

Wissen für Entscheider

vocatus:

Behavioral Economics

Unternehmen wollen Kaufentscheidungen von Kunden beeinflussen. Umso erstaunlicher ist es, wie wenig sie immer noch über den echten Verlauf von Entscheidungsprozessen wissen, den die Verhaltensökonomie oder „Behavioral Economics“ seit über 40 Jahren erforscht.

Behavioral Economics: Zurück zum realen Kunden

Unternehmen wollen Kaufentscheidungen von Kunden beeinflussen. Denn nur wenn sich genug Kunden für das eigene Produkt entscheiden, kann das Unternehmen überleben. Umso erstaunlicher ist es, wie wenig Aufmerksamkeit die Unternehmen dem konkreten Entscheidungsprozess des Kunden widmen.

Die meisten Unternehmen wissen nur sehr wenig über die konkreten Inhalte und den realen Ablauf des Kaufentscheidungsprozesses ihrer Kunden. Oftmals wissen sie weder wie lange er dauert, noch welche Kriterien zu

Menschen entscheiden weder rational noch emotionslos.

welchem Zeitpunkt die wichtigste Rolle spielen. Vom ursprünglichen Auslöser über den „Entscheidungsfunnel“ bis hin zur eigentlichen Abwägung verschiedener Kriterien ersetzen plausibel erscheinende Annahmen häufig empirisch fundiertes Wissen. So gehen die meisten

Unternehmen wie selbstverständlich davon aus, dass Preis senkungen oder Rabatte zu einem höheren Umsatz führen. Oder sie unterstellen regelmäßig, dass ein Produkt mit mehr Produkteigenschaften einem Produkt mit weniger Eigenschaften bei gleichem Preis überlegen ist. Oft ist jedoch genau das Gegenteil der Fall. Zugrunde liegt dabei bewusst oder unbewusst die Annahme eines rationalen Konsumenten (Homo Oeconomicus), der vollständige Informationen über alle Preise und Produkte hat und auf Basis eines Nutzenvergleichs eine rationale, emotionslose Entscheidung trifft. So würden wir uns vielleicht selbst gerne sehen. Aber die Ergebnisse der Verhaltensökonomie („Behavioral Economics“) zeigen uns

seit mehr als 40 Jahren mit einer erdrückenden Fülle von Studien, dass wir so nicht entscheiden: Weder sind wir in unseren Entscheidungen sonderlich rational, noch haben

Um „irrationale“ Entscheidungen zu beeinflussen, muss man sie zunächst verstehen.

wir alle Informationen, noch entscheiden wir emotionslos. Im Gegenteil: Menschen handeln so häufig vergesslich, unlogisch, impulsiv, emotional, gleichgültig oder kurzichtig, dass Unternehmen das nicht ignorieren dürfen, wenn sie erfolgreich sein wollen. Dabei ziehen sich

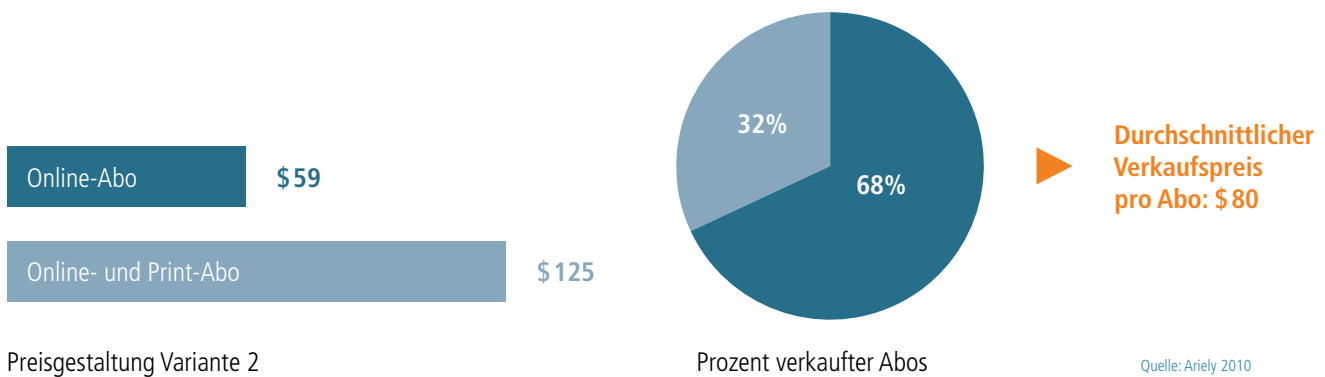
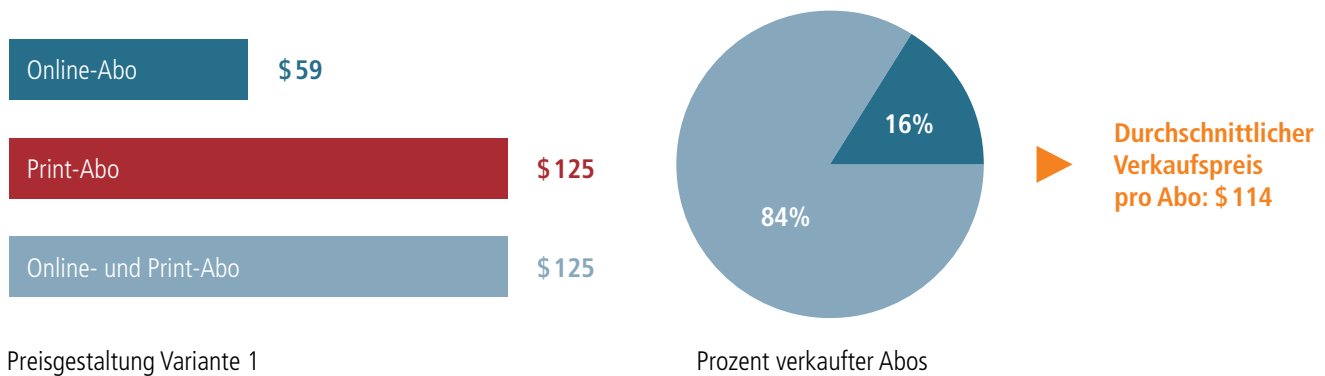
vor allem drei grundlegende Erkenntnisse wie ein roter Faden durch die Behavioral Economics: Zum einen beeinflusst der Kontext, in dem die Entscheidung stattfindet, maßgeblich deren weiteren Verlauf und das Ergebnis (Framing). Zum anderen besitzen Menschen keine absolute Nutzenfunktion, sondern treffen ihre Entscheidungen in Abhängigkeit von den gerade verfügbaren Alternativen (Relativität). Und schließlich zeigte sich, dass Menschen Entscheidungen häufig auf Grundlage einer einfachen, schnellen und stabilen Daumenregel treffen (Heuristiken) – und nicht aufgrund einer detaillierten Nutzenabwägung aller theoretischen Möglichkeiten.



Grafik 1:

Lässt man eine vermeintlich unwichtige Preisoption weg, ändert sich plötzlich das Kaufverhalten.

Abo-Preise beim „Economist“



Quelle: Ariely 2010

Ein viel zitiertes Beispiel für einen typischen Behavioral Economics Effekt ist die Preisgestaltung der britischen Zeitschrift „The Economist“ (Grafik 1). Obwohl niemand das reine Print-Abo (rot) wählt, verändert sich durch das Weglassen dieser Option die Kaufentscheidung fundamental.

Aber trotz all der möglichen „Fehler“, die wir machen, sind unsere Entscheidungen dennoch vorhersagbar und damit erforschbar. Denn auch suboptimale Entscheidungen

folgen bestimmten Regeln. Und sobald der Entscheidungsprozess des Kunden verstanden wird, können die Ergebnisse nicht nur prognostiziert, sondern auch beeinflusst werden. Gerade die Tatsache, dass Menschen nicht vollständig informiert sind und nicht optimal entscheiden, eröffnet für die Unternehmen zahlreiche strategische Spielräume. Diese werden im derzeit noch tief verankerten Glauben an den Homo Oeconomicus jedoch viel zu oft übersehen.

„Irrationale“ Entscheidungen beeinflussen

Wie können nun die Erkenntnisse der Behavioral Economics in ein sinnvolles und praxisnahes Modell für Unternehmen übersetzt werden? Behavioral Economics hat nämlich leider einen großen Haken: Bis heute gibt es kein ganzheitliches Modell des menschlichen Entscheidungsverhaltens, mit dem sich die zahlreichen empirisch gefundenen Effekte erklären und systematisch übertragen lassen.

Momentan handelt es sich bei Behavioral Economics um eine faszinierende Sammlung unstrukturierter Einzeleffekte. Grundsätzlich gibt es verschiedene Wege, die Erkenntnisse auf das angewandte Marketing zu übertragen. Naheliegend und häufig zu beobachten ist der Versuch, eine empirisch gewonnene Erkenntnis direkt auf das eigene Produkt oder Angebot anzuwenden. Wenn Sie also eine Zeitung wie den „Economist“ im Online- und Print-Abo anbieten, dann sollten Sie vielleicht die in Grafik 1 beschriebene Preisstruktur in der einen oder anderen Form ausprobieren. Wenn Ihr Unternehmen allerdings Gabelstapler produziert, wird es mit der direkten Übertragung schon deutlich schwieriger. Viele Ansätze enden aber bereits auf diesem Niveau und lassen den geneigten Zuhörer mit einem faszinierenden Effekt und dem vagen Gefühl zurück, dass sich dahinter ein spannender Zusammenhang verbirgt, den man für das eigene Produkt auch irgendwie nutzen sollte. Offen bleibt, wie das geht.

Wenn man die Erkenntnisse der Behavioral Economics wirklich nutzbar machen will, muss man über diese simple Form der direkten Übertragung hinausgehen. Man könnte dazu versuchen, aus der Vielzahl an Erkenntnissen diejenigen zu extrahieren, die sich auf einen Anwendungsbezug beziehen (zum Beispiel Umgang mit dem Preis im Entscheidungsprozess), um dann daraus die Thesen zu extrahieren, die unabhängig vom ursprünglichen Unter-

suchungskontext gültig zu sein scheinen. Auch hier bleibt aber für die meisten Unternehmen das Problem, dass diese Thesen faszinierend klingen, sich aber weiterhin nur sehr schwer auf das eigene Angebot übertragen lassen. Oder wie würden Sie die Erkenntnis, dass die Zahlungsbereitschaft relativ ist und von Preisankern beeinflusst werden kann, beim Verkauf von Gabelstaplern konkret umset-

Eine Toolbox stellt sicher, dass alle Effekte adäquat berücksichtigt werden.

zen? Zudem ist es äußerst zeitaufwendig und nur für eingefleischte Experten möglich, aus Hunderten von Effekten die zu identifizieren, die für bestimmte Anwendungsbereiche relevant sind.

Man sollte deshalb sowohl die Betrachtung von Einzeleffekten als auch daraus abgeleitete Thesen hinter sich lassen. Der sinnvollste Weg, Behavioral Economics auf die eigenen Marketingfragen zu übertragen, besteht darin, im ersten Schritt aus der Vielzahl der untersuchten Effekte die Einflussfaktoren herauszufiltern, die immer wieder für die Entstehung suboptimaler Entscheidungen verantwortlich sind. Hieraus entsteht ein allgemeines Marktforschungsmodell. Analysiert man im zweiten Schritt die darin beschriebenen Einflussfaktoren im Kontext des Entscheidungsprozesses, den die eigenen Kunden durchlaufen, hat man automatisch alle Effekte erfasst, die in Bezug auf



das eigene Angebot relevant sind. Auf dieser Basis lässt sich der eigene Marketingansatz – vom Produkt, Preis und Promotion bis hin zum Point of Sale – gezielt optimieren. Klingt einfach, ist aber fundamental anders, als bisher vorgegangen wird: Klassische Marktforschungsmethoden erfassen viel zu wenige der relevanten Dimensionen, die suboptimale Entscheidungen erklären, weil sie nach wie vor einen zu rationalen und zu bewussten Entscheidungsprozess unterstellen. Die Entwicklung eines alternativen

Behavioral Economics ist bislang eine unstrukturierte Sammlung von spannenden Effekten.

Marktforschungsmodells ist dagegen die umfassendste und systematischste Form der Übertragung. Denn anders als die Anwendung einzelner Effekte überträgt sie den Kern dessen, was uns Behavioral Economics gelehrt hat: Sie zeigt, dass wir deutlich mehr Einflussfaktoren berücksichtigen müssen, als man es tun müsste, ginge man von einem Homo Oeconomicus aus.

Vocatus hat im Sinne des beschriebenen Vorgehens ein Marktforschungsmodell entwickelt, das alle relevanten Dimensionen beschreibt, um den Marketing-Mix unter Berücksichtigung von Behavioral Economics zu optimieren. Dabei wurde jede Dimension mit spezifischen Erhebungsmethoden hinterlegt. Die so entstandene Toolbox verdichtet die Erkenntnisse der Behavioral Economics zu einem allgemeinen Ansatz zur Erforschung von Kaufentscheidungen und macht sie so gezielt nutzbar. Im Kern umfasst diese Toolbox vier Module, die je nach Fragestellung in unterschiedlicher Kombination relevant sind:

Das erste ist die Entscheidertypologie GRIPS. Diese wurde im Rahmen einer internationalen Grundlagenstudie entwickelt. Sie beschreibt die systematischen Unterschiede, wie Menschen ihre Kaufentscheidungen treffen und bildet somit den Gegenentwurf zum Homo Oeconomicus (vergleiche mit Feedback „Matchmaker“).*

Im zweiten Schritt wird das Image des Anbieters analysiert, welches die eigentliche Kaufentscheidung vorab beeinflusst. Denn das Image bestimmt bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt und oft auch unbewusst, welche Produkte oder Angebote überhaupt in die engere Wahl beziehungsweise in das Relevant Set aufgenommen werden. Dafür werden in diesem Modul die verschiedenen Wert- und

Preisimagetreiber analysiert. So wird etwa nicht nur das Preis-Leistungs-Verhältnis betrachtet, sondern mehrere Dimensionen, wie etwa Transparenz oder Fairness (vergleiche mit Feedback „Preisimage“).*

Das dritte Modul, das so genannte „Entscheidungspsychologische Profil“, untersucht die Phase der eigentlichen Kaufentscheidung. Es besteht aus dem Motiv, den Kognitionen (mit den Dimensionen Wissen, Interesse und Bewertung) sowie dem Verhalten. Erst die gemeinsame

Analyse aller Facetten ergibt ein sinnvolles Bild (vergleiche mit Feedback „Preispsychologisches Profil“).* Wenn beispielsweise jemand einen bestimmten Preis für zu teuer erachtet (= Bewertung), ist dies eigentlich erst relevant, wenn sicher ist, dass

diese Person den Preis zum Zeitpunkt der Entscheidung auch wirklich beachtet (= Interesse) und kennt (= Wissen). In klassischen Ansätzen wird dagegen häufig nur die Bewertung erfasst, Interesse vorausgesetzt und perfektes Wissen unterstellt. Das mag für einen rationalen Entscheider durchaus angemessen sein, aber eben auch nur für diesen. Während die ersten drei Module die eigentliche Entscheidung abbilden, beschäftigt sich schließlich das vierte Modul mit eher methodischen Fragen. Viele klassische Instrumente haben trotz ihrer Unfähigkeit, die stabilen Entscheidungsfehler valide abzubilden, auch große Stärken: So wird

Einzelne Effekte lassen sich oft nur schwer auf das eigene Unternehmen übertragen.

beispielsweise die Conjoint-Analyse wegen der Simulationsmöglichkeiten geschätzt. Um sowohl Stärken zu nutzen als auch Schwächen dieser Instrumente auszugleichen, existieren Korrekturalgorithmen, die diesen klassisch-rationalistischen Methoden mehr Validität „einhauchen“ (siehe nächstes Kapitel).

Behavioral Economics ist kein Nischentrend. Die Verhaltensökonomie wird vielmehr die Marktforschung insgesamt verändern, weil sie ein stärker theoriegeleitetes Vorgehen fordert, als bisher üblich ist. Diese Erkenntnisse müssen in jeden Studienansatz einfließen, der sich mit menschlichem Entscheidungsverhalten beschäftigt, sonst besteht die Gefahr, wichtige Stellhebel mit entsprechenden Umsatz- und Margenpotenzialen zu übersehen. Die Toolbox stellt sicher, dass kein Element des Entscheidungsprozesses vergessen wird oder unbewusst durch eine „rationale“ Annahme ersetzt wird.

(R)Evolution der Marktforschung

Behavioral Economics ist keine Methodenrevolution. Vielmehr ist sie eine konzeptionelle Revolution, weil sie das den meisten quantitativen Methoden zugrundeliegende Menschenmodell in Frage stellt. Daher müssen auch die Methoden überprüft und adaptiert werden, um mit den Erkenntnissen der Behavioral Economics Schritt zu halten.



Den meisten quantitativen Methoden der Marktforschung liegt das Modell eines Homo Oeconomicus zu Grunde, das mit den Erkenntnissen der Behavioral Economics nicht vereinbar ist. Deshalb muss man aber nicht gleich alle quantitativen Methoden über Bord werfen und nur noch qualitativ arbeiten. Schließlich wurden fast alle verhaltensökonomischen Effekte quantitativ gefunden und erforscht. Die Kernaussage der Behavioral Economics ist auch nicht, dass Entscheidungen ausschließlich auf Basis von Emotionen oder Daumenregeln (oft als „System 1“ bezeichnet) getroffen werden.

Aber um den Entscheidungsprozess in all seinen Facetten zu verstehen, ist es oft notwendig, Längsschnittstudien durchzuführen, bei der dieselbe Person zu unterschied-

Die wahre Revolution findet auf konzeptioneller Ebene statt, nicht auf Methodenebene.

lichen Zeitpunkten in dem Entscheidungsprozess befragt wird. Außerdem muss sichergestellt werden, dass Menschen nur das gefragt werden, was sie auch sinnvoll beantworten

Helle Jetztig, Ausschnitt aus The Dream 1



können. Behavioral Economics zeigt uns, dass Menschen zu vielen logisch erscheinenden Fragen wie beispielsweise „Wie wichtig ist der Preis für Sie?“ keine sinnvolle Antwort geben können. Denn Menschen geben im Rahmen von Marktforschungsstudien auch dann Antworten, wenn die Fragestellung nicht sinnvoll ist und auch mit diesen Ergebnissen kann man Mittelwerte und Korrelationskoeffizienten berechnen.

Auch bei der Anwendung klassischer Methoden, wie beispielsweise der Conjoint-Analyse, muss man berücksichtigen, dass manche Menschen an manchen Produkten, die sie kaufen, kein besonderes Interesse haben und demzufolge auch kaum etwas über das Produkt selbst oder die Preise wissen. Deshalb müssen die Methoden auf ihre Anwendbarkeit in der jeweiligen Entscheidungssituation überprüft und gegebenenfalls ergänzt werden. Dabei geht es aber mehr um eine Evolution als um eine Revolution. Denn die Vorteile klassischer Methoden, wie zum Beispiel die Simulationsmöglichkeiten der Conjoint-Analyse, sollte man auch weiterhin erhalten.

Ein Problem der Conjoint-Analyse ist beispielsweise, dass sie durch die Gegenüberstellung von verschiedenen Optionen beim Kunden ein hohes Vorwissen über Features und Preise unterstellt. Zudem werden Preisanker gesetzt, die später die Ergebnisse verfälschen können.

Wenn aber in einem bestimmten Markt ein beträchtlicher Teil der Kunden weder die Preise kennt noch irgendein Interesse an der Entscheidung hat, sondern gewohnheitsmäßig immer zum gleichen Shampoo im Regal greift, dann muss dieser Effekt bei der Auswertung der Conjoint-Analyse einberechnet werden (vergleiche mit Feedback „GAP: Das Reparaturset für Conjoint-Analysen“).*

Dadurch können schwerwiegende Fehlinterpretationen vermieden werden, die sich aus der reinen Conjoint-Analyse ergeben würden. Ohne diese Korrekturmechanismen würden nämlich Produktfeatures oder Preiselemente überbewertet werden, um die sich im realen Leben niemand

Menschen beantworten leider auch Fragen, die sie gar nicht beantworten können.

kümmert – mit fatalen Auswirkungen auf Marktanteil, Umsatz und Gewinn. Hingegen konnte Vocatus unter Berücksichtigung genau dieser Erkenntnisse der Behavioral



Economics einem Zeitungsverlag beispielsweise zu einer Gewinnsteigerung im zweistelligen Millionenbereich verhelfen. Aber auch hier zeigt sich wieder: Die wahre Revolution findet auf konzeptioneller Ebene statt, also auf der Ebene eines neuen Entscheidungsmodells und nicht auf Methodenebene. Die verwendeten Methoden müssen aber vor diesem Hintergrund überprüft und entsprechend angepasst werden. Dann gelangen Unternehmen auch zu ganz neuen Geschäftsmodellen und Produktideen, die auf den ersten Blick vielleicht eher widersinnig wirken, aber in der Realität äußerst erfolgreich sind (siehe Feedback „Paradoxe Preisgestaltung“).*



Helle Jetzig, Ausschnitt aus Guys 1

Helle Jetzig

Helle Jetzig, dessen Arbeiten in dieser Ausgabe vorgestellt werden, schafft Kunstwerke mit einer ganz eigenen Magie und Ausdruckskraft. Diese verdanken sie einer besonderen, einzigartigen Technik, die der Künstler schnörkellos „Malerei und Siebdruck auf Schwarzweißfotografie“ nennt, einer vielschichtigen transparenten Malerei auf Fotocollagen, die zudem mit vielen Lackschichten versehen ist.

Die Motive für seine Bilder findet der Künstler zumeist in New York oder den Großstädten Europas. In seinen Werken geht es ihm aber nicht um Stadtporträts oder bestimmte bildliche Aussagen, sondern vornehmlich um ästhetische Qualitäten, um eine kunstimmanente Reflektion über Bildmedien wie Malerei und Fotografie, Gegenständlichkeit und

Abstraktion oder das In-Frage-Stellen von Sehweisen. Gleichwohl laden die Arbeiten mit ihrem Detailreichtum und ihrer überbordenden Farbigkeit zu einer individuellen inhaltlichen Deutung geradezu ein.

In Deutschland ist Helle Jetzig durch Galerien in München, Hamburg, Frankfurt, Stuttgart und Berlin vertreten.

Kontakt: www.hellejetzig.de

Die nächste Einzelausstellung findet vom 16. Oktober bis 16. November 2013 in der Galerie Barbara von Stechow in Frankfurt am Main statt.

vocatus:

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Beratungs- und Marktforschungsunternehmen, das sich auf Entscheidungsanalyse, Preisoptimierung, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment spezialisiert hat. Höchsten Stellenwert bei allen Projekten haben problemorientierte Lösungen, konkrete Empfehlungen und effiziente Umsetzbarkeit der Ergebnisse.

Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus bereits mehrfach international ausgezeichnet.

Vocatus ist aktives Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und der European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR).

Impressum

Herausgeber:

Vocatus AG

Oppelner Straße 5

82194 Gröbenzell/München

Telefon: 0049 8142 5069-0

E-Mail: beratung@vocatus.de

Redaktion:

Anja Weber, Andrea Amberg

Konzeption und Gestaltung:

Wegener Werbung GmbH

vocatus:

informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends, innovative Methoden und relevante Erkenntnisse für Entscheider. Kostenlos abonnieren oder downloaden unter www.vocatus.de

