decode
implicit marketing

decode Science Update 1_2012

Behavioural Economics:

Changing behaviour without changing minds

Februar 2012

decode
implicit marketing

Willkommen zum decode Science Update

Warum sind in Österreich fast 100 Prozent der Erwachsenen Organspender? Wie kann man Kinder dazu bringen, sich in der Kantine für gesundes Essen zu entscheiden? Wie bringt man die Menschen dazu, mehr zu sparen? Informieren und aufklären, um die Einstellung zu verändern, war bisher der Königsweg. Mit begrenztem Erfolg. Jeder von uns kennt das: Wider besseren Wissens setzen wir unsere Intentionen nicht in die Tat um und handeln gegen unsere Einstellungen.

In den USA und in England geht die Politik deshalb andere Wege. Sie nutzt die Erkenntnisse der **Verhaltensökonomie (Behavioural Economics), um Verhalten zu ändern, ohne den Umweg über Einstellungsänderungen gehen zu müssen**. So konnte die britische Regierung die Zahl der rechtzeitig eingereichten Steuererklärungen um 15 Prozent erhöhen, indem sie in einem Anschreiben erwähnte, dass der Großteil der Nachbarn ihre Steuererklärung schon eingereicht hätten. Wie kann diese einfache Maßnahme dazu führen, dass 15 Prozent der Menschen ihr Verhalten ändern?

In diesem Science Update gehen wir der Frage nach, wie man über Erkenntnisse und Prinzipien der Behavioural Economics (Kauf-)Verhalten ändern kann, ohne Einstellungen und Präferenzen zu ändern.

Viel Spaß beim Lesen wünscht
Ihr decode Team

Dr. Christian Scheier

Dirk Held

PD Dr. Martin Scarabis

Johannes Schneider

Dr. Dirk Bayas-Linke

Tobias Eckert

Verhalten ändern, OHNE Einstellungen zu ändern

Im Marketing gehen wir fast immer von folgender Annahme aus: Um jemanden zum Kauf zu bewegen, müssen wir ihn erst überzeugen. *Überzeugen* heißt, dass wir zum Beispiel über Kommunikation die *rationale* oder *emotionale* Einstellung zu Marke und Produkt positiv beeinflussen. Aus diesem Grund sind fast alle Pretests und Trackings darauf ausgerichtet, Einstellungen, Präferenzen und Kaufabsichten zu erheben. Oft segmentieren wir Konsumenten nach ihren Einstellungen zu einem Thema.

Der Fokus liegt dabei immer auf der Person und ihren Einstellungen und Präferenzen. Das zugrunde liegende Modell stammt aus den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts und dominiert noch immer unser Denken im Marketing: Je positiver die Einstellung zu einer Marke, desto eher wird sie gekauft. Dahinter liegt die Annahme, dass Entscheidungen in einer linearen Abfolge erfolgen: Wir verarbeiten Informationen, bilden Einstellungen (zum Beispiel zu einem Produkt) und dann kaufen wir oder nicht. Das ist sicher nicht falsch und funktioniert oft auch sehr erfolgreich. Wir dürfen dabei aber eines nicht übersehen:

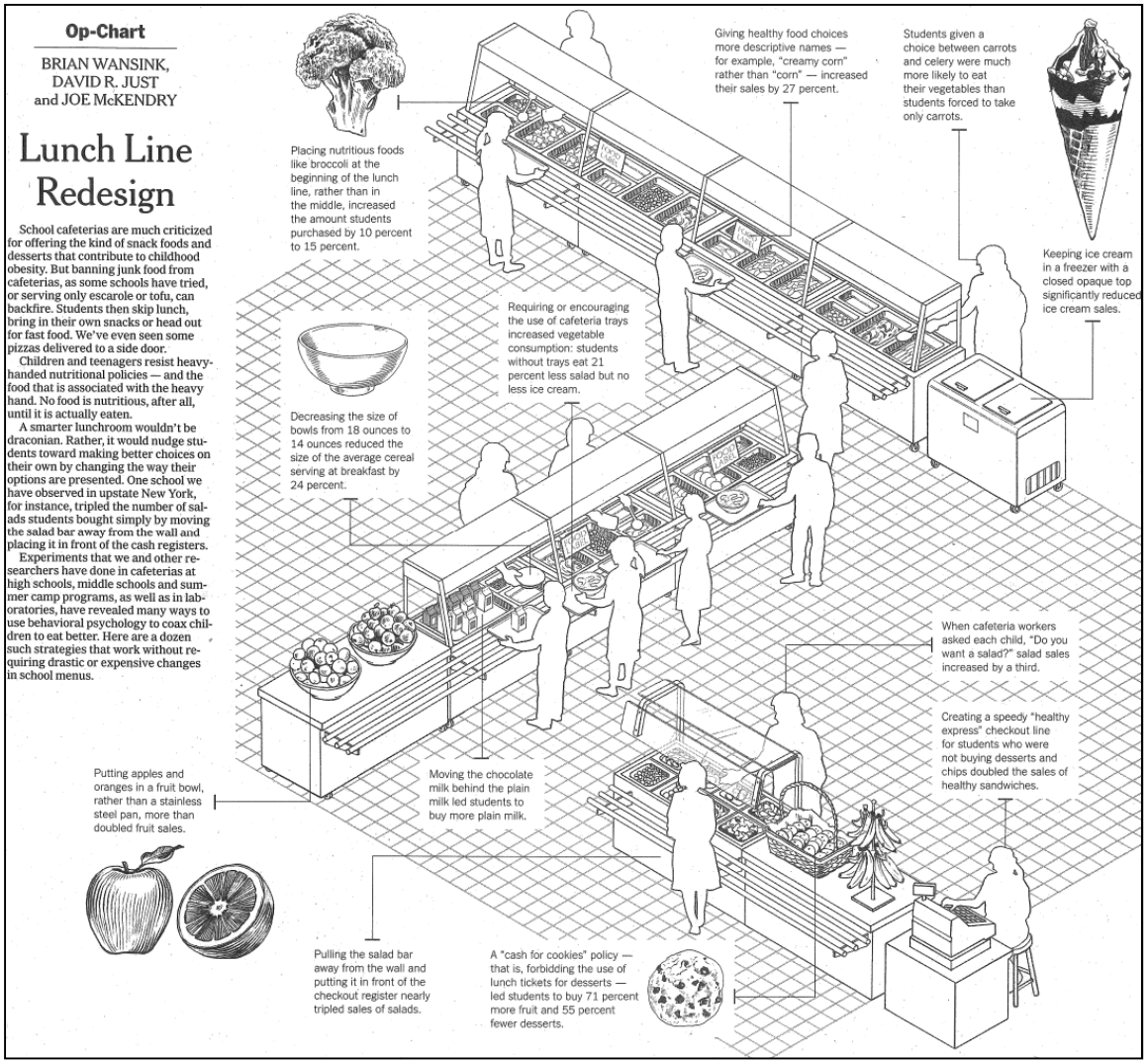
Mindestens so wichtig wie Einstellungen und Präferenzen ist der situative Kontext, in dem eine Entscheidung stattfindet, er bildet die Schnittstelle zwischen dem Kunden und der Marke. Dieser alternative Weg zur Entscheidung ist das zentrale Thema der „Behavioural Economics“. Rory Sutherland, Vice President von Ogilvy und eine der Leitfiguren der englischen Marketingszene, schreibt dazu:

“If I were asked to sum up Behavioural Economics in a sentence, it is this: “That, in making decisions, conscious or unconscious, big or small, about our lives and what we buy and do, the context, framework, interface, medium and pathways through which we reach decisions may have a greater influence on the decisions we take than the long-term consequences of the decision.”

Schauen wir uns weitere Beispiele an, bevor wir dann die Implikationen fürs Marketing genauer beleuchten.

decode
implicit marketing

Gesund essen ohne Einstellungsänderung



Wie kann man Jugendliche dazu bringen, in der Kantine gesündere Entscheidungen zu treffen? In dem man die Umgebung bzw. den situativen Kontext systematisch optimiert, wie Forschungen rund um Brian Wansink der Cornell Universität zeigen:

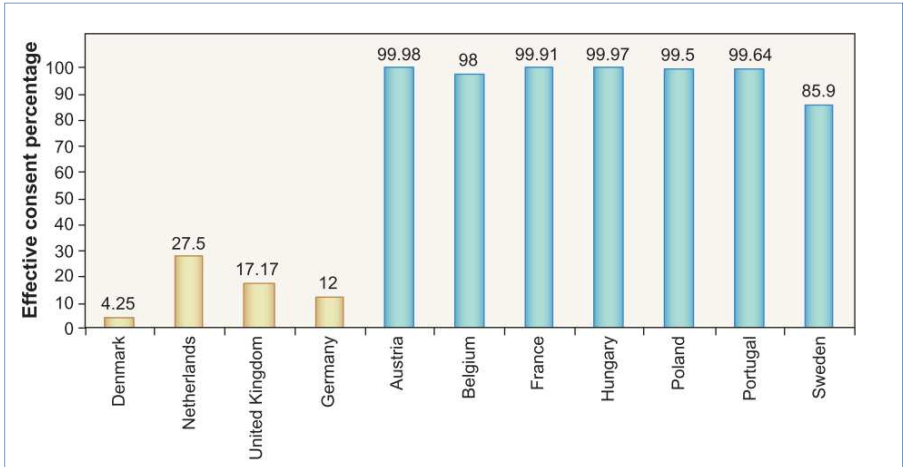
- Wenn man das Gemüse an den Anfang platziert, erhöht sich der Konsum um bis zu 15 Prozent.
- Die Salatbar wurde in die Nähe der Kasse verschoben, dadurch erhöhte sich der Konsum von Salat um das Dreifache.
- Kleinere Müsli-Schalen reduzierten die konsumierte Menge um 24 Prozent.

Dabei hat sich die Einstellung der Jugendlichen zu gesunder Ernährung nicht geändert – es ist einzig der situative Kontext, die Schnittstelle, die für die Verhaltensänderung verantwortlich ist.

Den meisten Jugendlichen war nicht mal bewusst, dass sich etwas geändert hat oder sie sich anders als sonst entscheiden haben.

Video zum Experiment: http://www.channelone.com/video/lunch%27d:-part-two/#ooid=U5Nmh2MjoI7yYr8UUySYXn5CrX55rgI6
Webseite von Prof. Wansink: http://www.mindlesseating.org

Organspenden erhöhen durch Defaults



Effective consent rates, by country. Explicit consent (opt-in, gold) and presumed consent (opt-out, blue).

Quelle: Johnson, E. & Golstein, D. (2003). Do defaults save live? Science, Vol. 302, p. 1338ff.

- Jedes Jahr sterben Tausende von Menschen, weil sie nicht rechtzeitig ein Spenderorgan erhalten konnten. In Deutschland ist die Zahl der Spender sogar rückläufig. Die Politik und die Ärztekammer versuchen über Aufklärungskampagnen gegen zu halten.

- Schaut man sich die Zustimmungsraten im Ländervergleich an (s. Grafik links) fällt auf: Einige Länder haben sehr hohe Raten (zum Beispiel Österreich, Frankreich), andere sehr geringe (zum Beispiel Deutschland, UK).

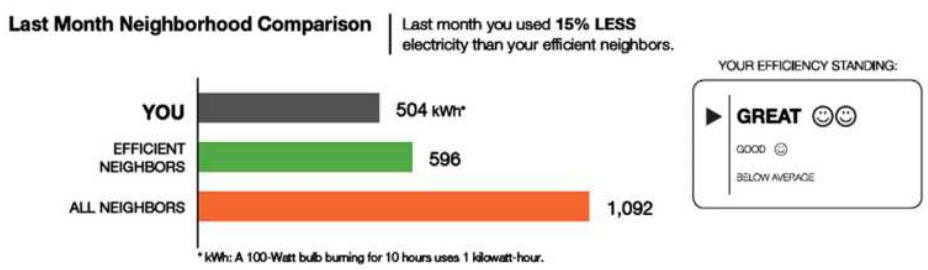
Der Unterschied zwischen hohen und geringen Zustimmungsraten liegt an den Voreinstellungen („Defaults“), die der Gesetzgeber definiert: In Deutschland muss man sich aktiv als Spender registrieren („Opt-In“). Der Default ist also, dass man *nicht* spendet. In Österreich ist man per Default Spender, außer man entscheidet sich dagegen („Opt-Out“).

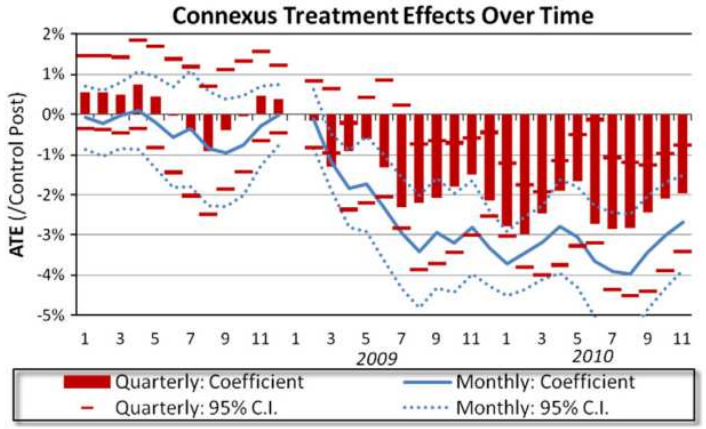
Aus der Forschung ist bekannt, dass Menschen dazu tendieren, beim Default zu bleiben. Hinzu kommt die Gewohnheit, dass man in der Regel etwas ankreuzt, wenn man zustimmt – nicht, wenn man nicht zustimmt. Auch bei einem so sensiblen und wichtigen Thema scheint es nicht nur um Informationen und Einstellungen zu gehen, es scheint mehr um das WIE – die Entscheidungsarchitektur (choice architecture) - als um das WAS zu gehen.

Grund dafür sind sogenannte Heuristiken: Implizite Entscheidungsregeln, die durch Signale in der Umwelt – z.B. ein Kästchen, das es anzukreuzen gilt – aktiviert werden und direkt zu Verhalten führen. Diesen Weg der Entscheidungsfindung wird in der Forschung als **Perception-Action-Link** bezeichnet. Kennt man diese Prinzipien kann man die Schnittstelle zum Kunden optimal daraufhin konzipieren.

Energiesparen durch soziale Normen

In Umfragen sagt die Mehrheit der Deutschen, dass sie Energie sparen möchte. In der Realität sieht es aber oft anders aus. Bei Kühlschränken etwa sind Energieschlucker der Renner, sagt der Chef von Bosch-Siemens-Hausgeräte. **Die Höhe des sofort zu zahlenden Produktpreises spielt offenbar eine größere Rolle, als das langfristige Energie-Sparpotenzial**. Wie man Menschen trotzdem dazu bringen kann, Energie zu sparen, zeigt die Firma OPOWER. Bei jeder Energierechnung erfährt der Kunde, wo er mit seinem Verbrauch im Vergleich zu seinen Nachbarn steht, intuitiv visualisiert über Balkencharts und Smileys.





Quelle: Alcott, D. (2011). Social norm as and energy conservation. Journal of Public Economics, Vol. 95, p. 1082 - 1095.

Diese einfache und kostengünstige Maßnahme hatte denselben Effekt auf den Energieverbrauch wie eine Preiserhöhung um 20 Prozent. Der Verbrauch sank nachhaltig (s. Grafik rechts) um bis zu 3 Prozent. Der Effekt nutzt sich auch nicht ab, wie entsprechende Langzeitstudien ergeben. Wiederum ist der Ansatz hier nicht, Menschen über Kampagnen und Informationen zu überzeugen. Vielmehr wird hier die Erkenntnis genutzt, dass Menschen oft der sozialen Norm folgen. Wir tun das, was andere tun. Dieses *Programm* wurde durch den Vergleich mit den Nachbarn aktiviert und führt zu einer Verhaltensänderung.

Die britische Regierung nutzt genau diesen Hebel, um Bürger dazu zu bringen, ihre Steuererklärung rechtzeitig einzureichen: Sie ergänzt ihr Standard-Anschreiben mit dem Satz „die meisten Nachbarn haben die Steuererklärung bereits abgegeben“. Damit aktiviert sie eine soziale Norm und erreicht eine Erhöhung der rechtzeitig abgegebenen Erklärungen von 15 Prozent.

Mehr verkaufen durch die optimale Reihenfolge

Nicht nur soziale Normen, Heuristiken oder die Platzierung von Produkten beeinflusst Verhalten. **Auch die Reihenfolge, in der Entscheidungen getroffen werden, wirkt sich deutlich aus**. Ist es zum Beispiel bei einem Auto-Konfigurator besser, Entscheidungen mit wenigen Optionen (zum Beispiel Motortyp) an den Anfang zu stellen oder Entscheidungen mit vielen Optionen (zum Beispiel Auswahl der Farbe mit 56 Optionen)? Dieser Frage ging eine Studie der Columbia Universität kürzlich nach – mit sehr klaren Ergebnissen.

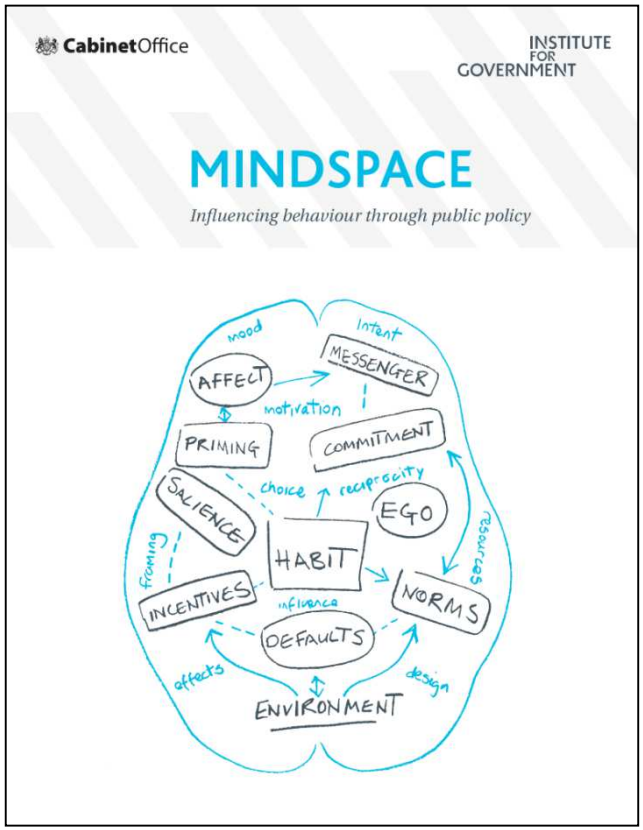
Quelle: Levav, J. et al. (2010). Order in Product Customization Decisions: Evidence from Field Experiments. Journal of Political Economy.

Bei der Variante „von komplex zu einfach" wurde 1.480$ (!) mehr ausgegeben als bei der Variante „von einfach zu komplex". Objektiv dürfte es keinen Unterschied geben, denn es wird ja nur die Reihenfolge geändert, nicht der Inhalt. Das dahinter liegende Prinzip ist *Cognitive Fluency*: Je einfacher die Entscheidung, desto weniger reflektiert verläuft die Informationsverarbeitung, was in diesem Fall zu einem höheren Umsatz führt.

Die Reihenfolge, in der Entscheidungen getroffen werden, hat also einen signifikanten Einfluss auf das Kaufverhalten – unabhängig von Präferenzen oder Einstellungen für eine bestimmte Auswahl von Produkteigenschaften.

Wie die britische Regierung Behavioural Economics nutzt

Bevor wir uns den Implikationen für die Marketingpraxis zuwenden, wollen wir ein besonders weit entwickeltes Projekt vorstellen, bei dem Erkenntnisse der Behavioural Economics in der politischen Praxis umgesetzt werden: die so genannte **„Nudge"-Unit der Cameron-Regierung**. Mit großem Erfolg setzt diese Abteilung auf implizite Entscheidungsregeln statt auf Aufklärung und Einstellungsänderung, um das Verhalten der Bürger bei Vorsorge, Gesundheit, Steuern usw. in bestimmte Bahnen zu lenken.



Ein Beispiel ist der Pension Act 2008, der 2012 in Kraft tritt und das Default-Prinzip nutzt, das wir schon beim Beispiel Organspende gesehen haben. Dabei wird der Default für die Teilnahme an Pensionsplänen von Opt-In (Default: man nimmt nicht teil) zu Opt-Out (Default: man nimmt teil) geändert. Die Regierung beziffert den erwarteten Gegenwert dieser Umstellung für den Sozialstaat mit 65 Mrd €.

In Firmen, die diese Änderung umsetzten, erhöhte sich die Teilnahmerate um bis zu 66 Prozent.

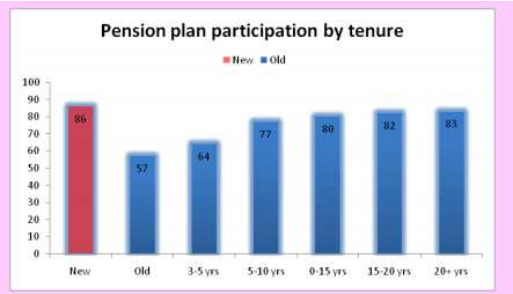


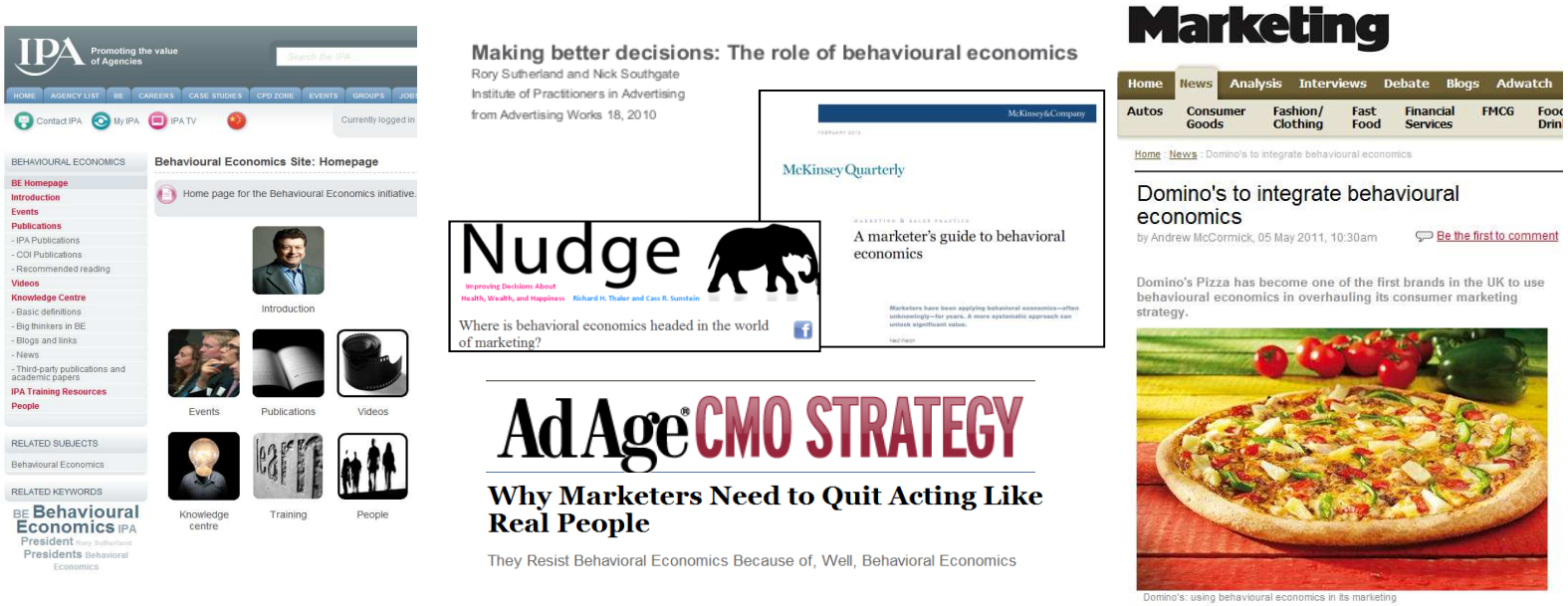
Figure 8: Change in enrolment in pension plan, by length of employment[205]

Quelle:
Madrian and Shea (2001) The power of suggestion: Inertia in 401(k) participation and savings behaviour. Quarterly Journal of Economics 116:1149-118

decode
implicit marketing

Behavioural Economics in der Marketingpraxis

Viele der Erkenntnisse der Behavioural Economics sind nicht neu – die Forschung geht bis in die 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts zurück. Neu ist, dass der Ansatz die universitäre Forschung verlässt und Eingang in die Marketingpraxis findet. So startete etwa die einflussreiche IPA, der Dachverband britischer Werbeagenturen, die *Behavioural Economics Initiative*, an der sich führende Agenturen und Markenartikler in UK beteiligen. Unternehmen wie IKEA, Domino‘s Pizza oder British Telecom setzen die Erkenntnisse in ihren Marketingaktivitäten um.



Der zentrale Mehrwert dieses Ansatzes ist es, den Fokus im Marketing auf **drei zentrale Themen** zu richten und über wissenschaftlich abgesicherte Prinzipien praktische Guidelines für die Praxis zu bieten: **(1) Fokus auf Verhalten** (statt Einstellung), **(2) Fokus auf die Schnittstelle** zum Kunden und (3) **Fokus auf den Kontext** von Verhalten (Situationen, Kanäle usw.). Schauen wir uns das genauer an.

decode
implicit marketing

Implikationen für die Marketingpraxis (1): Fokus auf Verhalten

Statt auf Einstellungen, Präferenzen oder Absichten abzuzielen, liegt der Fokus auf dem Verhalten von Kunden. Was bedeutet das? Ein Beispiel zeigt die erfolgreiche „Let's Grow"-Kampagne der britischen Supermarkt-Kette **Morrison**. Statt Marktanteile über die Veränderung der Einstellung zu Morrison gewinnen zu wollen, schuf die Marke für ihre Kunden die Möglichkeit, einen Beitrag für ein Schulprojekt zu leisten, das Kindern ermöglicht, Gemüse anzupflanzen. Für jeden 10£-Einkauf konnte der Kunde einen Coupon erwerben, den er an eine Schule geben konnte. Die Schulen konnten diese Coupons dann für Gartenwerkzeug eintauschen. Im ersten Jahr der Kampagne registrierten sich **85 Prozent aller Grundschulen**, **39 Millionen Coupons** wurden eingelöst und die „Let's Grow"-Kampagne generierte einen **Payback von £21.57 für jedes investierte £1**. Die Kampagne gewann auch den Grand Prix der renommierten IPA Effectiveness Awards.

Diese Kampagne transportiert, dass sich Morrison mit lokalen, frischen und hochwertigen Produkten auskennt. Diese Einstellungen und Assoziationen über eine klassische Kampagne zu kommunizieren, wäre deutlich weniger profitabel, überzeugend und differenzierend gewesen. Erst der Weg über das Verhalten macht die Kampagne nachhaltig relevant und erfolgreich (sie läuft jetzt im 4. Jahr).

Beispiel-TV-Spot: http://www.youtube.com/watch?v=kB05cXTV-Kk&feature=related
Hintergrund zur Kampagne: http://www.youtube.com/watch?v=9DGQbbMR7TY

Der Fokus auf das Verhalten ist an vielen weiteren Stellen relevant. Zentral ist etwa das Konzept der **Verhaltenskosten**, d.h. was sind die Barrieren zum gewünschten Verhalten. Viele Produkte, Promotions, Webseiten oder Services sind an den impliziten Einstellungen der Kunden vorbei gestaltet und erzeugen damit zu hohe Verhaltenskosten: **Der Kunde hat oft unnötig Aufwand, um ans Ziel zu kommen**. Hier gilt es Barrieren abzubauen. Eine eCommerce Anbieter etwa konnte seinen Umsatz um mehr als 300 Prozent erhöhen, als er den Registrierungs-Schritt *hinter* den Kaufakt, statt wie bislang davor, legte. **Amazons „1-Click"-Button** ist ein weiteres Beispiel für optimale, weil minimale Verhaltenskosten.

decode
implicit marketing

Implikationen für die Marketingpraxis (2): Verhalten durch Interface triggern

Der Perception-to-Action Weg des Verhaltens hängt stark von der wahrnehmbaren Schnittstelle ab. Implizite Entscheidungsregeln werden durch Signale aktiviert, sei das ein Formular, eine Energie-Rechnung, eine Verpackung oder eine Webseite. Es gilt, diese zentralen Kontaktpunkte im Kaufprozess des Kunden systematisch auf die impliziten Entscheidungsregeln hin zu optimieren - oder neue Interfaces zu schaffen, die spezifisch auf diese Verhaltens-Trigger angelegt sind. So konnte zum Beispiel eine Bank die Sparsumme der Kunden erhöhen, in dem die Kunden über eine App per Knopfdruck Geld sparen konnten. **Was ist die Schnittstelle zum Kunden, was ist wahrnehmbar und welche Heuristiken werden aktiviert?** Hier werden die neuen Kommunikationswege bisher noch weitgehend unsystematisch genutzt. Anders formuliert liegen hier große Chancen für noch mehr Erfolg im Marketing – oft über geringen Mitteleinsatz.

Impuls-Saver der Westpac-Bank.
Über diese App kann man per Knopf-druck einen definierten Betrag (z.B. 5€) auf sein Sparkonto transferieren.

Beispiel **„Process Endowment"-Effekt**:
Erhöhung der Abschlussrate durch Signale (z.B. Stempel) die „Prozess hat schon begonnen" kommunizieren.

+79%

Beispiel **„Nudging"**:
Durch Signale Verhalten bahnen.

Beispiel **„Anchoring"-Effekt**:
Erhöhung der Abschlussrate durch optimales Interface bei Rabatten und Preisdarstellung.

+24%

Implikationen für die Marketingpraxis (3): Die Situation zählt

Den im Marketing vorherrschenden Fokus auf die Person und ihre Einstellungen sollten wir ergänzen durch die Beachtung der Situation, in der Kaufverhalten stattfindet, da sich Verhalten oft erst aus einer Situation heraus ergibt.

Daraus ergeben sich zum Beispiel folgende Fragen, die neue Perspektiven aufzeigen:

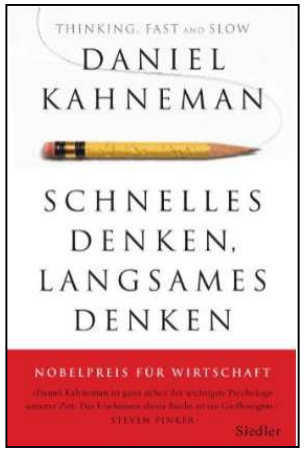
- **Wie kann der Markt nach Situationen und Anlässen segmentiert werden?** Ein Beispiel ist das *occasion-based* Marketing. Statt nach Einstellungen wird hier nach Verwendungsanlässen segmentiert. So hat etwa Kraft Foods begonnen, diesen Ansatz im Bereich Food Marketing einzusetzen.

- **Wann und in welchem Kontext hat meine Botschaft die höchste Relevanz?** Hier geht es zum Beispiel darum, den optimalen Kanal für ein Angebot oder eine Botschaft zu wählen. Billig-Flüge wurden etwa für Geschäftsleute erst interessant, als man sie über das Web buchen konnte. Oft spielt der Kanal die entscheidende Rolle.

- **In welchen Situationen und welchem Kontext soll meine Marke Top-of-Mind sein?** Anstelle zu fragen, mit welchen Eigenschaften die Marke assoziiert ist, können wir (z.B. im Tracking) fragen, welche Situationen die Marke aktivieren. Der bekannte Marketingberater Byron Sharp schreibt dazu: „*Attitudes are about evaluating the brand (do you think it is a good brand?), whereas salience is largely about having a chance of being thought of (**are you likely to notice or retrieve the brand in that buying situation?**).*"

decode
implicit marketing

Weiterführende Tipps & Literatur



Das erste populär-wissenschaftliche Buch des Nobelpreisträgers und Behavioural Economics-Pioniers **Daniel Kahneman.**

Erläutert anschaulich alle wesentlichen Prinzipien und Effekte.

Richard Thaler & Cass Sunstein sind Koriphären der Behavioural Economics. Thaler berät die britische Regierung, Sunstein die Obama-Regierung.

Das Buch hat signifikant zur Verbreitung des Ansatzes beigetragen.

Vortrag Rory Suterland: http://www.ted.com/talks/rory_sutherland_sweat_the_small_stuff.html

Weitere Videos zum Thema: http://www.ogilvychange.nieku.com/videos/

In eigener Sache

Wir sind sehr stolz, **Dr. Björn Held** als Partner bei decode begrüßen zu dürfen.
http://www.decode-online.de/ueber-uns/bjoern-held/

Foto: © Decode Marketingberatung

Björn Held

Decode gewinnt Björn Held

veröffentlicht am 06.02.2012 um 09:00 Uhr · Personalien · Artikel

Björn Held verstärkt als Partner das Team der **Decode Marketingberatung**, Hamburg. Nach der Promotion im Bereich Cognitive Psychology setzte er seine wissenschaftliche Erfahrung bei Unilever in England und Deutschland als Behavioral Scientist in die Marketingpraxis um. Er entwickelte Messmethoden, die für die Konsumentenforschung eingesetzt wurden. Von 2005 bis 2011 war Held für die Beiersdorf AG tätig, davon vier Jahre als Leiter der deutschen Marktforschung.

decode
implicit marketing

Willkommen im Dialog

decode Marketingberatung GmbH
Graumannsweg 19
D – 22087 Hamburg

Telefon: 040 / 227 59 208

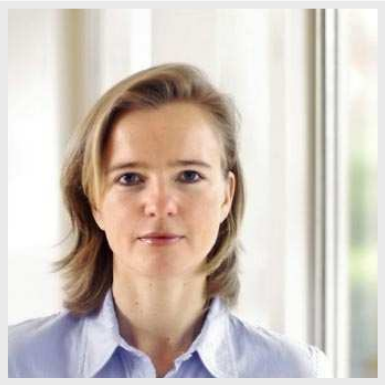
info@decode-online.de

Anmeldung zum Science Update

Link: http://www.decode-online.de/science-update/

Dr. Christian Scheier
Geschäftsführung

Dirk Held
Geschäftsführung



Cornelia Bruns
Customer Relationship Management