

# Chief Behavioral Officer

Imseng

2021

ISBN 978-3-8006-6626-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](http://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](http://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](http://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.



zeigte nämlich: Durch die kleinere Schriftgröße wirkt der reduzierte Preis noch tiefer, was die Kaufbereitschaft erhöht.<sup>33</sup>

## Anziehungskraft des Kostenlosen

Eine weitere effektive Möglichkeit, die *Pain of Paying* zu mindern, wird von Amazon genutzt. Und zwar in Form der sogenannten *Power of Free*<sup>34</sup> (Anziehungskraft des Kostenlosen). Der Wegfall der Versandkosten, von dem Prime-Mitglieder profitieren, lässt diese nämlich im Durchschnitt 25-mal pro Jahr einkaufen statt 14-mal wie Nicht-Mitglieder. Gleichzeitig geben Prime-Mitglieder um die 1300 Dollar pro Jahr aus statt 700 Dollar.

Nebenbei bemerkt: Die Idee einer Lieferkosten-Flatrate wurde von den klassischen Ökonomen bei Amazon als komplett unrentabel eingestuft. Es brauchte den Starrsinn des intuitiven Verhaltensökonomen Jeff Bezos, um sie möglich zu machen.

Er wird seinen Entscheid nicht bereuen. Amazon Prime hat mittlerweile über 150 Millionen Abonnenten ...

## Chief Behavioral Officer gesucht!

Wie könnten *Sie* die urmenschliche Verlustaversion zu Ihrem Vorteil nutzen?

1. Könnten Sie Ihr Angebot begerlicher machen, indem Sie es zeitlich, örtlich oder mengenmässig verknapen?
2. Könnten Sie aufzeigen, wieviel Kunden verlieren (ob real oder auch nur gefühlt), wenn sie Ihr Angebot ausschlagen?
3. Könnten Sie aus etwas Positivem etwas Negatives machen, vor dem Sie Ihre Kunden bewahren? Also gleichsam etwas Positiv-Negatives? (Positiv: „Mit einer Wärmeisolation Ihres Hauses sparen Sie jedes Jahr 500 Euro“. Positiv-negativ: „Ohne eine Wärmeisolation Ihres Hauses verlieren Sie jedes Jahr 500 Euro“.)
4. Könnten Sie Kunden das Gefühl geben, Ihr Produkt schon zu besitzen, bevor sie es überhaupt gekauft haben?



5. Könnten Sie den Schmerz des Bezahlers lindern?
6. Könnten Sie auf Geld verzichten, um gerade dadurch mehr Geld zu verdienen? (Siehe Amazon Prime.)
7. Könnten Sie dafür sorgen, dass Kunden den Kauf als eine Investition betrachten statt als Ausgaben? (Ausgaben: Das Geld ist weg. Eine Investition: Das Geld vermehrt sich ...)

Übrigens: Die clevere Berücksichtigung von *Loss Aversion* kann nicht nur Ihre Marketingeffizienz erhöhen, sondern auch die Produktivität Ihrer Mitarbeiter. Ein Experiment zeigte: Angestellte, die zu Beginn eines Geschäftsjahrs einen Bonus bekommen, den sie bei schlechter Leistung wieder zurückzahlen müssen, strengen sich mehr an als Mitarbeiter, denen wie üblich einfach ein Jahresendbonus in Aussicht gestellt wird.<sup>35</sup>

\*\*\*\*\*

Marketing, Innovation, HR: Gibt es in Ihrem Unternehmen eigentlich einen Bereich, der *nicht* von den Erkenntnissen der Verhaltensökonomie profitiert? Und sollten Sie darum nicht sofort das nächste Kapitel lesen?

Sie merken: Auch Autoren profitieren gelegentlich von *Loss Aversion*. (Oder versuchen das zumindest.)

# *Loss Aversion*

beck-shop.de  
\*\*\*

DIE FACHBUCHHANDLUNG  
Ein finanzieller Verlust schmerzt

doppelt so sehr, wie uns ein  
gleich hoher Gewinn freut.



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG





Weit über eine halbe Million Menschen sind allein in den USA schon an den Folgen von Covid-19 gestorben. Da mutet das Katastrophenszenario, das sich Daniel Kahneman und Amos Tversky 1981 ausdachten, fast schon wie eine Gutenachtgeschichte an.

„Stellen Sie sich vor“, fragten die beiden Psychologen eine Gruppe von Studenten, „dass sich die USA auf den Ausbruch einer asiatischen Krankheit vorbereiten, die ohne Gegenmassnahmen 600 Menschen töten wird. Zwei Programme wurden entwickelt, um die Seuche zu bekämpfen. Welches Programm ziehen Sie vor?“

- Programm A: 200 Menschen werden gerettet.
- Programm B: Es besteht eine 33 %-Chance, dass 600 Menschen gerettet werden, und eine 67 %-Chance, dass niemand gerettet wird.“

Wie würden *Sie* sich entscheiden? Programm A oder Programm B? Notieren Sie Ihre Wahl auf einem Stück Papier.

Als nächstes konfrontierten Kahneman und Tversky eine zweite Gruppe von Studenten mit demselben Szenario: „Der Ausbruch einer asiatischen Krankheit in den USA wird ohne Gegenmassnahmen 600 Menschen töten. Zwei Programme wurden entwickelt, um die Seuche zu bekämpfen. Welches Programm ziehen Sie vor?“

- Programm C: 400 Menschen sterben.
- Programm D: Es besteht eine 33 %-Chance, dass niemand stirbt, und eine 67 %-Chance, dass 600 Menschen sterben.“

Und wieder: Wie würden *Sie* sich entscheiden? Programm C oder Programm D? Notieren Sie Ihre Wahl erneut auf einem Stück Papier, bevor wir Ihre Antworten mit denen der Studenten vergleichen.

## **A = C, B = D**

Im ersten Fall – der Wahl zwischen Programm A und Programm B – entschied sich die Mehrheit der Studenten für Programm A (200 Menschen werden gerettet). Im zweiten Fall – der Wahl zwischen Programm C und Programm D – entschied sich die Mehrheit der Studenten für Programm D (es besteht eine 33 %-Chance, dass niemand stirbt, und eine 67 %-Chance, dass 600 Menschen sterben).



Ich gehe jede Wette ein: Sie haben sich wie die befragten Studenten entschieden. Und verhielten Sie dabei genauso irrational. Tatsächlich sind die Folgen von Programm A und Programm C identisch: Wenn von 600 bedrohten Menschen 200 gerettet werden können, müssen 400 Menschen sterben. Und die Folgen von Programm B und Programm D sind ebenfalls identisch: Wenn eine 33 %-Chance besteht, dass 600 Menschen gerettet werden können, besteht auch eine 33 %-Chance, dass niemand stirbt. Und wenn eine 67 %-Chance besteht, dass niemand gerettet werden kann, besteht auch eine 67 %-Chance, dass 600 Menschen sterben.

## Tod oder Leben

Noch einmal: Programm A und Programm C sowie Programm B und Programm D sind hinsichtlich der Anzahl Menschen, die gerettet werden können bzw. *nicht* gerettet werden können, absolut identisch. Und doch entscheidet sich die klare Mehrheit der Studenten einmal so und einmal so. Und *Sie* taten das ziemlich sicher auch.<sup>36</sup>

Ahnen Sie schon, warum? Ganz genau: Es ist hier die gute alte *Loss Aversion* im Spiel (siehe Kapitel 3). Programm A stellt in Aussicht, dass 200 Menschen auf jeden Fall gerettet werden können. Darum entscheiden sich die meisten Studenten lieber nicht für das riskante Programm B. Und Programm C stellt in Aussicht, dass 400 Menschen auf jeden Fall sterben müssen. Darum wählen die meisten Studenten lieber Programm D, das zwar das Risiko mit sich bringt, dass noch 200 Menschen mehr sterben. Aber eben auch die Chance, dass überhaupt niemand sterben muss.

## 10 % Fett vs. 90 % Nicht-Fett

Die Kunst, Entscheidungsoptionen auf eine bestimmte Weise zu beschreiben und dadurch Entscheidungen zu beeinflussen, nennen Verhaltensökonominnen *Framing* (vom englischen *frame* = Rahmen).<sup>37</sup>

Ein Beispiel: Nehmen wir an, Sie wollen fettarmen Joghurt verkaufen. Also schreiben Sie in Ihrer Werbung „Nur 10 % Fett“, richtig? Falsch. Sie schreiben besser „90 % fettfrei“. Ein Joghurt, der mit dieser Aussage angepriesen wird, enthält zwar genauso viel Fett wie ein Joghurt,





der mit der Schlagzeile „Nur 10 % Fett“ wirbt. Trotzdem wird man Ihren „90 % fettfreien Joghurt“ garantiert viel öfter kaufen, da diese Aussage nicht auf etwas Negatives hinweist (die 10 % Fett im Joghurt), sondern auf etwas Positives (die 90 % Nicht-Fett im Joghurt).

Oder anders formuliert: Kunden entscheiden nicht zwischen *objektiv* unterschiedlichen Optionen, sondern zwischen den unterschiedlichen *Beschreibungen* dieser Optionen – zwischen unterschiedlichen *Frames*.

## Optische Illusion des Geists

So wie auch im folgenden Fall: Nehmen wir an, der verhaltensökonomisch geschulte Restaurantbesitzer, von dem schon mehrfach die Rede war, preist auf seiner Karte eine geschäumte Steinpilzsuppe als „Steinpilz-Cappuccino“ an. Ich bin sicher: In diesem Fall könnte er für sein Süppchen problemlos zwei Euro mehr verlangen – wenn nicht sogar drei. Denn „Steinpilz-Cappuccino“ klingt einfach viel edler als „Steinpilzsuppe“.

Oder wie wäre es mit „Cappuccino vom jungen Steinpilz“? Tatsächlich hat man an der Stanford University 650'000 Gerichte auf 6500 Speisekarten analysiert und herausgefunden: Je mehr Buchstaben ein Restaurant für die Beschreibung eines Gerichts verwendet, desto mehr kann es dafür verlangen.

Im Durchschnitt steigt der Preis eines Gerichts mit jedem zusätzlichen Buchstaben um 18 Cent. Ganz einfach darum, weil der „Rahmen“, in dem das Gericht präsentiert wird, mit jedem zusätzlichen Buchstaben edler und damit teurer wird.<sup>38</sup>

