entscheidungsoptionen ein hohes Risiko für Fehlentscheidungen wahrnehmen, kann die Hervorhebung von Mittelklasses-tarifen (Design der Entscheidungsarchitektur) die Goldilocks-Heuristik aktivieren oder verstärken.

Obwohl also nicht alle Heuristiken in allen Situationen re-

| | | Präferenzen |
|-----------------|---------|-------------|
| Wahl 1 | | |
| E-paper | USD 59 | 16% |
| Print | USD 125 | 0% |
| E-paper & print | USD 125 | 84% |
| Wahl 2 | | |
| E-paper | USD 59 | 68% |
| E-paper & print | USD 125 | 32% |

© Vocatus

Abbildung 2

In Wahl 1, mit einer offensichtlich unterlegenen Option (nur Print), bevorzugen die Leute die Bündeloption von E-Paper und Print-Produkt besonders. Entfernt man jedoch die reine Print-Option (die niemand wollte!), fehlt der Köder (Decoy), der die Kombination als ein gutes Geschäft erscheinen lässt, was zu einer Verschiebung der Präferenzen hin zur billigeren reinen E-Paper-Option in Wahl 2 führt.

In der Marketing-Praxis kann dieser Effekt jedoch oft nicht wiederholt werden, weil die Situation eine andere ist. Während man im Experiment bei diesen Angeboten die gleiche Wahl treffen würde (Präferenz), könnte man in einer tatsächlichen Kaufsituation, wenn man zwei Produkte von sehr unterschiedlichem Wert für den gleichen Preis erhält, skeptisch und so vom Kauf abgehalten werden (tatsächliches Verhalten).

Denken Sie als weiteres Beispiel an den „Goldilocks“-Effekt (De Ridder, 2008). Wer Erfahrungen mit Datendrosselung oder hohen Roaming-Kosten bei zu günstigen Mobilfunk-tarifen gemacht hat und bei zu teuren Tarifen abgezockt wurde, wird sich in Situationen, in denen mehrere Mobil-

levant sind, besteht beim Treffen von Kaufentscheidungen offensichtlich eine gewisse Systematik. Dies spiegelt sich in der Tatsache wider, dass verschiedene Heuristiken zu ganzheitlichen Entscheidungsstrategien kombiniert werden (z. B. Reduktion von Unsicherheit), dass bestimmte Entscheidungsstrategien in bestimmten Entscheidungssituationen wahrscheinlicher sind (z.B. Kauf eines Handytarifs im Vergleich zum Lebensmitteleinkauf) und dass in solchen Situationen unterschiedliche Heuristiken (z.B. Goldilocks, Bandwagon) aktiviert werden.

Für praktische Zwecke legt dies nahe, Kunden nach ihren Entscheidungsstrategien zu segmentieren, um vorherzusagen, welche BE-Effekte für welche Aufgabenstellung im Marketing am besten geeignet sind und um die Fehler eines allzu einfachen „Copy&Paste“-Ansatzes zu vermeiden.

Von Entscheidungsstrategien zur Entscheidungstypologie

Die GRIPS Typologie (Bauer & Wätjen, 2018) ist eine Möglichkeit, Kunden entsprechend ihrer Entscheidungsprozesse zu segmentieren, um so die Anwendung der Behavioral Economics auf Marketing, Pricing und Verkauf zu ermöglichen.

Drei Aspekte zeigen die Gültigkeit und Praxisrelevanz dieser Entscheidungstypologie:

- Die GRIPS Typen (Abbildung 3) ersetzen das negative Modell des „Homo Heuristicus“ durch ein positives Modell, wie Menschen wirklich entscheiden.
- Die GRIPS Typen reagieren zwar unterschiedlich auf verhaltensökonomische Effekte (Abbildung 4, S. 8), aber die Differenzierung nach Situationen löst auch die Widersprüche auf, die sich aus dem allzu einfachen „Copy&Paste“-Ansatz ergeben (Fußnote 1).

- Die Verwendung der GRIPS Typen hat nachweislich das Entscheidungsverhalten beeinflusst: In vielen Projekten über verschiedene Branchen hinweg konnten wir durch die typspezifische Anwendung von verhaltensökonomischen Effekten signifikante Umsatz- und Margensteigerungen nachweisen:

- Bankwesen, Filiale: Erhöhung der Rate an den geplanten Beratungsterminen um den Faktor 3
- Energie, Mailing: Senkung der Abwanderungsrate um 31 %
- Versicherung, Filiale: Senkung der durchschnittlichen Rabatte um 44 %
- Printmedien, Call-Center: Steigerung der Konversionsraten um 148 %
- Telekommunikation, Call-Center: Steigerung der Konversionsraten um 35 %

| GRIPS Typ | Erfahrungshintergrund | Situation | Typische Heuristik |
|--|---|---|------------------------|
|  Schnäppchenjäger | Man kann immer einen guten Deal machen | Den Preis für ein neues Auto verhandeln | Hyperbolic Discounting |
|  Verlustaversiver | Es besteht die Gefahr, abgezockt zu werden | Sich für einen Tarif entscheiden | Goldilocks Effekt |
|  Preisbereiter | Je mehr man bezahlt, desto mehr bekommt man | Kauf eines High-End Smartphones | Anker Effekt |
|  Gewohnheitskäufer | Vergleichen lohnt sich nicht | Im Lebensmittelgeschäft einkaufen | Halo Effekt |
|  Gleichgültiger | Ich werde es bereuen, wenn ich es jetzt nicht kaufe | Tanken an der Tankstelle | Effect of Free |

© Vocatus

Abbildung 3

1 Zum Beispiel ist die Schnäppchenjagd (oder das Bestreben, den Transaktionsnutzen einer Kaufentscheidung zu optimieren) eine inhärent konsistente Entscheidungsstrategie. Wir können vorhersagen, dass der „Decoy-Effekt“ für einen Schnäppchenjäger gut funktioniert, weil er den Entscheidungskontext so verändert, dass die Option einen offensichtlich hohen Transaktionsnutzen hat. Und dass das „Paradox of Choice“ für den Schnäppchenjäger keinen negativen Effekt hat, weil mehrere Optionen die Entscheidung für seine Entscheidungsstrategie nicht

erschweren. Dies steht im Gegensatz zum Verlustaversiven. Der „Decoy-Effekt“ macht ihn weniger entscheidungsfreudig, weil er skeptischer ist und das „Paradox of Choice“ wirkt sich auf ihn aus, weil die Zahl der möglichen Fehlentscheidungen steigt (Siehe Abbildung 4, s. 8).

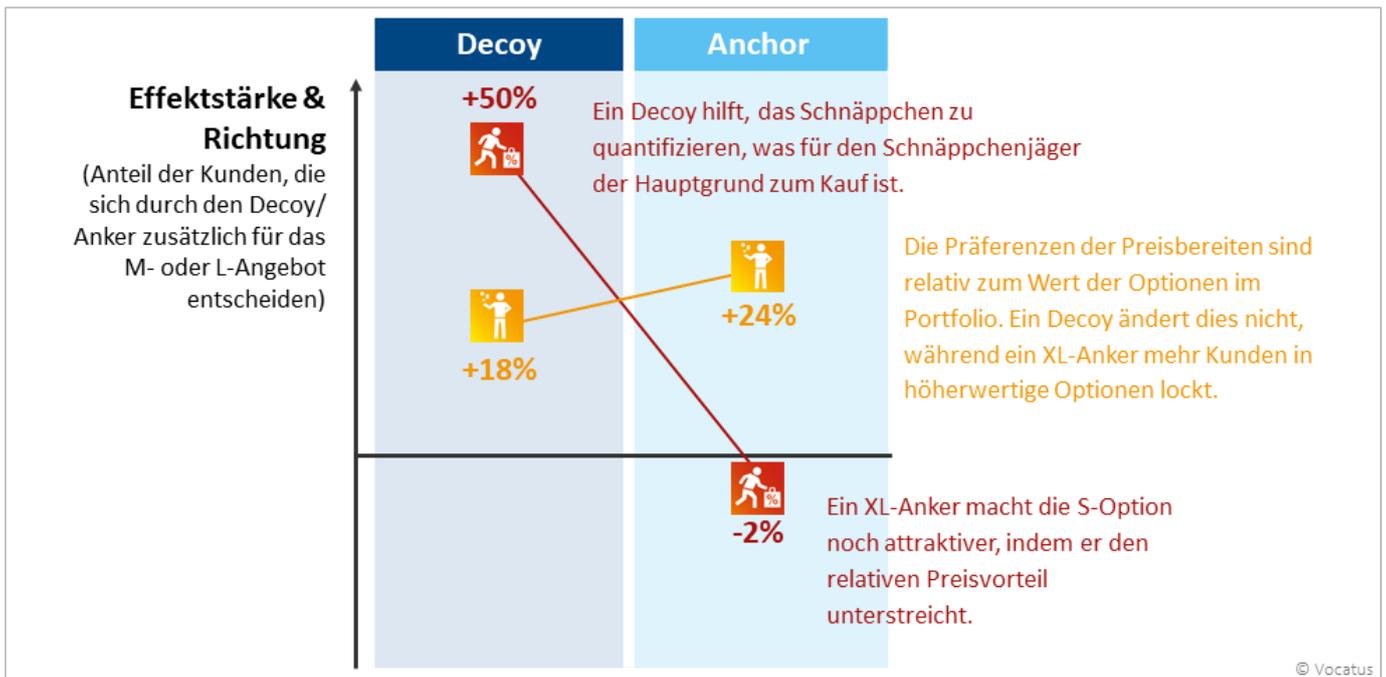


Abbildung 4

Von B2C zu B2B

Kehren wir zu unserer zweiten Ausgangsfrage zurück: Sind professionelle Entscheider rationaler als private Kunden? Gelten die Erkenntnisse der Behavioral Economics im B2B-Bereich überhaupt? Die Antwort ist ja, denn:

Erstens haben sich Heuristiken entwickelt und sind in unserem Wahrnehmungsapparat fest verankert. Ein Beispiel hierfür ist der Kontrasteffekt, wonach wir Unterschiede (z. B. hell/dunkel) stärker wahrnehmen als sie tatsächlich sind. Sind zwei Preise unterschiedlich hoch, wird der günstigere Preis als niedriger wahrgenommen als er ist, während der teurere Preis als höher wahrgenommen wird. Diesem Effekt können sich auch Geschäftskunden nicht entziehen.

Zweitens ist B2B manchmal formal an wichtigeren Entscheidungen mit teureren Konsequenzen beteiligt. Dennoch sind B2B-Entscheidungsträger selten persönlich haftbar und haben daher oft nicht den gleichen Anspruch, die „richtige“ Entscheidung zu treffen wie bei privaten Konsumentscheidungen. Wenn sie es doch tun, ist die „richtige“ Entscheidung nicht unbedingt die rationale, sondern diejenige, die der Entscheider intern am besten vertreten und verkaufen kann.

Drittens schafft die Entscheidungsstruktur oft falsch ausgerichtete Anreize und strukturelle Irrationalitäten. Die Motivation von Käufern durch ausgehandelte Rabatte führt beispielsweise nicht unbedingt zur optimalen langfristigen,

kosteneffizienten Kaufentscheidung, sondern zur Entscheidung zugunsten des Anbieters, der den größten Rabatt gewährt.

Wenn wir das negative Modell des „Homo Heuristicus“, alias „Homer Simpson“ aufgeben und stattdessen ein positives Modell, z. B. die GRIPS Typologie, verwenden, ist die Akzeptanz der Gültigkeit der Behavioral Economics im B2B-Bereich deutlich höher.

Zusammenfassung und Implikationen

Dieser Artikel zeigt, dass das unreflektierte Sammeln von immer mehr Effekten aus den Behavioral Economics der Implementierung in die Praxis mehr schadet als es ihr hilft: Das negative, vereinfachte „Homo Heuristicus“-Modell ist ein Hindernis für die Akzeptanz der Gültigkeit der Behavioral Economics, insbesondere im B2B-Sektor. Zudem sorgt die Anwendung von „Nudging“ via ‚Copy&Paste‘ für Enttäuschungen, da nicht jeder Effekt in jeder Situation funktioniert und sogar immer mehr Widersprüche erzeugt werden können.

Die gute Nachricht ist, dass die Kombination aus Erfahrung, Situation und Heuristik die Widersprüche des Copy&Paste-Ansatzes auflöst und erklärt, warum welche Effekte in welchen Situationen funktionieren.

| | |
|--|--|
|  Schnäppchenjäger | Typischer Käufer, der Anreize durch Rabatte erhält und die Gesamtkosten des Vorgangs aus den Augen verliert |
|  Verlustaversiver | Käufer, der Angst hat, die falsche Wahl zu treffen und denkt: "Keiner wurde jemals gefeuert, weil er IBM gekauft hat" |
|  Preisbereiter | Käufer, die Wert auf Qualität und Funktionen legen und sich der langfristigen Kosten des Kaufs von Billiglösungen bewusst sind |
|  Gewohnheitskäufer | Bestellt aus Gewohnheit beim gleichen Anbieter; besonders wenn er/sie nicht selbst bezahlen muss |
|  Gleichgültiger | Möchte nicht zu viel Zeit aufwenden, nicht an ausführlichen Verkaufsgesprächen interessiert, oft "User Chooser" ohne große Beteiligung |

© Vocatus

Abbildung 5

Die Entscheidungstypologie GRIPS ist (sicher nicht das einzige, aber wahrscheinlich das am besten bewiesene in der Praxis) ein positives Modell, das Entscheidungsverhalten vorhersagt und beeinflusst, da es Entscheidungsstrategien (und die damit verbundenen typischen Heuristiken) segmentiert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die zentrale Herausforderung für die Anwendung der Behavioral Economics in der Praxis darin besteht zu verstehen, welche Entscheidungsstrategien in welchen Entscheidungssituationen aktiviert werden. So können wir diesen Entscheidungskontext (Entscheidungsarchitektur) im Marketing, im Pricing und im Vertrieb aktiv gestalten, um die Wahrscheinlichkeit zu beeinflussen, dass Menschen bestimmte Heuristiken verwenden.

Die Autoren

Professor Dr. Florian Bauer studierte Psychologie und Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Darmstadt (TU Darmstadt), dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) und der Harvard University, bevor er an der TU Darmstadt promovierte. Nach seiner vierjährigen Tätigkeit als Strategieberater bei Booz Allen Hamilton, gründete er 1999 zusammen mit drei Partnern das Beratungsunternehmen Vocatus AG. Prof. Dr. Bauer ist ein gefragter Experte zu den Themen Preispsychologie und Behavioral Pricing und hat zahlreiche Artikel und Bücher zur Preisstrategie und Preisforschung verfasst. Außerdem ist er Honorarprofessor an der Technischen Universität München.



Kontakt: florian-bauer@vocatus.de

Manuel Wätjen ist Mitglied des Management-Teams bei Vocatus und beschäftigt sich mit der Anwendung von Behavioral Economics auf Portfolio-, Produkt- und Preisstrategien im B2B- und B2C-Bereich. Er studierte Sozialwissenschaften an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und der University of Queensland in Brisbane und arbeitete als Markenstrategieberater, bevor er 2010 zu Vocatus kam.



Kontakt: manuel-waetjen@vocatus.de

Literatur

Ariely, D. & Wallsten, T. S. (1995). Seeking subjective dominance in multidimensional space: An explanation of the asymmetric dominance effect. *Organization Behavior and Human Decision Process*, 63(3), 223-232.

Bauer, F. (2000). *Psychologie der Preisstruktur: Entwicklung der Entscheidungspsychologischen Preisstrukturgestaltung zur Erklärung und Vorhersage nicht-normativer Einflüsse der Preisstruktur auf die Kaufentscheidung*. CS Press.

Bauer, F. & Wätjen, M. (2018). A positive typology of irrational decision strategies. In A. Samson (Ed.), *The Behavioral Economics Guide 2018* (pp. 111-119). <https://www.behavioraleconomics.com/be-guide/the-behavioral-economics-guide-2018/>.

De Ridder, J. (2008). Goldilocks pricing for broadband: Options for pricing access to the national broadband network. *Telecommunications Journal of Australia*, 58(1), 12.1-12.13.

Gigerenzer, G. & Brighton, H. (2009). Homo heuristicus: Why biased minds make better inferences. *Topics in Cognitive Science*, 1, 107-143.

Jacowitz, K. & Kahneman, D. (1995). Measures of anchoring in estimation tasks. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(11), 1161-1166.

Über Vocatus

Vocatus entwickelt innovative Preisstrategien und Vertriebskonzepte auf Basis von Behavioral Economics. Für ihre innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde die Beratung bereits vielfach ausgezeichnet – unter anderem zum 6. Mal in Folge von dem Wirtschaftsmagazin *brand eins* als „Beste Berater“. Vocatus informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends, innovative Methoden und relevante Erkenntnisse für Entscheider.

Weitere Veröffentlichungen finden Sie auf <https://www.vocatus.de/veroeffentlichungen/> sowie auf dem Behavioral Pricing & Selling Blog des Unternehmens: <https://www.vocatus.de/pricing-selling-blog/>.

Vocatus AG
Oppelner Straße 5
82194 Gröbenzell/München
Telefon: 0049 8142 5069-0
E-Mail: beratung@vocatus.de

Piper, K. (2020, February 26). Why we can't always be "nudged" into changing our behavior. *Vox*. <https://www.vox.com/future-perfect/2020/2/26/21154466/research-education-behavior-psychology-nudging>.

Popper, K. (1962). *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge*. Routledge.

Shaw, S. (2019, June 12). Consumers are becoming wise to your nudge. *Behavioral Scientist*. <https://behavioralscientist.org/consumers-are-becoming-wise-to-your-nudge/>.

Simon, H. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63(2), 129-138.

Smets, K. (2018, July 24). There is more to behavioral economics than biases and fallacies. *Behavioral Scientist*. <http://behavioralscientist.org/there-is-more-to-behavioral-science-than-biases-and-fallacies/>.

Thaler, R. (2005). *Misbehaving. The making of behavioral economics*. W. W. Norton & Company.

Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.

vocatus:

