

# HWZ Working Paper Series

Nudging im Marketing

2021

**Status, Potenziale und  
Hinderungsgründe in der Schweiz**

Dr. Stephan Feige

Hochschule für Wirtschaft Zürich



**HWZ**

# Nudging im Marketing

Status, Potenziale und Hinderungsgründe in der Schweiz

Stephan Feige, Dr.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dr. Stephan Feige ist Geschäftsführer der htp St. Gallen Managementberatung AG und Leiter der Fachstelle für authentische Markenführung an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich (Schweiz). Seine E-Mail-Adresse lautet: [sfeige@htp-sg.ch](mailto:sfeige@htp-sg.ch)

## Abstract

Dieses Paper untersucht die Gründe, warum Nudging und weitere Erkenntnisse der Verhaltensökonomie im Marketing in der Schweiz deutlich weniger stark genutzt werden, als es aus der Perspektive der Wissenschaft naheliegend wäre. Es werden zunächst die Gründe hierfür analysiert sowie anschliessend herausgearbeitet, wie ein stärkerer Einsatz des Nudging-Konzeptes zu erreichen wäre.

Die Erkenntnisse der Verhaltensökonomie sind im Marketing in der Schweiz nur mässig bekannt. Anwendung findet Nudging vor allem im Bereich der Wirtschafts- und beispielsweise Gesundheitspolitik. Im Marketing wird Nudging vor allem im Online-Handel im weiteren Sinne eingesetzt, nicht jedoch in der Breite des Marketings.

Dies liegt vor allem daran, dass die Verhaltensökonomie kein greifbares geschlossenes Konzept darstellt, sondern eine Sammlung vieler einzelner Erkenntnisse. Die Forschung wird vor allem durch Ökonomen getrieben; eine Verbindung in die Marketingwissenschaft gibt es nur im Einzelfall.

Gleichzeitig sind einzelne Erkenntnisse der Verhaltensökonomie unter anderem Namen im Marketing seit langer Zeit bekannt und werden nicht als relevant neu betrachtet. Das Wissen um nicht vollständig rationale Entscheidungen ist im Marketing etabliertes Wissen. Nudges werden auch ohne Kenntnis dieses Begriffes durchaus eingesetzt, zumeist aber nicht theoriegeleitet und bisweilen nicht evidenzbasiert, wie von den Verhaltensökonomien gefordert.

Um die Erkenntnisse der Verhaltensökonomie und das Wissen über Nudging stärker in Marketing und Kommunikation zu verankern, erscheint es notwendig, weniger die Erkenntnisse und Methoden in den Mittelpunkt zu stellen, sondern sich stärker auf den Nutzen bei spezifischen Marketingaufgaben auszurichten. Hierfür entwickelt das Paper eine Heuristik, die die unübersichtliche Anzahl der Nudges in die Logik der Customer Journey einordnet.

### Schlüsselwörter

Nudging, Verhaltensökonomie, Marketing, Customer Journey, Verhalten, Anwendung, Forschung, Cases

### Reviewed

Oktober 2021

### Verfügbar online

November 2021

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Verhaltensökonomie und Nudging.....</b>	<b>4</b>
1.1    Verständnis und Begrifflichkeiten .....	4
1.2    Nudging im Marketing .....	5
<b>2. Einsatz von Nudging in der Schweiz.....</b>	<b>8</b>
2.1    Wissen und Wahrnehmungen bzgl. Verhaltensökonomie und Nudging.....	8
2.2    Beobachtungen zum Nudging im Marketing .....	8
2.3    Ausgewählte Nudging Cases im Marketing .....	10
2.4    Nudging als neues Instrument oder alter Wein in neuen Schläuchen .....	14
<b>3. Problemfelder des Nudgings, die eine breitere Anwendung verhindern.....</b>	<b>16</b>
<b>4. Entwicklung einer Heuristik für Nudging im Marketing anhand der Customer Journey .....</b>	<b>18</b>
<b>5. Fazit.....</b>	<b>20</b>
<b>6. Anhang A: Zuordnung von Nudges zu den Schritten der Customer Journey .....</b>	<b>22</b>
<b>7. Anhang B: Beschreibung besonders relevanter Nudges aus Marketingperspektive .....</b>	<b>23</b>
<b>8. Literatur.....</b>	<b>27</b>
<b>9. Interviews.....</b>	<b>29</b>

### Danksagung

Ich danke für eine kritische Diskussion und vielfältige Inputs zu früheren Versionen dieses Papiers (in alphabetischer Reihenfolge) Kurt Ackermann, Gerhardt Fehr, Michael Grund, Urs Jäckli und Claude Meier sowie allen Gesprächspartnern im Vorfeld, namentlich Christoph Emch, Thomas Frésard, Dominique Imseng, Samy Liechti, Dominique von Matt und Thilo Pfrang.

## 1. Verhaltensökonomie und Nudging

Ziele dieser Arbeit

Diese Arbeit soll erstens die verschiedenen Begriffe in den Feldern Verhaltensökonomie, Nudging und Marketing klären. Sie soll zweitens beschreiben, inwiefern Nudging heute im Marketing genutzt wird, und die Ursachen für den verhältnismässig geringen Einsatz analysieren. Und sie soll drittens Hinweise geben, wie die offensichtlich vorhandenen Potenziale in der Zukunft besser genutzt werden können. Hierfür wird eine Heuristik entwickelt, die die unübersichtliche Vielzahl der Nudges reduziert und in die Logik des Marketingkonzepts der Customer Journey einordnet.

### 1.1 Verständnis und Begrifflichkeiten

Die Verhaltensökonomie integriert die Erkenntnisse der Psychologie, der Neurowissenschaften und der Mikroökonomie. Modelle der Verhaltensökonomie umfassen daher eine breite Palette von Konzepten, Methoden und Anwendungsfeldern. Die Verhaltensökonomie kann als eine Theorie über das Verhalten der Menschen betrachtet werden, welche psychologische, soziale, kognitive und emotionale Einflussfaktoren auf Entscheide von Individuen und Institutionen untersucht. Dabei spielen ökonomische Entschlüsse und Verhaltensweisen wie Kaufentscheide eine Rolle, aber auch generelles Verhalten beispielsweise bzgl. Ernährung, Vorsorge, Ehrlichkeit, Einhaltung von Regeln oder Kooperation.

Bezüglich ökonomischer Entscheide werden insbesondere die Grenzen der Rationalität betrachtet. Die zentrale Beobachtung ist, dass Menschen nach ökonomischen Massstäben der individuellen Nutzenmaximierung systematisch und vorhersehbar «falsch» entscheiden. Die Verhaltensökonomie beschreibt diese «Fehler» als Biases (Thaler, 2018).

Die Arbeiten der Verhaltensökonomie verfolgen mehrheitlich das wissenschaftliche Ziel, tatsächliches menschliches Verhalten zu verstehen und zu erklären. Nur im Ausnahmefall wird das Ziel verfolgt, dieses Wissen anzuwenden, um solche Entscheidungen zu beeinflussen.

Für das Marketing liefert die Verhaltensökonomie zwei potenziell bedeutsame Ansätze

1. Die VerhaltensökonomInnen haben das Konzept des Nudgings entwickelt (Thaler & Sunstein, 2009). Nudges sind möglichst kleine Eingriffe (Nudge = Schubser) in die Entscheidungsoptionen (Choice Architecture) eines Menschen, die sein Verhalten in vorhersehbarer Art ändern. Die Freiwilligkeit der Verhaltensänderung ist dabei Bedingung. Somit sind Verbote oder eine substanzielle Änderung der ökonomischen Anreize explizit keine Nudges. Nudges nutzen in der Regel einen oder mehrere der in den verhaltensökonomischen Theorien beschriebenen Biases.
2. Die Verhaltensökonomie fordert ein evidenzbasiertes Vorgehen. Dies bedeutet, dass die Wirkung von Eingriffen in das Entscheidungsverhalten gemessen wird. Evidenzbasiertes Vorgehen ist damit das Gegenteil davon, Nudges auf Basis von Intuition und Gefühlen einzusetzen oder dem Anwenden ungeprüfter Best Practices.

Ergänzend wird häufig auch ein theoriebasiertes Vorgehen gefordert, das heisst, dass ein Nudge auf Basis der wissenschaftlichen Erkenntnisse entwickelt wird. Damit würden zum Beispiel eher «mechanistische» A/B-Tests von Websites nicht als verhaltensökonomische Arbeit akzeptiert. Gleichzeitig wären auch kreativ entwickelte Ideen ausgeschlossen. Da diese Forderung unter pragmatischen Aspekten nicht als zwingend und die Diskussion nicht als zielführend erscheint, wird sie nicht vertieft.

## 1.2 Nudging im Marketing

Der Gedanke des Nudgings wurde zunächst in «for good»-Bereichen wie der Gesundheits- oder Wirtschaftspolitik angewendet. Dies umfasst einerseits den Versuch, Entscheidungen von Menschen in Einklang mit ihren tatsächlichen Interessen zu bringen. Beispielsweise wurden Mechanismen entwickelt, die tatsächlichen Einzahlungen für Vorsorgemassnahmen in Richtung der geäusserten (aber nicht realisierten) Bedürfnisse zu bringen (Thaler, 2018). Andererseits wurden Entscheidungen von gesellschaftlicher Relevanz angeschaut, beispielsweise bzgl. des Organspende- oder Ernährungsverhaltens. Gleichermassen wurden Mechanismen entwickelt, um die Ehrlichkeit beispielsweise bei der Deklaration von Versicherungsschäden zu erhöhen und die Gemeinschaft (und die Versicherung) von unberechtigten Schadensmeldungen zu entlasten (Ariely, 2008).

Es ist praktisch nicht abgrenzbar, wann eine Entscheidung ausschliesslich im ureigensten Interesse eines Individuums gefällt wird (z. B. sich gesund zu ernähren) und wann der Beeinflusser, sei es ein wirtschaftlich agierendes Unternehmen, eine Non-Profit-Organisation oder staatliche Stellen, ein Eigeninteresse hat (z. B. Gesundheitskosten zu reduzieren). Thaler (2018) spricht hier von libertärem Paternalismus – des sich um die «richtigen Entscheidungen» seiner Bürger sorgenden Staates.

Nudging im Marketing stellt in erster Linie auf das Beeinflussen von Verhalten, mehrheitlich des Kaufverhaltens, ab. Konkret wird also versucht, Entscheidungen bzgl. des Kaufs von Produkten und Dienstleistungen zu steuern. Nudging bezieht sich im Marketingkontext vorwiegend auf das Individuum als Kunden. Institutionelle Kaufentscheide werden nicht betrachtet. Das Marketing hat heute allerdings ein breiteres Verständnis von «Kunden». Beispielsweise würde Polit-Marketing auch einen Wähler als Kunden betrachten und Gesundheitsmarketing würde auch das Bewegungs- und Ernährungsverhalten der «Kunden» betrachten. Demzufolge würde das Selbstverständnis des Marketings heute auch die oben genannten Beispiele wie etwa die Organspende Thematik umfassen.

Es wäre zu diskutieren, ob man nur Beeinflussungen als Nudges bezeichnet, die bewusst mit diesem Zweck eingesetzt werden, oder auch Aktivitäten, deren Wirkung sich der Akteur nicht bewusst ist, die der Verhaltensökonom aber vorhersieht. Dies betrifft beispielsweise den Reihenfolgeeffekt oder die Wirkung von «Defaults». Ein Restaurantchef beeinflusst mit der Reihenfolge seiner Menüs auf der Karte die Wahlentscheide seiner Gäste, auch wenn er diesen Effekt nicht kennt. Der Entscheid für oder gegen die Bereitschaft zur Organspende wird stark vom «Default» bestimmt (welche Antwort als Standard angenommen wird, wenn keine gegenteilige Willensäusserung erfolgt), auch wenn die befragende Institution sich dieses Effektes nicht bewusst ist.

Im Vergleich dazu gibt es andere Nudges, die bewusst gestaltet und eingesetzt werden müssen bzw. deren Einsatz man auch unterlassen könnte. Zu nennen wären hier beispielsweise der Decoy-Effekt (Köder) oder der Einsatz von Sunk Costs (siehe ausführlicher im Kapitel 2.3 und 4 sowie im Anhang).

In der weiteren Arbeit wird Nudging als aktives Instrument verstanden. Es wird dann von Nudging gesprochen, wenn der Akteur die potenzielle Wirkung seiner Aktivitäten kennt und die Zielpersonen tatsächlich beeinflussen will.

Es wird keine ethische Diskussion geführt, inwiefern die Beeinflussung im Interesse der beeinflussten Person oder des beeinflussenden Akteurs stattfindet. Vielmehr wird angenommen, dass die üblichen Anforderungen an die Lauterkeit der eingesetzten Instrumente für Nudges in gleichem Mass gelten wie im Marketing generell.

Es gibt mittlerweile eine Vielzahl von Zusammenstellungen der verhaltensökonomischen Erkenntnisse<sup>2</sup>. Samson (2018) kommt bei der Zusammenstellung von «ausgewählten verhaltenswissenschaftlichen Konzepten» beispielsweise auf 107 Ansätze. Zwischen diesen Konzepten gibt es partiell Berührungspunkte, im Kern stehen die Erkenntnisse, Biases und Nudges aber unstrukturiert nebeneinander und wurden in diesem Fall von den Autoren alphabetisch sortiert. Einen Versuch, diese handlungsorientiert zu reduzieren, aber ebenfalls nicht zu strukturieren, macht beispielsweise Sunstein (2014) mit der Aufstellung der «10 wichtigsten Nudges», die hier zum tieferen Verständnis genannt werden sollen:

---

<sup>2</sup> Folgende seien als gute Übersichtswerke genannt:

Behavioral Economics und Nudging allgemein

- Bendle, N., & Chen, P (2013): *Behavioral Economics für Kinder*. Ein gut lesbarer, sehr kurzer Einstieg, nicht nur für Kinder wie im Titel genannt.
- Dobelli, R. (2011): *Die Kunst des klaren Denkens: 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen*. Gut lesbarer populärwissenschaftlicher Einstieg, der die Erkenntnisse fundiert, aber anschaulich erklärt und an Beispielen aus dem täglichen Leben verdeutlicht.
- Samson, A. (Hrsg.) (2018): *The Behavioral Economics Guide 2018*. Das vollständigste Werk von führenden verhaltenswissenschaftlichen Forschern zusammengestellt; mit einer Vielzahl von aktuellen Branchen Cases und der umfassendsten Darstellung der bekannten Biases.

Nudging im Marketing

- Shotton, R. (2018): *The Choice Factory*. Eine Zusammenstellung von 25 Biases und den daraus resultierenden Chancen für das Marketing, geschrieben aus der Perspektive eines angelsächsischen Werbers.
- Singler, E. (2015): *Nudge marketing: Winning at Behavioral Change*. Eine übersichtliche Darstellung der Verhaltensökonomie von den theoretischen Grundlagen und der historischen Entwicklung bis zur Nutzung im Marketing.
- Umweltbundesamt (2017): *Verhaltensökonomische Erkenntnisse für die Gestaltung umweltpolitischer Instrumente*. Sehr gute deutschsprachige Übersicht und Kategorisierung der Erkenntnisse sowie Vorstellung und Diskussion einiger Cases aus umweltpolitischer Perspektive.

Default-Regeln	Der wohl effektivste Nudge. Solange keine aktive Entscheidung gefordert wird, die oft zu (zeit)aufwendig ist, sind Defaults unausweichlich. Bsp.: Einsparen von Druckerpapier durch voreingestelltes doppelseitiges Drucken; Ökostrom als Default für Neubürger in Städten
Vereinfachung	Komplexität kann Verwirrung schaffen, Kosten erhöhen und dadurch die Teilnahme an Programmen verhindern. Programme sollten einfach und intuitiv verständlich sein. Bsp.: Vereinfachung von Antragsmodi für Förderprogramme
Soziale Normen	Unterstreichen, dass das erwünschte Verhalten bereits von einer Mehrheit relevanter Vergleichsgruppen umgesetzt wird. Besonders wirksam sind Normen, wenn sie lokal sind, also besonders nah an der Realität des Individuums. Bsp.: Aufforderung zum mehrmaligen Verwenden von Handtüchern in Hotels; Hinweise auf energiesparendes Verhalten anderer durch Energy Reports
Bequemlichkeit und Einfachheit	Individuen entscheiden sich oft für den einfachsten Weg. Um ein bestimmtes Verhalten zu fördern, sollte dieses erleichtert werden; alle Arten von Hindernissen sollten reduziert werden. Bsp.: Erhöhung der Verfügbarkeit von „Bio“ in der Ausser-Haus-Verpflegung
Offenlegung von Information	Besonders effektiv für interessierte Konsumenten, um sachkundige Entscheidungen zu fördern. Bedingung dafür sind jedoch verständliche und leicht zugängliche Informationen. Bsp.: Offenlegung der Umweltkosten alternativer Mobilitäts Optionen
Warnhinweise	Aufmerksamkeit ist begrenzt. Grafische Elemente und das Verändern von Grösse und Farbe können Aufmerksamkeit erregen und erhöhen. Bsp.: Grafische Warnhinweise auf Zigarettenpackungen
Strategien der Selbstbindung	Menschen schaffen es oft nicht, selbst gesetzte Ziele zu erreichen. Wenn sie sich selbst binden und ihre Ziele (gruppen-)öffentlich machen, gelingt dies besser. Bsp.: Selbstbindungsprogramme für ökologisches Verhalten
Erinnerungen	Untätigkeit von Individuen ist oft auf Prokrastination, Vergesslichkeit oder Zeitmangel zurückzuführen. Kleine Erinnerungen können zum Handeln anregen. Bsp.: Erinnerungen per E-Mail oder SMS
Intentionen abfragen und an Bekenntnis appellieren	Menschen sind eher bereit, Aktivitäten durchzuführen, wenn jemand ihre Implementierungsabsichten abfragt. Bsp.: Abfragen «Planen Sie Ihr Kind zu impfen?»
vergangenes Verhalten offenlegen	Information der Menschen über ihre eigenen Entscheidungen in der Vergangenheit und deren Folgen. Bsp.: Zeigen der letzten Stromrechnungen oder Gesundheitsausgaben

Abbildung 1: Die zehn wichtigsten Nudges nach Sunstein

In Summe muss man konstatieren, dass in der Literatur Nudging entweder in erster Linie aus rein wissenschaftlicher Perspektive betrachtet wird (vgl. Thaler, 2018) oder als reine Anwendung anekdotische Cases geschildert wird (siehe beispielsweise Shotton, 2018, Sutherland, 2020, Berger, 2013, Bauer, Koth, 2014).



## 2. Einsatz von Nudging in der Schweiz

In diesem Kapitel wird dargestellt, inwiefern Nudging heute im Marketing in der Schweiz angewendet wird. Es geht dabei einerseits um Nudging, das in Kenntnis der Theorien der Verhaltensökonomie und ihrer Anforderungen evidenzbasierten Vorgehens betrieben wird, aber andererseits auch um «implizites» Nudging, das möglicherweise intuitiv oder basierend auf Erfahrungswissen eines Marketers bzgl. erfolgreicher Kommunikation Einsatz findet. Hierzu wird zum einen die Literatur herangezogen, vor allem eine Studie bzw. Managerbefragung von Ackermann et al. (2020). Zum anderen werden eigene Interviews mit Branchenexperten durchgeführt und Marktbeobachtungen angestellt.

### 2.1 Wissen und Wahrnehmungen bzgl. Verhaltensökonomie und Nudging

Ackermann et al. (2020) befragten im Herbst 2019 129 Entscheider aus Marketing und Geschäftsführung Schweizer Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern aus dem B2C-Bereich. Die wesentlichen Ergebnisse sind:

- Nur 36 % der befragten Entscheider kennen die Begriffe Verhaltensökonomie oder Behavioral Economics und können diese korrekt einordnen. Nur 16 % kennen den Begriff Nudging und verstehen ihn richtig.
- Immerhin geben 29 % der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen die Erkenntnisse oder Methoden der Verhaltensökonomie wie auch Nudging zumindest mit einer gewissen Häufigkeit angewendet werden.
- Allerdings wird Nudging in 62 % der befragten Unternehmen eher «aus dem Bauch heraus» und nicht theoriegeleitet gehandhabt.
- Als Hauptgrund hierfür wird «mangelndes Wissen oder Erfahrungen» sowie zu wenig «Sensibilisierung oder Interesse» angegeben.
- Auf der anderen Seite sehen 80 % der Befragten mindestens ein gewisses Potenzial und einen Mehrwert für den Einsatz verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden. 70 % schätzen das Potenzial von Nudging als moderat bis hoch ein.

Zusammenfassend kann man schliessen, dass in den Unternehmen ein gewisses Wissen über verhaltensökonomische Erkenntnisse vorhanden ist und in der Nutzung von Nudging im Marketing grundsätzlich Potenziale gesehen werden. Gleichzeitig sehen die Befragten aber, dass dieses Potential heute noch nicht ausgeschöpft wird.

### 2.2 Beobachtungen zum Nudging im Marketing

Im Folgenden soll die oben geschilderte standardisierte Befragung durch qualitative Interviews und Marktbeobachtungen vertieft werden. Damit wird insbesondere stärker untersucht, warum das Potential von Nudging noch nicht stärker genutzt wird. Hieraus sollen im Anschluss Hinweise abgeleitet werden, welche Faktoren oder Massnahmen eine stärkere Nutzung befördern würden. Zu diesem Zweck hat der Autor qualitative Interviews mit Kommunikationsexperten in

der Schweiz geführt<sup>3</sup>, Cases gesucht und analysiert, in denen Nudging genutzt wird, sowie die öffentliche und häufig ethisch motivierte Diskussion in den Medien ausgewertet.

Relativ sichtbar sind Nudges im digitalen Bereich. Die am häufigsten genutzten und bekanntesten Nudges sind vermutlich «Recommendation Engines» wie beispielsweise diejenige Amazons: «Kunden, die x gekauft haben, kaufen auch ...». Diese wollen Kunden Hinweise geben, was sie ergänzend zu ihrem Verhalten tatsächlich noch interessieren könnte, sie nutzen ergänzend aber auch den Herdentrieb als Nudge, um den eigenen Umsatz zu steigern. Die Nennung einer «am häufigsten gekauften Variante» bei drei alternativen Angeboten nutzt ebenfalls den Herdentrieb und unterstützt ergänzend die Einfachheit der Entscheidungsfindung. Angaben auf einer Website wie «nur noch 1 Zimmer/Platz im Flugzeug etc.» nutzen den Knappheitsirrtum und die Verlustangst.

Inwiefern diese Ansätze in jedem Fall theoriegeleitet und verhaltensökonomisch fundiert sind oder ob schlicht ausprobiert und mittels A/B-Testing und allenfalls unter Einsatz von künstlicher Intelligenz optimiert wurde, ist unbekannt und am Ende auch nicht relevant.

Dies ist dagegen bei Ansätzen der Gamification sicher der Fall, da dieses Instrument kaum zufällig eingesetzt werden kann. Solche Ansätze sind beispielsweise bei Digitec zu beobachten (siehe Abbildung 3).

Über wenige grössere Unternehmen ist bekannt, dass sie Nudges und die Erkenntnisse der Verhaltensökonomie zum Beispiel in Kundenbindungsprogrammen recht umfassend einsetzen und dass sie diese Aktivitäten als strategisch relevant beurteilen. Aus diesem Grund und um eine öffentliche Diskussion über eine «Kundenbeeinflussung» zu vermeiden, sind diese Unternehmen jedoch nicht bereit, Details zu ihrer Strategie zu kommunizieren.

Einer der wenigen Cases, der Nudging ausserhalb der Online-Welt und eher im «klassischen Marketing» eingesetzt hat, ist das «Jahresabo-Saas-Fee»; dieses wird unten ausführlich als Fallstudie beschrieben.

Es gibt einige Beratungsunternehmen, die ihren Kunden Nudging-Massnahmen und den Einsatz verhaltensökonomischer Erkenntnisse im Rahmen ihrer Dienstleistungen anbieten – entweder als wichtige Differenzierung ihres eigenen Angebots oder als ein Produkt eines breiteren Angebotsportfolios. Diese zeigen ausgewählte Cases mehr oder weniger offen und ausführlich, in aller Regel aber am ehesten unter Akquisitionsaspekten und nur im Ausnahmefall gut dokumentiert. Zu nennen wären hier beispielsweise Fehr Advice, die Beratungspractise der Swiss Re für Erstversicherer<sup>4</sup>, Smartcut Consulting oder Farner als Werbeagentur.

---

<sup>3</sup> Es wurden neun Interviews geführt. Die Liste der Interviewpartner befindet sich im Anhang. Die Interviews folgten einem Leitfaden, wobei jedes Interview auf die speziellen Kompetenzen und Erfahrungen der jeweiligen Person ausgerichtet war. Auch die Auswertung erfolgte qualitativ. Die Ergebnisse sind somit nicht repräsentativ, geben aber aufgrund der breiten Auswahl der Personen ein differenziertes Bild.

<sup>4</sup> Siehe Tamma (2018) und Nicholas (2016).

Staatliche Stellen haben unterschiedliche Perspektiven. Im Bundesamt für Umwelt existiert beispielsweise ein «Leitfaden Verhaltensökonomie für die Politikgestaltung» (Fehr et al. 2018). Das Bundesamt für Gesundheit (2018, 2019) setzt Nudges teilweise offensiv ein (Beispiel: Darstellen von Nichtrauchen als Standard), teilweise aus politischen Gründen aber auch eher oder sehr restriktiv (Beispiel Organspende). Auch in der Covid-19-Kommunikation sind einzelne Elemente sichtbar, die als Nudges betrachtet werden können.

Weiterhin gibt es eine gewisse Diskussion auf Ebene des Konsumentenschutzes und der Gefahren einer Bevormundung der Bürger durch den Staat. Der Konsumentenschutz ist gegenüber allen Beeinflussungsversuchen der Konsumenten grundsätzlich kritisch eingestellt, hat jedoch zum Thema Nudging keine explizite Position. Wirtschaftsliberale Organisationen und Teile der Politik lehnen Nudging vehement ab, wenn der Staat solche Instrumente zur Beeinflussung der Bürger nutzen könnte (siehe exemplarisch Rutz, 2015).

### 2.3 Ausgewählte Nudging Cases im Marketing

An dieser Stelle werden illustrierend drei ausgewählte Kampagnen gezeigt, die Nudging im Grundansatz der Kampagne oder in Teilbereichen nutzen. Der erste Case «Saisonpass Saas-Fee» ist einer von ganz wenigen, bei denen der Einsatz von Nudges innerhalb der Marketingbranche offen kommuniziert wird. Das zweite Beispiel «Gamification Digitec» steht für eine Vielzahl von vorwiegend digitalen Unternehmen, die Nudges dazu verwenden, die Kunden stärker an sich zu binden und zu einer verstärkten Interaktion zu bewegen. Das dritte Beispiel «Smoke Free» des Bundesamtes für Gesundheit (2018, 2019) steht für Nudging an der Schnittstelle zwischen Marketing und Politik und für den Bereich, in dem bewusst Nudges eingesetzt werden, um die Zielgruppe zu gesünderem Verhalten zu stupsen.

#### Saas-Fee Saisonpass (WinterCARD)<sup>5</sup>

In den drei Skisaisons 2016/17, 2017/18 und 2018/19 wurde in Saas-Fee die Saisonkarte für die Bergbahnen als «WinterCARD» deutlich günstiger angeboten als vorher und als in anderen Skigebieten üblich.

In der Saison 2016/17 betrug der Preis 222 Fr., in den Folgejahren 233 und 255 Fr. Dieser Preis war an die Bedingung geknüpft, dass eine definierte Anzahl Saisonpässe gekauft würden. Der Gedanke hinter dem Angebot waren verschiedene verhaltensökonomische Ansätze, von denen die wichtigsten im Folgenden beschrieben werden (Fehr 2018, Interview Imseng).

- **Sunk Costs:** Nach bisherigem ökonomischem Verständnis sollte der Kaufpreis eines Saisonpasses von Kunden als Sunk Costs betrachtet werden. Der Kunde sollte sich am Saisonbeginn überlegen, ob er einen Saisonpass kaufen möchte oder lieber mit anderen Angeboten Ski fährt. Der Kauf des Saisonpasses sollte späteres Verhalten nicht beeinflussen. Die Strategie von Saas-Fee setzte nun darauf, dass das tatsächliche Verhalten der Gäste von der Theorie abweicht. Die WinterCARD wurde so günstig angeboten, dass Wochengäste sie praktisch geschenkt bekamen (weil eine Wochenkarte nicht günstiger war als das Abo für die ganze Saison). Diese Gäste hatten den Eindruck, dass sie den Pass

<sup>5</sup> Die Darstellung basiert auf den Interviews mit Dominik Imseng und Gerhard Fehr, der Projektevaluation der Hochschule Luzern sowie der Berichterstattung in den Medien.

stärker nutzen sollten, wenn sie ihn nun schon hatten, und sind öfter nach Saas-Fee gefahren. Die Zahl der Skitage und Übernachtungen haben sich signifikant erhöht.

Nach einer gewissen Zeit setzt evtl. die «Payment depreciation» ein, der Sunk-Costs-Effekt nutzt sich ab und wirkt weniger. Gleichzeitig wird aber ein Besuch des Skigebiets mit dem Skipass als gratis erachtet. Dies führt dazu, dass am Skitag selbst möglicherweise mehr Geld für Kost und Logis ausgegeben wird, als wenn die Kosten für den Skipass mental noch präsent sind (siehe dazu ergänzend unten «Mental Accounting»).

- **Transaktionsnutzen:** Je nach eigentlichem Plan der Gäste, Ski zu fahren, werden sich einige durch das günstige Saison Abo haben überzeugen lassen, den Saisonpass zu kaufen, statt weniger Tageskarten für einen geringen Mehrpreis zu erwerben. Sie machen damit ein besonderes Schnäppchen und erzielen für sich mit dem Kauf einen hohen Transaktionsnutzen.
- **Mental Accounting:** Thaler (2018) spricht davon, dass Kunden einen Saisonpass als Investition betrachten und Tageskarten als Konsum. Für beide Ausgaben, auch wenn finanziell gleich relevant, wird das Geld aus «verschiedenen mentalen Konten» genommen, was ebenfalls die Entscheidung bzw. den Kauf der Saisonpässe positiv beeinflusst.

### Auswertung und Interpretation

Die Bergbahnen von Saas-Fee haben den Saisonpass offenkundig subventioniert. Der Gedanke war, die Zahl der Übernachtungen in Saas-Fee zu erhöhen. Aufgrund der Lage ist Saas-Fee für Tagesbesucher weniger attraktiv und ein Mehrtagesbesuch mit Übernachtung nahe liegend. Das Modell eines sehr günstigen Tickets der Bergbahnen zugunsten einer Erhöhung der Anzahl Übernachtungen kann funktionieren, wenn es einen Ausgleich zwischen den profitierenden Branchen wie Hotellerie, Gastronomie, Sportartikelverkauf und -verleih und den investierenden Bergbahnen gibt und sich gleichzeitig alle die Marketingkosten teilen.

Insgesamt wurden durch die WinterCARD in der Destination Saas-Fee/Saastal in der Wintersaison 2016/17 zusätzlich 47'000 Logiernächte in Hotels und 51'000 Logiernächte in Ferienwohnungen generiert (dies entspricht 20 % aller Logiernächte dieser Saison) (Stettler & Wallimann, 2018). In der folgenden Wintersaison 2017/18 wurden zusätzlich 42'000 Logiernächte in Hotels und 50'000 Nächte in Ferienwohnungen zusätzlich generiert (entspricht 18 % aller Logiernächte). Weiterhin wurde geschätzt, dass aufgrund der WinterCARD aus der Umgebung 10 % mehr Tagesgäste nach Saas-Fee kamen. Gesamthaft wurde hochgerechnet, dass die zusätzlichen Gäste in beiden Jahren zusammen etwa 31 Mio. Fr. zusätzlich in Saas-Fee ausgegeben haben, wovon gut 25 Mio. Fr. Bruttowertschöpfung sind. Dies entspricht etwa 250 Vollzeitstellen.

Wegen der fehlenden vertikalen Integration konnten die Bergbahnen nicht von den zusätzlichen Einnahmen profitieren und bekamen damit Ihre Kosten nicht gedeckt. Unter anderem aus diesem Grund wurde das Angebot nach der dritten Saison nicht fortgeführt.



Abbildung 2: Kommunikation für die WinterCARD von Saas-Fee 2016-18

### Gamification bei DigitecGalaxus

Die Ansätze von DigitecGalaxus sind nicht öffentlich beschrieben und diskutiert, der Einsatz von Nudges wie Gamification und sozialer Interaktion und allenfalls Herdentrieb ist aber offenkundig. Digitec versucht, seine Kunden über die Vergabe von Punkten, Rängen und Titeln zu motivieren, auf der Plattform mit Digitec und anderen Kunden zu interagieren.

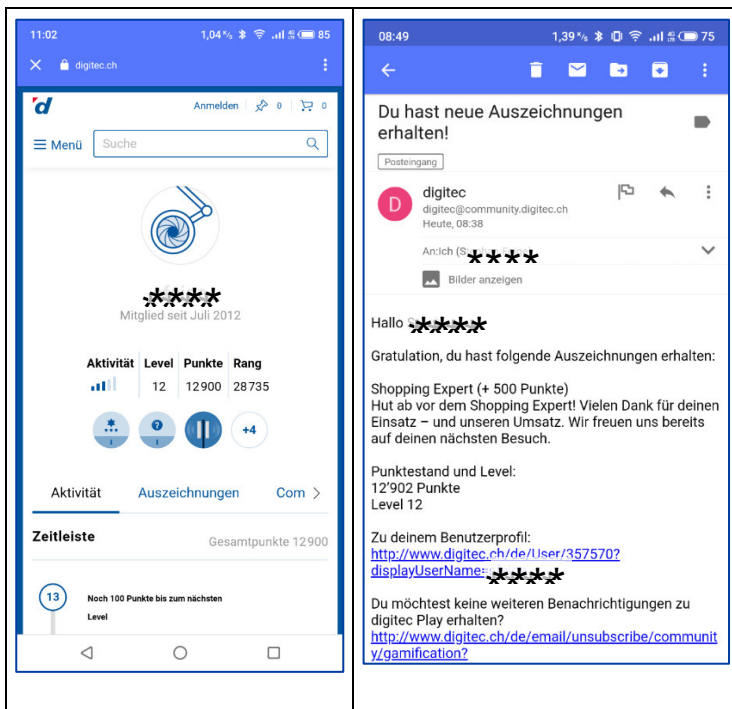


Abbildung 3: Gamification bei DigitecGalaxus

## Smoke-Free-Kampagne des Bundesamtes für Gesundheit

Das Bundesamt für Gesundheit hat in seiner Smoke-Free-Kampagne vor allem die Nudges «Social Proof», «Confirmation» und «Authority» verwendet (vgl. Bundesamt für Gesundheit 2018 und 2019).

Die Kampagne bestand aus drei Stufen. Nach dem ersten Fokus auf Aufmerksamkeitserzeugung und Wissensvermittlung ging es im Anschluss um die Förderung konkreter Aufhörpläne unter der Nutzung des Einflusses des sozialen Lernens und in einer dritten Phase um die Bestätigung und Förderung der Kultur des Nichtrauchens, indem dieses als Standard- bzw. Normalverhalten dargestellt wurde.

Die Kampagne wird vertieft dargestellt in Kammer (2015).



Abbildung 4: Nudging des BAG

## 2.4 Nudging als neues Instrument oder alter Wein in neuen Schläuchen

Es gibt zum Nudging im Marketing verschiedene Perspektiven. Zum einen herrscht in der Marketingwelt eine gewisse Unkenntnis sowohl über die Erkenntnisse selbst, vor allem aber über die Anwendungsmöglichkeiten. Dies wurde oben vor allem anhand der Studie der ZHAW erläutert. Die empfohlene Vorgehensweise der Vertreter dieser Perspektive ist die stetige Kommunikation über die Chancen des Nudgings und die Ausbildung der Akteure.

Zum anderen wird die Meinung vertreten, es gäbe noch zu wenig Erfahrungen und Kenntnisse über die Wirkung von Nudging, sodass der Nutzen noch nicht abschliessend beurteilt werden kann. Gleichzeitig wird auch der Glaube an den langfristig völlig rationalen Markt noch nicht aufgegeben, wie die Zitate «den Homo oeconomicus braucht es weiterhin» und «darf erwartet werden, dass Börsenhändler, welche sich bei ihren Kauf- und Verkaufsaufträgen immer wieder von Verhaltensanomalien («Animal Spirit») leiten lassen, früher oder später aus dem Markt gedrängt werden» zeigen (Scheidegger 2018). Diese Perspektive kann nur bedingt nachvollzogen werden, da die Literatur mittlerweile umfassend ist und die Nobelpreise 2002 an Daniel Kahneman und 2017 an Richard Thaler als guter Indikator für die Qualität der Forschung gelten sollten.

Eine dritte Perspektive ist, dass die Erkenntnisse der Verhaltensökonomie im Marketing schon seit langer Zeit bekannt sind und auch genutzt werden. Es würde auch (implizit, d. h. möglicherweise ohne Kenntnis der zugrunde liegenden Theorien) schon seit langer Zeit verwendet. Bei einem Kunden das Gefühl eines Engpasses zu schaffen (Verlustangst, Knappheitsirrtum), dürfte salopp gesagt die älteste Verkaufsstrategie von Gebrauchtwagenverkäufern sein. Ein frühes und bekanntes konkretes Beispiel hierfür ist die Arbeit von Edward Bernays, der 1929 in den USA Zigaretten für Frauen als «Fackeln der Freiheit» vermarktet (Wikipedia o.J.) und damit die Technik des Framings verwendet hat, lange bevor die Verhaltensökonominnen diese so benannt haben.

Mit der Aussage, dass die als neu gepriesenen Erkenntnisse der Verhaltensökonomie im Marketing schon immer bekannt waren, argumentiert beispielsweise auch Kotler (2016 & 2020), wenn er schreibt, dass Marketers zu allen Zeiten die grosse Vielfalt an Motivationen und Verhaltensweisen einzelner Verbraucher, Produzenten und Entscheidungsträger erkannten. Sie lehnten die Idee schon immer ab, dass alles menschliche Verhalten rational ist und immer darauf abzielt, ein individuelles Gut zu maximieren. Die Verhaltensökonomie greife nun auch genau diese Annahme an, dass Verbraucher immer ihr Verhalten auf eine Nutzenmaximierung ausrichten.

Marketingspezialisten täten dies schon immer viel systematischer und würden sich von Nudgern darin unterscheiden, Verhaltensänderungen mit umfangreicheren Gesamtkonzepten erreichen zu wollen, die nicht einzelne Nudges, sondern eine Vielzahl von Instrumenten nutzen. Er beklagt auch, dass Marketing von vielen Ökonomen nur schlicht nie als Wissenschaft anerkannt wurde, da nicht theoriebasiert im ökonomischen Sinne gearbeitet würde. Marketers würden «seit 100 Jahren» Daten sammeln, was, wie und warum Verbraucher kaufen und was sie kaufen. Er schliesst damit, dass aus seiner Sicht Verhaltensökonomie ironischerweise ein

anderes Wort für Marketing sei und Marketers im Grunde die ursprünglichen Verhaltensökonomien seien.

Gleichermassen hat auch schon Kröber-Riel in seinem Werk *Konsumentenverhalten* 1975 diverse Ansätze geschildert, die heute als Verhaltensökonomie beschrieben werden.

Im Marketing gibt es darüber hinaus das Konzept der «Insights». Dieses basiert ähnlich der Verhaltensökonomie darauf, Marketinglösungen auf Basis eines fundierten Verständnisses der Kundenmotive zu erarbeiten. Dabei ist es unerheblich, woher dieses Verständnis kommt und ggf. sogar, ob es empirisch abgesichert ist. In den meisten Fällen werden Insights aber durch Marktforschung im weiteren Sinne generiert.

Diese Perspektive wird auch von einigen Schweizer Experten vertreten, namentlich etwa von Dominique von Matt, Verwaltungsratspräsident der Kommunikationsagentur Jung von Matt, oder Thomas Frésard, CEO der Contexta. Thomas Frésard berichtet beispielsweise, dass bei McDonalds der «The Prime Burger» für 10.90 Fr. nicht nur eingeführt wurde, um höhere Umsätze zu erzielen, sondern auch, um den zweitteuersten Burger «Big Tasty» für 8.30 Fr. besser verkaufen zu können. Damit hätte man implizit die Nudges «Framing» und «Anchoring» genutzt. Allenfalls könnte man den Prime Burger für 10.90 Fr. auch als «Köder» (Decoy Effekt) sehen. Die Experten ziehen wie Kotler implizit damit die Linie nicht zwischen Marketing und Verhaltensökonomie, sondern zwischen gutem und schlechtem Marketing.

Die Perspektive des «Alter Wein in neuen Schläuchen» ist partiell nachvollziehbar, weil das Marketing tatsächlich nie von einer vollständig rationalen Entscheidungsfindung der Individuen ausgegangen ist. Auf der anderen Seite hat sich die Wissensbasis der Entscheidungsfindung und mit ihr auch die Vielfalt der möglichen Nudges durch die Verhaltensökonomie deutlich verbreitert.



### 3. Problemfelder des Nudgings, die eine breitere Anwendung verhindern

In diesem Kapitel wird vertieft analysiert, aus welchen inhaltlichen Gründen Nudging noch nicht so breit genutzt wird, wie es naheliegend wäre. Im darauffolgenden Kapitel werden Ansatzpunkte zur Auslösung der Hinderungsgründe entwickelt.

Es lassen sich sechs Gründe ausmachen, die die Nutzung von Nudging im Marketing erschweren. Gleichzeitig gibt es ein starkes Argument, das neben den generellen Chancen ergänzend für die Überwindung der Hürden und die stärkere Nutzung spricht.

1. Die Verhaltensökonomie löst immer klar definierte Probleme und hat im Grunde singuläre Ziele. Im Marketing sollten zwar auch immer klar definierte und am Ende messbare Ziele verfolgt werden. Dies ist in Tat und Wahrheit jedoch nicht in jedem Fall gegeben, wie beispielsweise die Arbeit von Reinecke (2004) zeigt, die sich mit der Entwicklung von Messbarkeit von Marketingaktivitäten befasst und aufzeigt, dass längst nicht alle Ziele so formuliert und gemessen werden, wie dies erwartet und angenommen werden könnte. Schon über die Erwünschtheit von messbaren Zielen kann im Einzelfall diskutiert werden, machen doch messbare Ziel auch ineffektive Massnahmen sichtbar, was ebenfalls aus rationaler Perspektive sehr wünschbar wäre, aber nicht in allen Organisationen so gelebt wird. Weiterhin kann in der Realität häufig ein Konglomerat an Zielvorgaben beobachtet werden, die gemeinsam erreicht werden sollen, wo aus Perspektive der Verhaltensökonomie evtl. verschiedene Massnahmen angesagt wären.

2. Die Dokumentation der Erfolge durch Nudging durch die Verhaltensökonominnen wie auch der Marketers konzentriert sich praktisch ausschliesslich auf den Nutzen des Nudgings. Zusätzliche Kosten, die vor allem durch das Erarbeiten des Verständnisses über die Motive der anzusprechenden Menschen oder die Kosten der Erfolgsmessung (evidenzbasiertes Vorgehen) entstehen, werden vollständig ausgeblendet. Auch wenn das Verhältnis in vielen Fällen positiv sein dürfte, müssten mindestens beide Seiten betrachtet werden.

3. Auf der kreativen Seite bzw. bei den Kreativen der Werbe- und Kommunikationsagenturen kann im Einzelfall noch beobachtet werden, dass das Wissen, wie Kunden zu einem bestimmten Verhalten gebracht werden können, als ihr Herrschaftswissen bzw. Fähigkeiten von «erleuchteten Werbe- und Kommunikationsgurus» betrachtet wird, die ihre Arbeit nicht als schnödes Handwerk entmystifizieren wollen.

4. Unternehmen formulieren nicht nur finale Umsatz- oder Verhaltensziele (Kauf), sondern bisweilen auch beispielsweise Bekanntheits- und Imageziele. Zu diesen kann Nudging keinen oder nur einen sehr kleinen Beitrag liefern, da dieses per Definition die Beeinflussung von Verhalten beabsichtigt. Zwar gibt es auch zum Entstehen von Bekanntheit und Image verhaltensökonomische Erkenntnisse, wie z. B. den Mere Exposure Effect, Ausstrahlungseffekt, ggf. auch Illusory Truth Effect (siehe Dokumentation und Kurzbeschreibung im Anhang). Diese Erkenntnisse waren einerseits bereits im Marketing der 70er-Jahre bekannt und sind andererseits vermutlich nicht die wichtigsten Erkenntnisse der Verhaltensökonomie. Weiterhin kann

eingewendet werden, dass am Ende kein Unternehmen von der Bekanntheit und dem Image lebt, es muss jedoch akzeptiert werden, dass viele Unternehmen diese Ziele definiert haben – ob im Einzelfall richtig oder falsch.

5. Letztlich erklärt auch eine Erkenntnis der Verhaltensökonomie selbst ihre geringe Anwendung: Den Dingen auf den Grund zu gehen, ist anstrengend. Der Mensch fährt lieber im System 1 (Kahnemann 2012), in der die intensive Arbeit des Gehirns weniger stark beansprucht wird.

6. Ergänzend muss gesehen werden, dass die verhaltensökonomischen Forscher selbst es den Anwendern nicht so einfach machen, wie dies wünschenswert wäre. Es gibt keine «geschlossene» Vorstellung des «Konzeptes Nudging» oder einen für Praktiker verwendbaren Framework, geschweige denn eine Anwendungsanleitung. Das Wissen ist nicht konkret greifbar, nicht abgrenzbar und nicht systematisiert. Vielmehr werden die Erkenntnisse ohne Verbindung und logischen Aufbau als anekdotische Cases aneinandergereiht und sind damit verhältnismässig wenig handlungsorientiert aufbereitet.

Auf der positiven und Chancenseite der Verhaltensökonomie kann aufgeführt werden, dass die im Marketing oft beobachteten «Wear-out»-Effekte beim Nudging auch denkbar, jedoch in weniger starkem Mass relevant sind. Bewusste Spiele mit dem Kunden (Gamification), Vergleiche, Empfehlungsmaschinen oder offenkundige Köder (Decoy Effekt) werden von ihm möglicherweise erkannt und verlieren im Verlauf Ihre Wirkung. Anders als viele anderen Marketingmassnahmen basieren Nudges aber häufig auch auf Verhaltensmustern, die sich im Laufe der Evolution entwickelt haben und nur beschränkt durch eine rationale Steuerung ausgeschaltet werden können. Van Vugt et al. (2014) sprechen bei diesen evolutionär entwickelten Verhaltenstendenzen von «Steinzeit Biases» und nennen dabei Eigeninteresse, Kurzfristdenken, Statusorientierung, soziale Nachahmung und die Bedeutung der Notwendigkeit sensorischer Wahrnehmung als dauerhafte und nicht übersteuerbare Effekte.

## 4. Entwicklung einer Heuristik für Nudging im Marketing anhand der Customer Journey

Ein wesentlicher und im Grunde behebbarer Mangel der Verhaltensökonomie als Grundlage der Entwicklung von Nudges ist, dass es keine geschlossene Theorie und Handlungsanleitung gibt. Diese Problematik kann mit diesem Papier nicht gelöst werden. Es soll aber eine Heuristik geschildert werden, mit Hilfe derer man Nudges für spezifische Herausforderungen entwickeln kann. Dabei soll eine Auslegeordnung der Nudges als Suchfelder verstanden werden, aus denen man sich inspirieren lassen oder mit denen man bestehende Ideen challengen kann.

Aus diesem Grund werden in diesem Kapitel die verschiedenen Nudges bzw. eine Auswahl besonders relevanter Nudges einer Customer Journey zugeordnet. Dies soll den Zugang der Marketingakteure zu den nutzbaren Instrumenten der Verhaltensökonomie erleichtern und insbesondere einen Link zwischen der Marketingaufgabe und hilfreichen Nudges herstellen.

Die Customer Journey erscheint das am besten geeignete Instrument zu sein, da es die Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Kunden abbildet, an denen diese logisch jeweils zum nächsten Schritte im Kaufprozess gebracht werden sollen. Der klassischen Customer Journey, die in der Regel mit der «Aufmerksamkeit» startet, wird hier noch ein Schritt «Angebotsdesign und Innovation» vorangestellt, da das Angebot zum einen ein wichtiger Kontaktpunkt zum Kunden darstellt, und zum anderen, weil Nudges hier ebenfalls einen wichtigen Beitrag leisten können.

Gesamthaft besteht die Customer Journey damit aus den sechs Schritten:

1. Angebotsdesign und Innovation
2. Aufmerksamkeit
3. Consideration
4. Angebotsbewertung und -auswahl
5. Kauf
6. Nachkauf/Empfehlungen

Die Zuordnung beruht auf bestehenden veröffentlichten Cases von Nudges in der Literatur, den durchgeführten Interviews sowie einer eigenen Beurteilung, in welchem Bereich ein Nudge am besten eingesetzt werden könnte. Die Beurteilung ist damit subjektiv und schliesst insbesondere auch nicht aus, das Nudges auch ausserhalb der jeweils genannten Schritte der Customer Journey verwendet werden können.

Die Zuordnung in Abbildung 5 ist darüber hinaus nicht vollständig. Eine ausführlichere Darstellung findet sich in Anhang A.

<p align="center"><b>Angebotsdesign und Innovation</b></p>	<p align="center"><b>Aufmerksamkeit</b></p>	<p align="center"><b>Consideration</b></p>
<p><b>Conjunction</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spezifischere Produktanwendungen werden als attraktiver wahrgenommen</li> <li>• z.B. Versicherung speziell gegen Hochwasser bei Starkregen</li> </ul> <p><b>Endowment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkte, die man besitzt bekommen einen höheren Wert</li> <li>• z.B. Leistungen günstig zur Probe anbieten; Gutschein für einen Teilbetrag des Kaufs</li> </ul>	<p><b>Availability</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Bedeutung von Ereignissen, über die man viele Informationen bekommt werden überschätzt</li> <li>• z.B. Reiserücktrittsversicherung speziell für den Fall einer Corona Erkrankung, Produktangebote für Probleme die in den Medien intensiv diskutiert werden</li> </ul>	<p><b>Herdentrieb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstreichen, dass das erwünschte Verhalten bereits von einer Mehrheit relevanter Vergleichsgruppen umgesetzt wird</li> <li>• z.B. sagen, das 80% der Hotelgäste ihre Handtücher mehr als einen Tag verwenden</li> </ul> <p><b>Mental Accounting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschen betrachten z.B. Geld je nach Herkunft unterschiedlich und bezahlen Käufe aus unterschiedlichen Budgets</li> <li>• z.B. Kauf eines Skipasses als Investition statt Konsum einordnen</li> </ul>
<p align="center"><b>Angebotsbewertung und -auswahl</b></p>	<p align="center"><b>Kauf</b></p>	<p align="center"><b>Nachkauf / Empfehlungen</b></p>
<p><b>Framing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Bewertung eines Angebots hängt von der Einordnung ab</li> <li>• z.B. Bepreisen eines TV Abos mit 85 Rp. pro Tag statt 25 Fr. pro Monat oder Bezeichnung eines Joghurt als «99% fettfrei» statt «mit 1% Fett»</li> </ul> <p><b>Köder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbraucher ändern ihre Präferenzen zwischen zwei Optionen, wenn ihnen eine dritte, unattraktivere, präsentiert wird</li> <li>• z.B. Ergänzen eines Digitalabos und Print- und Digitalabos durch ein unattraktives nur Printabo</li> </ul>	<p><b>Knappeitsirrtum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschen wollen etwas haben, nur weil es limitiert und schwer zu erhalten ist</li> <li>• z.B. Angebot eines Kaffees als selektiert von seltenen Bäumen</li> </ul> <p><b>Konsistenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschen tendieren dazu, einmal getroffene Entscheidungen oder formulierte Intentionen nicht in Frage zu stellen und sich später daran auszurichten</li> <li>• z.B. Intentionen abfragen («Haben Sie heute vor, sich für ein Auto zu entscheiden?»)</li> </ul>	<p><b>Confirmation Bias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschen suchen eher bestätigende Information als solche, die Ihrer Entscheidung widersprechen</li> <li>• z.B. Kommunikation weiterer Produktvorteile nach Kaufabschluss</li> </ul>

Abbildung 5: Einsatz exemplarischer Nudges im Marketing-Mix

## 5. Fazit

Die Erkenntnisse der Verhaltensökonomie liefern einen wichtigen Baustein, menschliches Verhalten besser zu verstehen und Nudging im Marketing einzusetzen.

Einige Nudges sind in impliziter Art schon lange Teil des Wissens und des Instrumentariums des Marketings respektive des Verkaufs. So arbeiten Verkäufer schon lange mit dem Instrument, das zu verkaufende Gut als knapp darzustellen, um den Käufer zu einem unmittelbaren Entscheid zu motivieren. Die verhaltensökonomischen Erkenntnisse können für diese Teile also in erster Linie als Fundierung der Erkenntnisse und deren Erweiterung verstanden werden. Wirklich neu sind sie nur für Ökonomen, die von der nun auch nach ökonomischen Massstäben bewiesenen, unrealistischen Annahme vollständig oder zumindest weitgehend rationaler Entscheidungsfindung ausgegangen sind.

Andere Erkenntnisse und Effekte wie etwa die Funktionsweise von Sunk Costs, der Decoy Effekt oder Mental Accounting sind aber in der Tat erst durch die Verhaltensökonomie beschrieben und damit im Marketing bewusst geworden.

Die These der Vertreter der Verhaltensökonomie im Marketing, dass es noch viele ungenutzte Einsatzfelder für die Verhaltensökonomie und Nudging gebe, ist wohl zu bestätigen. Hinderungsgrund für einen umfangreicheren Ansatz ist nicht der Zweifel am Nutzen. Vielmehr kann eine Reihe von Gründen gesehen werden, die eine Umsetzung der Erkenntnisse schwierig machen:

- Mangel an Wissen, wie die Erkenntnisse umgesetzt werden können
- Unklarheit, wofür Nudging eingesetzt werden kann und wofür nicht, hierfür ist auch der umfassende Pitch der Verhaltensökonomien, Verhalten aller Bereiche beeinflussen zu können, verantwortlich
- Mangelnde Kenntnisse der beratenden Akteure (Werbe- und Kommunikationsberater und -agenturen), evtl. auch mangelnder Wille oder Mut, Neues zu wagen oder ihren Kunden Massnahmen ausserhalb der üblichen Erwartungen zu empfehlen
- Eine partiell dogmatische Sichtweise der Verhaltensökonomien, die pragmatische Vorgehensweisen als nicht ausreichend evidenzbasiert und unzureichend theoriegeleitet ausschliesst

Eine wesentliche Ursache für diese Situation ist die grosse Vielfalt der möglichen Nudges und der Mangel eines Frameworks. In dieser Arbeit wurde mit der Zuordnung der Nudges zur Customer Journey ein erster Versuch einer Strukturierung gemacht. Neben der Vertiefung dieser Systematik liegt der Zugang für eine breitere Verwendung weiterhin am ehesten darin,

- die Perspektive zu wechseln von den Möglichkeiten der Verhaltensökonomie zu Problemlösungen für die Akteure in Marketing und Kommunikation,
- diese Erkenntnisse und Erfahrungen, Nutzen und Problemlösungen konkret auf Branchen oder typische Aufgabenstellungen zu beziehen,

- hierzu braucht es vermutlich auch branchenspezifischere Aufbereitungen der Erkenntnisse, beispielsweise für die Gastronomie, das Verlagswesen, Skigebiete, Kundenbindung bei B2B-Services und ähnliche Felder.

## 6. Anhang A: Zuordnung von Nudges zu den Schritten der Customer Journey

	Angebotsdesign und Innovation	Aufmerksamkeit	Consideration	Angebotsbewertung und -auswahl	Kauf	Nachkauf/Empfehlungen	Erläuterung	Beispiel Anhang B Nr.
Action Bias	x						Eigenes Handeln wird gegenüber Nichtstun bevorzugt	1
Anker Effekt			x	x	(x)		Menschen werden durch Vergleichszahlen beeinflusst, egal ob diese tatsächlich gute Massstäbe darstellen oder nicht	2
Asymmetrische Dominanz (Köder)				x	x		Kunden ändern ihre Präferenzen zwischen zwei Optionen, wenn ihnen eine dritte schlechtere Option präsentiert wird	3
Ausstrahlungseffekt			x	x	x		Die Eigenschaften von bspw. Testimonials strahlen auf Produkte ab	4
Authority				x			Informationen von als glaubwürdig beurteilten Quellen werden überbewertet	5
Availability Bias	x		x				Die Bedeutung von Ereignissen, über die man viele Informationen bekommt, werden überschätzt	6
Confirmation Bias						x	Menschen suchen eher bestätigende Information als solche, die ihrer Entscheidung widersprechen	7
Conjunction	x						Spezifischere Produktanwendungen werden als attraktiver wahrgenommen	8
Default Regel				x			Menschen scheuen Aufwand und übernehmen Vorschläge, solange diese nicht klar ihren Interessen widersprechen	9
Framing		x	x	x			Die Bewertung eines Produktes oder Services hängt von der Einordnung oder dem Vergleichsmassstab ab	11
Gegenwartstendenz				x			Menschen ziehen eine sofortige Befriedigung ihrer Wünsche und Ziele einer späteren vor	12
Herdentrieb (social proof)			x	x	x	x	Menschen orientieren sich am Verhalten ihrer Umgebung oder ihrer Peers	13
Knappeitsirrtum				x	x		Produkte oder Leistungen werden als attraktiv wahrgenommen, wenn sie speziell oder eingeschränkt erhältlich sind	15
Konsistenz Prinzip			x		x	x	Menschen tendieren dazu, bei einmal getroffenen Entscheidungen zu bleiben und spätere Entscheidungen daran auszurichten	16
Kontrasteffekt				x	x		Menschen beurteilen Leistungen nicht absolut, sondern relativ im Vergleich	17
Mental accounting			x		x		Geld ist nicht gleich Geld, sondern wird je nach Herkunft oder Verwendung unterschiedlich bewertet und behandelt	18
Mere Exposure			x	x			Wiederholter Kontakt mit einer Sache oder einer Person hat eine positivere Bewertung zur Folge	19
Paradox of Choice				x	x		Zu viele Alternativen verbessern nicht die Information, sondern werden als hinderlich für eine Entscheidung wahrgenommen	22
Priming		x					Reize in Form von Worten, Bildern, Gerüchen, Gesten etc. beeinflussen die Wahrnehmung	23
Reihenfolge Effekt				x			Menschen machen keine vollständige Analyse der Handlungsoptionen, sondern entscheiden sich für die erste gute oder akzeptable Option	24
Reziprozität							Menschen gehen mit anderen um, wie diese mit ihnen umgehen	25
Selbstbindung	x						Menschen möchten sich in Kenntnis Ihrer Schwächen selbst an ihre Ziele binden	26
Sunk Costs			x				Menschen fühlen sich durch frühere Ausgaben gebunden und treffen hieraus Entscheidungen für die Zukunft	27
Verlustangst/Endowment	x	x		x	x		Menschen versuchen, Verluste zu vermeiden, und bewerten Dinge als wertvoller, wenn sie sie besitzen	28
Zero-Risk Bias	x		x				Vermeiden jeglichen Risikos wird überbewertet und zu teuer bezahlt	29

## 7. Anhang B: Beschreibung besonders relevanter Nudges aus Marketingperspektive

An dieser Stelle werden die bekanntesten und relevantesten Nudges genannt (gelbe Zeile) und dargestellt (erste weiße Zeile) sowie mögliche Anwendungen (zweite weiße Zeile) genannt. Diese Aufstellung soll einen systematischen Einblick in die Chancen geben und die Anwendung vereinfachen.

<b>1. Action Bias, Unterlassungsirrtum</b>
Viele Menschen haben den Eindruck, eine Situation wird besser, wenn sie handeln. Nicht zu handeln wird als weniger gut bewertet, auch wenn es zum gleichen Ergebnis führt.
Nudges: Produkte anbieten, die Handeln ermöglichen, z. B. Hautpflegemittel.
<b>2. Ankereffekt</b>
Menschen werden durch Vergleichszahlen beeinflusst, egal ob diese tatsächlich gute Maßstäbe darstellen oder nicht.
Nudges: Das eigene Produkt in einem Wettbewerbsumfeld vertreiben, in dem es vorteilhaft wahrgenommen wird, z.B. einen Rolls-Royce auf einer Yachtausstellung statt einer Automobilmesse.
<b>3. Asymmetrische Dominanz (Köder/Decoy Effekt)</b>
Verbraucher ändern ihre Präferenzen zwischen zwei Optionen, wenn ihnen eine dritte Option präsentiert wird, die asymmetrisch dominiert wird, d.h. die hinsichtlich aller Kriterien erkennbar unattraktiver ist als mindestens eine der bestehenden Optionen.
Nudges: Einfügen einer dominierten (in allen Belangen unterlegenen) Option als «Köder» Ergänzen der Varianten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online Subscription 59 USD und</li> <li>• Print &amp; Web Subscription 125 USD</li> </ul> um <ul style="list-style-type: none"> <li>• Print Subscription 125 USD (dominierte Variante).</li> </ul>
<b>4. Ausstrahlungs-(Halo-)Effekt</b>
Bekanntheit, Autorität, Sympathie oder Qualität z. B. von Personen (z. B. Testimonials) oder auch einzelnen Produkteigenschaften strahlt auf Produkte ab.
Nudges:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Testimonial Werbung</li> <li>• Herausstellen einzelner guter Eigenschaften eines Produktes (z. B. der Bremsen bei einem Auto)</li> <li>• Ingredient Branding (Huawei Smartphone mit Leica Kamera).</li> </ul>
<b>5. Authority, Quelleneffekt</b>
Informationen von als glaubwürdig beurteilten Quellen werden überbewertet.
Nudges: Roger Federer trinkt als Testimonial Kaffee aus Jura-Maschinen.
<b>6. Availability Bias</b>
Menschen schätzen die Relevanz vieler Dinge aufgrund einfach verfügbarer oder präsenter Informationen, z. B. Überschätzung des Risikos eines Flugzeugabsturzes gegenüber einem Autounfall.
Nudges: Versicherungen gegen seltene Ereignisse anbieten und durch häufiges Bewerben relevanter erscheinen lassen.
<b>7. Confirmation Bias</b>
Es werden vor allem Bestätigungen für die Richtigkeit eigener Überzeugungen, Meinungen und Entscheidungen gesucht und gesehen.
Nudges: Bestätigende Informationen zur Verfügung stellen, um Nachkaufdissonanz zu vermeiden.



<b>8. Conjunction Fallacy</b>
Spezifischere Geschichten oder Produktanwendungen werden als wahrscheinlicher oder attraktiver wahrgenommen, auch wenn sie mehr Bedingungen haben als allgemeine.
Nudges: Storytelling, spezifischere Flugzeugverspätungsversicherung statt allgemeiner Reiseversicherung.
<b>9. Default-Regeln</b>
Menschen scheuen Aufwand und übernehmen Vorschläge, solange diese nicht klar ihren Interessen widersprechen.
Nudges: Erwünschte Werte als Defaults setzen, Umstellung auf Biogas bei Preissenkung von Gas von mit Widerspruchsmöglichkeit. Widerspruchslösung bei der Organspende.
<b>10. Endowment-Effekt</b>
Gegenstände gewinnen durch Besitz an Wert für den Besitzer. Etwas, das man besitzt, erscheint wertvoller als etwas, das man kaufen könnte.
Nudges: <ul style="list-style-type: none"> <li>• jemandem das zu verkaufende Objekt in die Hand geben</li> <li>• Leistungen zur Probe (Zeitungsabo, Freemium-Modelle)</li> <li>• Gutscheine für einen Teilbetrag eines Kaufs.</li> </ul>
<b>11. Framing</b>
Die Bewertung eines Produktes oder Services hängt von der Einordnung oder dem Vergleichsmassstab ab. <ul style="list-style-type: none"> <li>• 99 % fettfrei ist attraktiver als 1 % Fett</li> <li>• Ein Gericht «Cajun Red Beans with Rice» wird attraktiver bewertet als «Red Beans with Rice»</li> </ul>
Nudges: aktives Framing «attraktive» Formulierung einer Aussage oder «guter» Vergleichs für die eigenen Leistung, muss zumeist getestet werden Sky TV für 17 £ im Monat oder 60 Pence am Tag, wenn die Tageszeitung 2 £ kostet.
<b>12. Gegenwartstendenz (Hyperbolic Discounting)</b>
Menschen ziehen eine sofortige Befriedigung ihrer Wünsche und Ziele einer späteren vor. Man nimmt lieber 10 Fr heute als 12 morgen, (aber lieber 12 Fr in 28 Tagen (4 Wochen) als 10 Fr in 27 Tagen).
Nudges: Instant Gratification/Sofortbelohnung, Punkte oder einen verliehenen (virtuellen) Status.
<b>13. Herdentrieb (Social Proof)</b>
Menschen schauen, was andere tun, und handeln gleichartig.
Nudges: Unterstreichen, dass das erwünschte Verhalten bereits von einer Mehrheit relevanter Vergleichsgruppen umgesetzt wird. Bsp.: Aufforderung zum mehrmaligen Verwenden von Handtüchern in Hotels; Hinweise auf energiesparendes Verhalten anderer durch Energy Reports die den individuellen Energieverbrauch im Vergleich zum Durchschnitt zeigen.
<b>14. Illusory Truth Effect</b>
Wiederholt präsentierte Aussagen werden eher als wahr eingeschätzt als einmalig dargebotene.
Nudges: Kontinuierlich gleiche Botschaften senden und der Zielgruppe wiederholt zeigen.
<b>15. Knappheitsirrtum</b>
Menschen wollen etwas haben, nur weil es limitiert und schwer zu erhalten ist.
Nudges: Künstliche Verknappung oder Limitierung, Special Editions wie «The Roger» von On, Ausweisen der speziellen Limitierung von Produkten oder Leistungen.

<b>16. Konsistenz Prinzip</b>
Menschen tendieren dazu, bei einer einmal getroffenen Entscheidung oder formulierten Intention zu bleiben und spätere Entscheide oder Handlungen mit diesen in Einklang zu halten.
Nudges: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zunächst kleinstmögliche Zustimmung abholen</li> <li>• nach Handlungsintentionen fragen: «Haben Sie vor, Ihr Haus energetisch zu sanieren?», «Für wen kaufst du heute ein?»</li> <li>• Offenlegen oder Zeigen früherer Entscheidungen.</li> </ul>
<b>17. Kontrasteffekt</b>
Menschen beurteilen Leistungen nicht absolut, sondern relativ. Eine Leistung, die im Vergleich besser beurteilt wird, wird auch absolut als attraktiv beurteilt. Eine Referenz, die ein Produkt oder eine Leistung deutlich vorteilhafter erscheinen lässt, erleichtert eine Entscheidung des Kunden.
Nudges: Jegliche Arten von Vergleichen der Leistung oder ihres Preises zu anderen Produkten oder früheren oder Referenzpreisen.
<b>18. Mental Accounting</b>
Menschen bewerten Geld nicht immer gleich, sondern führen im Kopf verschiedene Konten z. B. für Benzin, Reisen, Essen, Wohnungsinvestitionen; ein regulärer Monatslohn wird anders betrachtet als ein unerwarteter Lottogewinn. Ein Skisaison-Abo wird beispielsweise evtl. als Investition betrachtet, wohingegen eine Tageskarte als Konsum eingeordnet wird.
Nudges: Framing (siehe dort): Prüfen, in welcher «Kategorie» ein Produkt am besten angeboten wird, oder Bedienen verschiedener Kategorien.
<b>19. Mere exposure effect (Effekt des blossen Kontakts)</b>
Allein die wiederholte Wahrnehmung einer anfangs neutral beurteilten Sache hat eine positivere Bewertung zur Folge. Der Effekt tritt auch bei unterschwelliger Wahrnehmung auf, d.h. es spielt keine Rolle, ob sich die Person des Kontakts bewusst ist oder nicht. Zielgruppe wiederholt mit dem Produkt oder der Dienstleistung in Kontakt kommen lassen.
<b>20. Money Illusion</b>
Bevorzugen einer Leistung, für die Punkte, Meilen, Titel oder Ähnliches erhältlich sind. Punkte Sammelsysteme.
<b>21. Overconfidence, Kontrollillusion</b>
Deutlich mehr als 50 % halten sich für überdurchschnittlich fähig, als Autofahrer, Manager etc. Nudges: Ausloben spezieller Produkte nur für diese Zielgruppe.
<b>22. Paradox of Choice, Fluency, Einfachheit</b>
Menschen sind von zu viel Auswahl verwirrt und treffen dann eher gar keine Entscheidung. Angebot einer reduzierten Auswahl von Alternativen, allenfalls in Verbindung mit einer Empfehlung zur Wahl (siehe Herdentrieb). Aus dem Weg räumen aller Hürden für das Verhalten.
<b>23. Priming</b>
Priming ist das Abrufen und Aktivieren impliziter Gedächtnisinhalte durch einen Reiz wie ein Wort, ein Bild, ein Geruch, eine Geste oder Ähnliches. Damit kann insbesondere Vorwissen aktiviert werden. Nudges: Nutzung von bekannten Symbolen in der Kommunikation (z. B. eines Sparschweins für ein Discountangebot), aber auch willkürliche Nennung einer Zahl zur Beeinflussung von Preiswahrnehmungen.
<b>24. Reihenfolge Effekt, Vereinfachung</b>
Menschen machen keine vollständige Analyse der Handlungsoptionen, sondern entscheiden für die erste gute oder akzeptable Option. Nudges: Das (nachhaltige) Menü, das in der Kantine bevorzugt verkauft werden soll, als erstes präsentieren oder nennen.

<b>25. Reziprozität/Fairness</b>
Menschen gehen mit anderen um, wie diese mit ihnen umgehen.
Nudges: <ul style="list-style-type: none"> <li>• In Vorleistung gehen: NGO's schenken eine Karte und bitten dann um eine Spende</li> <li>• Fair agieren (z. B. faire Preise im Hotel auch in Peak Saison, obwohl dann eine höhere Zahlungsbereitschaft vorhanden wäre).</li> </ul>
<b>26. Selbstbindung</b>
Menschen schaffen es nicht, sich ihren eigenen Zielen und Werten folgend zu verhalten. Darüber hinaus haben sie Präferenzen über Präferenzen und finden «sich gesund ernähren» oder «dem Rauchen zu widerstehen» attraktiv.
Nudges: Strategien der Selbstbindung unterstützen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele öffentlich machen, Wetten anbieten</li> <li>• Kleinere Packungen Pommes-Chips</li> <li>• Automatisiertes Vorsorgespahren im «Abo».</li> </ul>
<b>27. Sunk Costs</b>
Sunk Costs (z. B. ein bereits gekauftes Kinoticket an einem schönen Sommerabend am See, eine Jahreskarte für ein Skigebiet) werden nicht als irrelevant für zukünftige Entscheidungen wahrgenommen.
Nudges: Verkauf eines Zugangs/Abos, der ein Gefühl der Bindung oder Verpflichtung auslöst.
<b>28. Verlustangst</b>
Ein Verlust wiegt schwerer als ein gleichhoher Gewinn, Menschen werden eher aktiv oder haben eine höhere Zahlungsbereitschaft, um Verluste zu vermeiden als um Gewinne zu realisieren. Geld auszugeben, löst einen Zahlungsschmerz aus.
Marketingmassnahme: Zahlungen automatisieren oder subjektiven Schmerz reduzieren, automatische Abbuchungen anstelle Barzahlung (Uber, Kreditkarte), Weglassen der Währung oder Nachkommanullen in Preislisten, Produkte oder Leistungen mit Garantie oder Versicherung gegen Verluste, Risikofreie Preisgestaltung z. B. bei Mobilfunkabos.
<b>29. Zero-Risk Bias</b>
Das Vermeiden jeglichen Risikos wird überbewertet und zu teuer bezahlt.
Nudges: Produkte mit Risikoreduktion wie Flat Rates oder Kostendeckel bei Mobiltelefonverträgen, eine langfristige Durchrostungsgarantie beim Auto oder Rundum-Sorglos-Pakete bei Reisen oder Versicherungen.

## 8. Literatur

- Ackermann, K.A., Heim, N., Collenberg, A., Lenggenhager, V., Müller, S., & Furchheim, P. (2020). *Swiss Behavioral Economics Studie: Der Einsatz von Verhaltensökonomie in Schweizer Unternehmen – Fokus Marketing*, Studie der ZHAW School of Management and Law.
- Ariely, D. (2008): *Denken hilft zwar, nützt aber auch nichts*. Verlag Droemer Knaur.
- Bauer, F; Koth, H. (2014): *Der unvernünftige Kunde: Mit Behavioral Economics irrationale Entscheidungen verstehen und beeinflussen*, Redline Verlag.
- Bendle, N., & Chen, P (2013): *Behavioral Economics für Kinder*, Herausgegeben von Fehr Advice.
- Berger, J. (2013): *Contagious: Why Things Catch On*, Simon & Schuster.
- Bundesamt für Gesundheit (2018): Tabakprävention Partnerkampagne Smokefree 2015-2017, [https://www.smokefree.ch/downloads/Partnerkampagne\\_SmokeFree\\_2015-2017.pdf](https://www.smokefree.ch/downloads/Partnerkampagne_SmokeFree_2015-2017.pdf)
- Bundesamt für Gesundheit (2019): *Schlussbericht für Tabakpräventionsprojekte und -programme*, [https://tpf.bagapps.ch/data/pdf/250-Schlussbericht\\_Gesundheitscoaching\\_2015-2018.pdf?v=1566208732](https://tpf.bagapps.ch/data/pdf/250-Schlussbericht_Gesundheitscoaching_2015-2018.pdf?v=1566208732)
- Dobelli, R. (2011): *Die Kunst des klaren Denkens: 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen*. Hanser Verlag.
- Fehr, E. (2002): *Die Psychologische Wende in der Ökonomik*, Vortrag zum Dies Academicus der Universität St. Gallen
- Fehr, G. (2018): *Behavioral Economics in der Markenführung*, Vortrag am Schweizer Markenkongress, Zürich am 19.6.2018
- Fehr, G, Scherrer, J, Geisseler, L (2018): *Leitfaden Verhaltensökonomie für die Politikgestaltung*. Bundesamt für Umwelt, Bern.
- Kahnemann, D. (2012): *Schnelles Denken, langsames Denken*. Siedler Verlag.
- Kammer, A. (2015): Hinter der neuen «SmokeFree»-Kampagne steht eine breite Allianz für die Tabakprävention, In: *Spectra, Magazin für Gesundheitsförderung und Prävention des BAG*, S. 4-5.
- Kotler, Ph. (2016, August 8): Why Behavioral Economics Is Really Marketing Science, in: *Economics.com*.
- Kotler, Ph. (2020, Juli 14): Marketing is the Original Behavioral Economics, in: *Economics.com*.
- Kroeber-Riel, W.(1975): *Konsumentenverhalten*, Verlag Vahlen.
- Nicholas, S. (2016): *What can we change?* Vortrag an der Asia Conference 2016 der Swiss Re <https://www.actuaries.org.uk/system/files/field/document/D4%20Behavioural%20Economics.pdf>

- Reinecke, S. (2004): *Marketing- und Verkaufskennzahlen: ein Cockpit für das Management*. Werd-Verlag.
- Rutz, S. (Hrsg.) (2015): *Gefährdete Konsumentenfreiheit. Wie die heutigen und morgigen Konsummöglichkeiten beschränkt werden*, Avenir Suisse.
- Samson, A. (2018). The Behavioral Economics Guide 2018, <http://www.behavioraleconomics.com>.
- Scheidegger, E. (2018): Verhaltensökonomie stösst in der Wirtschaftspolitik an Grenzen, in: *Die Volkswirtschaft*, 10/2018, 12-15.
- Shotton, R. (2018): *The Choice Factory: 25 behavioural biases that influence what we buy*, Harriman House.
- Singler, E. (2015): *Nudge marketing: Winning at Behavioral Change*, Pearson.
- Sunstein, C. R. (2014): *Nudging: A Very Short Guide*, 37 J. Consumer Pol'y 583.
- Sutherland, R. (2020): *The science of knowing what economics is wrong about - with a small nod to the question of ergodicity*, Vortrag an der Cognitive Economics Society, <https://vimeo.com/444872323>
- Stettler, J., & Wallimann, H. (2018): *Bruttowertschöpfung der WinterCARD in der Destination Saas-Fee/Saastal im Winter 2016/17 und 2017/18, 2018*, Hochschule Luzern
- Swiss Re (o.J.): *Behavioural science helps improve the way insurers connect with customers*, <https://www.swissre.com/reinsurance/life-and-health/solutions/behavioural-economics.html>
- Tamma, F. (2018): *Behavioural science @ Swiss Re*, <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Blog/Posts/Archiv/wp-1127-Behavioural-science-at-Swiss-Re>
- Thaler, R. (2018): *Misbehaving: Was uns die Verhaltensökonomik über unsere Entscheidungen verrät*, Siedler Verlag.
- Thaler, R., & Sunstein, C. R. (2009): *Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstösst*, Econ.
- Umweltbundesamt (2017): *Nudge-Ansätze beim nachhaltigen Konsum: Ermittlung und Entwicklung von Massnahmen zum „Anstossen“ nachhaltiger Konsummuster*, Eigenverlag.
- van Vugt, M., Griskevicius, V., & Schultz, P. W. (2014): Naturally Green: Harnessing Stone Age Psychological Biases to Foster Environmental Behavior, in: *Social Issues and Policy Review*, 1-32.
- Wikipedia (o.J.): *Edward Bernays*, [https://de.wikipedia.org/wiki/Edward\\_Bernays](https://de.wikipedia.org/wiki/Edward_Bernays)

## 9. Interviews

1. Kurt Ackermann, Dozent und Senior Researcher an der ZHAW
2. Christoph Etch, Deputy Head of Digital bei Farner Consulting
3. Gerhard Fehr, Managing Director FehrAdvice & Partners
4. Thomas Frésard, CEO Contexta
5. Dominique Imseng, Geschäftsführer smartcut consulting
6. Urs Jäckli, HWZ, Studien- und Projektleiter
7. Dominique von Matt, Verwaltungsratspräsident Jung von Matt/Limmat und Präsident der Gesellschaft für Marketing GfM
8. Thilo Pfrang, Gründer BSC St.Gallen
9. Sara Stalder, Geschäftsleiterin Stiftung für Konsumentenschutz