

# Swiss Behavioral Economics Studie

## Der Einsatz von Verhaltensökonomie in Schweizer Unternehmen – Fokus Marketing

Eine Studie von Dr. Kurt A. Ackermann, Dr. Nina Heim, Anja Collenberg,  
Vera Lenggenhager, Dr. Steffen Müller, Dr. Pia Furchheim

Volume 1



**IMPRESSUM****Herausgeber**

ZHAW School of Management and Law  
 Institut für Marketing Management  
 Theaterstrasse 17  
 8400 Winterthur  
 Schweiz

**Layout**

Bureau Collective  
[www.bureaucollective.ch](http://www.bureaucollective.ch)

**Kontakt**

Dr. Kurt A. Ackermann  
[kurt.ackermann@zhaw.ch](mailto:kurt.ackermann@zhaw.ch)  
 Telefon +41 58 934 68 98

**Digitale Exemplare der Studie**

[www.zhaw.ch/imm/behavioral-marketing](http://www.zhaw.ch/imm/behavioral-marketing)

**Besuchen Sie uns im Internet:**

[www.zhaw.ch/imm](http://www.zhaw.ch/imm)

**Copyright © 2020**

ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die Vervielfältigung dieser Arbeit liegen beim Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

# Inhalt

<b>5</b>	<b>VORWORT</b>	37	3.4.6. Gründe für keinen unternehmensinternen Einsatz
<b>6</b>	<b>MANAGEMENT SUMMARY</b>	38	3.4.7. Potenzialeinschätzung
<b>9</b>	<b>1. STUDIENDESIGN UND STICHPROBENSELEKTION</b>	39	3.5. Experimentalmethodik & Verhaltensmessung
		40	3.5.1. Marktforschungsmethoden
		41	3.5.2. Methoden der Verhaltensmessung
		42	3.5.3. Methoden des Experiments
<b>11</b>	<b>2. ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN BEFRAGUNG</b>	43	3.6. Verhaltensökonomie als Erfolgsfaktor
11	2.1. Befragungslogik	44	3.6.1. Potenzialeinschätzung von Verhaltensökonomie & Nudging
12	2.2. Wissensstand und Begriffsverständnis	45	3.6.2. Bivariate Zusammenhänge aus der quantitativen Befragung
13	2.3. Praktische Anwendung	47	3.6.3. Massnahmen zur vermehrten Nutzung
14	2.4. Personal und Expertise	48	3.7. Fazit aus der quantitativen Befragung
15	2.5. Potenzialeinschätzung		
16	2.6. Fazit aus der qualitativen Befragung		
<b>17</b>	<b>3. ERGEBNISSE DER QUANTITATIVEN BEFRAGUNG</b>	<b>50</b>	<b>4. GESAMTFAZIT</b>
17	3.1. Stichprobenbeschreibung	<b>52</b>	<b>LIMITATIONEN</b>
18	3.2. Befragungslogik	<b>54</b>	<b>REFERENZEN</b>
19	3.3. Verhaltensökonomie	<b>55</b>	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>
20	3.3.1. Wissensstand und Begriffsverständnis	<b>56</b>	<b>AUTOREN DER STUDIE</b>
21	3.3.2. Praktische Anwendung		
22	3.3.3. Anwendungsbereiche		
23	3.3.4. Vorhandensein von spezialisierten Mitarbeitenden		
24	3.3.5. Einsatz von spezialisierten Mitarbeitenden		
25	3.3.6. Einsatzbereiche im Marketing		
26	3.3.7. Nutzeneinschätzung spezialisierter Mitarbeitenden		
28	3.3.8. Gründe für keinen unternehmensinternen Einsatz		
29	3.3.9. Potenzialeinschätzung		
31	3.4. Nudging		
32	3.4.1. Wissensstand und Begriffsverständnis		
33	3.4.2. Praktische Anwendung im Marketing		
34	3.4.3. Anwendungsbeispiele im Marketing		
35	3.4.4. Systematik des Einsatzes von Nudging im Marketing		
36	3.4.5. Einsatzbereiche im Marketing		

# Vorwort

Die Disziplin der Verhaltensökonomie (engl. «Behavioral Economics») als interdisziplinäres Forschungsgebiet hat in der Wissenschaft in den vergangenen Jahrzehnten zunehmendes Interesse, wachsende Aufmerksamkeit und entsprechend eine sehr starke Verbreitung erfahren. So ist zum Beispiel die Anzahl der Zitierungen einer elementaren Theorie innerhalb der Verhaltensökonomie, namentlich der Prospect Theory (Kahneman & Tversky, 1979), seit ihrer Veröffentlichung exponentiell angestiegen (siehe z.B. Chronicle, 2011). Gemäss Google Scholar belaufen sich die Referenzierungen aktuell auf deutlich über 56'000 (Stand November 2019) und stammen zu einem erheblichen Teil auch aus Wissenschaftsgebieten ausserhalb der Verhaltensökonomie. Zudem wurden bereits zwei Koryphäen der Verhaltensökonomie für ihre Forschung auf diesem Gebiet mit dem Wirtschafts-Nobelpreis ausgezeichnet (Daniel Kahneman, 2002 und Richard Thaler, 2017).

Die Verhaltensökonomie beschäftigt sich grundsätzlich mit dem menschlichen Verhalten im wirtschaftlichen Kontext. Im Vergleich dazu stehen die Annahmen der (neo-)klassischen Ökonomie, nach welchen der Mensch als rationaler Agent modelliert wird, welcher auf Basis von Nutzwertanalysen stets optimale Entscheidungen trifft. Entsprechend lässt sich die Verhaltensökonomie als interdisziplinäres Forschungsgebiet verstehen, welche die Wirtschaftswissenschaften mit der Psychologie bzw. den Verhaltens- und Sozialwissenschaften im Allgemeinen verknüpft. Es geht in der Verhaltensökonomie also insbesondere darum, das tatsächliche Entscheidungsverhalten von Menschen zu untersuchen, zu verstehen, zu beschreiben und mit den Vorhersagen der normativen Modelle der klassischen Ökonomie (Stichwort «Homo oeconomicus») zu vergleichen. Die mittels entsprechender Vergleiche identifizierten systematischen Abweichungen des tatsächlichen menschlichen Verhaltens zu den Vorhersagen der normativen Modelle der klassischen Ökonomie lassen Rückschlüsse dahingehend zu, welche Faktoren auf die menschliche Entscheidungsfindung wirken und wie diese Faktoren kognitiv verarbeitet werden. Aus diesem Wissen lassen sich Massnahmen ableiten, wie Menschen in ihrer Entscheidungsfindung unterstützt und bestimmte Verhaltensweisen

stimuliert werden können, ohne dabei zwingend auf restriktive oder kostenintensive Massnahmen wie Verbote und Gebote oder finanzielle Anreize zurückgreifen zu müssen. Die Anwendung entsprechender Massnahmen, durch welche hauptsächlich mittels Gestaltung des Entscheidungskontexts – so genannter Entscheidungsarchitektur (engl. «Choice Architecture») – eine verhaltenslenkende Wirkung erzielt wird, bezeichnet man mit dem Begriff «Nudging».

Das Wissen, welches auf dem Gebiet der Verhaltensökonomie über das menschliche Entscheidungsverhalten angereichert wurde, hat dabei einen unmittelbaren Praxisbezug für all jene Akteure und Institutionen, die sich mit der Analyse und Lenkung des menschlichen Entscheidungsverhaltens auseinandersetzen (müssen). Entsprechend wurde der praktische Wert der verhaltensökonomischen Erkenntnisse und Methoden auch bereits relativ früh von Regierungsorganisationen erkannt, so dass es weltweit mittlerweile rund 200 staatliche Institutionen, NGOs und privatwirtschaftliche Akteure gibt, welche sich mit dem Einsatz verhaltensökonomischer Massnahmen im Public Policy Bereich beschäftigen (für eine Übersicht, siehe OECD Research, 2018).

Trotz höchster Praxisrelevanz und unmittelbarem Anwendungsbezug ist aber bis anhin unklar, inwiefern Erkenntnisse und Methoden aus der Verhaltensökonomie in der Privatwirtschaft – und dabei insbesondere im Marketing – bereits genutzt werden. Ziel der vorliegenden Studie ist es deshalb, explorativ zu untersuchen, in welchem Ausmass sich Unternehmensvertreter und -vertreterinnen mit verhaltensökonomischen Themen auskennen und wie stark verhaltensökonomische Methoden und Anwendungen im Marketing von Schweizer Unternehmen heute bereits praktisch genutzt werden. Zur Exploration dieser Forschungsfragen wurden Geschäftsleitungsmitglieder und Marketingverantwortliche von Schweizer Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitenden aus unterschiedlichsten Branchen sowohl qualitativ wie auch quantitativ befragt.

Wir freuen uns, Ihnen im Folgenden die Ergebnisse dieser Studie präsentieren zu dürfen.

# Management Summary

**Die Disziplin der Verhaltensökonomie beschäftigt sich mit dem menschlichen Verhalten im wirtschaftlichen Kontext und weist dadurch eine direkte, unmittelbare Relevanz für privatwirtschaftliche Akteure auf. Entsprechend liegt die Vermutung nahe, dass Unternehmen, welche verhaltensökonomische Prinzipien in der Praxis anwenden, wirtschaftlich erfolgreicher sind als Konkurrenten, die dies nicht tun. Gemäss Schätzungen können sich aus der Nutzung verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden signifikante Wettbewerbsvorteile ergeben, wie etwa ein im Vergleich zur Konkurrenz um 85% gesteigertes Absatzwachstum und ein um über 25% höherer Bruttogewinn (Fleming & Harter, 2012). Für Unternehmen könnte es deshalb durchaus interessant sein, sich vermehrt der Verhaltensökonomie zu bedienen – insbesondere in Bereichen wie Marketing, in welchen eine direkte Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden auf der Hand liegt.**

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie deuten allerdings darauf hin, dass dieses Potenzial in privatwirtschaftlichen Unternehmen – zumindest in der Schweiz – noch wenig genutzt wird, obschon das Potenzial von den meisten Führungskräften und Marketingverantwortlichen als zumindest moderat oder sogar hoch eingeschätzt wird. Die Hauptgründe für die geringe Potenzialausschöpfung liegen insbesondere darin, dass der Wissensstand rund um die Themen «Verhaltensökonomie» und «Nudging» sowie die Verbreitung der Anwendung verhaltensökonomischer Methoden, wie zum Beispiel «Verhaltensmessung» oder «Experimente», noch relativ gering zu sein scheint. Zudem mangelt es auch in vielen Unternehmen an einer Sensibilisierung für diese Themen, so dass diese auch oft nicht priorisiert behandelt werden.

Die Studienergebnisse zeigen entsprechend, dass Verhaltensökonomie hauptsächlich aufgrund mangelnden Wissens in der unternehmerischen Praxis bislang noch relativ wenig genutzt wird. Gleichzeitig wird das Potenzial von Verhaltensökonomie für den Ausbau von Wettbewerbsvorteilen und die Steigerung des Unternehmenserfolgs als relativ hoch eingeschätzt. Es ist deshalb davon auszugehen, dass die Nutzung verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden in Schweizer Unternehmen zukünftig zunehmen wird. Eine Voraussetzung dafür ist allerdings, dass verhaltensökonomisches Wissen vermehrt in Unternehmen transferiert werden kann – sei dies durch entsprechende interne Schulungen oder die Rekrutierung entsprechend geschulter Mitarbeitenden. Für eine positive Entwicklung in diesem Bereich spricht auch eine Schätzung von Bloomberg (siehe Meakin, 2019), wonach Fachkräfte mit verhaltenswissenschaftlichem Knowhow im nun angebrochenen Jahrzehnt mitunter zu den gefragtesten Arbeitnehmenden zählen werden. Bis zu einer Verbreitung der im angelsächsischen Raum bereits teilweise etablierten Position des «Chief Behavioral Officers» (siehe z.B. Blank & Whillans, 2018) wird es in Schweizer Unternehmen aber voraussichtlich noch etwas Zeit brauchen.

**Die Resultate der durchgeführten qualitativen Interviews und der quantitativen Befragung von über 120 Führungskräften und Marketingverantwortlichen von mittleren und grossen Unternehmen in der Schweiz lassen sich folgendermassen zusammenfassen:**

1	Die Begriffe «Verhaltensökonomie» und «Nudging» sind nur einer Minderheit von rund 36% bzw. 16% von Schweizer Führungskräften und Marketingverantwortlichen bekannt und inhaltlich vertraut.
2	In über 70% der Unternehmen werden verhaltensökonomische Erkenntnisse und Methoden bislang gar nicht oder nur ansatzweise angewendet.
3	Immerhin bereits 11% der Unternehmen verfügen momentan aber offenbar über Mitarbeitende, welche sich ausschliesslich mit verhaltensökonomischen Themen beschäftigen.
4	Rund 70% der Befragten aus jenen Unternehmen, welche bislang keine entsprechenden Mitarbeitenden angestellt haben, würden den Einsatz von Personal mit verhaltensökonomischer Expertise aber als sinnvoll erachten.
5	Bei denjenigen Unternehmen, welche Verhaltensökonomie bereits bis zu einem gewissen Grad anwenden, findet die Anwendung überwiegend im Bereich Marketing statt.
6	Lediglich 23% der befragten Unternehmen wenden im Rahmen von Marktforschungsaktivitäten eine systematische verhaltensökonomische Methodologie an, indem sie sowohl Methoden der Verhaltensmessung, wie auch Experimente verwenden.
7	Bei denjenigen Unternehmen, welche Verhaltensökonomie bislang kaum nutzen, liegen die Hauptgründe dafür im Mangel an Wissen und Erfahrung (rund 65%) oder in einer geringen Sensibilisierung für das Thema (rund 44%) innerhalb der Organisation.
8	Über 80% der befragten Führungskräfte und Marketingverantwortlichen schätzen das Potenzial der Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden im Unternehmen im Allgemeinen, wie auch im Marketing im Speziellen, als moderat bis hoch ein.
9	Im Schnitt schätzen die befragten Führungskräfte und Marketingverantwortlichen, dass sich durch die Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden der Unternehmensumsatz um rund 13% und der Unternehmensgewinn um rund 9% steigern liessen.
10	Die Intensität der Anwendung von Verhaltensökonomie in der Praxis korreliert mit dem relativen Unternehmenserfolg gemäss Selbsteinschätzung – sowohl retrospektiv, wie auch prospektiv.
11	Die wirksamsten Massnahmen, um Verhaltensökonomie in der unternehmerischen Praxis vermehrt nutzen zu können, sehen die meisten Befragten in gezielten internen Schulungen, einer Erhöhung der Themensensibilisierung sowie in mehr zeitlichen Ressourcen für entsprechende Initiativen.

# 1. Studiendesign und Stichprobenselektion

Zur Abschätzung der Verbreitung von verhaltensökonomischem Knowhow und entsprechenden Anwendungen im Marketing von Schweizer Unternehmen wurde ein Mixed-Methods Ansatz gewählt, so dass in einem ersten Schritt qualitative Interviews geführt wurden und in einem zweiten Schritt eine quantitative Befragung erfolgte. Das methodische Vorgehen für die beiden Erhebungen sowie die Beschreibung der jeweiligen Stichprobenauswahl werden im Folgenden in tabellarischer Form erläutert (vgl. Tabelle 1).

	Qualitative Erhebung	Quantitative Erhebung
Zielsetzung	Explorative Evaluation des Wissensstandes und der Anwendungsverbreitung verhaltensökonomischer Methoden und Erkenntnisse in der Unternehmenspraxis mit Fokus Marketing.	– Quantitative Abschätzung des Wissensstandes und der Anwendungsverbreitung verhaltensökonomischer Methoden und Erkenntnisse in der Unternehmenspraxis mit Fokus Marketing. – Überprüfung und Validierung der Ergebnisse aus der qualitativen Befragung.
Erhebungsmethode	Qualitative Interviews (persönlich oder telefonisch) mit teilstrukturiertem Fragebogen	Quantitative Online-Befragung
Erhebungszeitraum	10.07.2019 – 15.08.2019	22.10.2019 – 28.10.2019
Anzahl Befragungen	11 Interviews	129 Befragungen
Stichprobenselektion	Manuelle Rekrutierung von Geschäftsführern, Bereichsleitern, Marketingverantwortlichen oder Spezialisten aus namhaften, mittelgrossen bis grossen Schweizer Unternehmen aus diversen Branchen (z.B. Banken, Versicherungen, Medien, Telekommunikation, öffentlicher Verkehr, Hotellerie & Tourismus, Energie, etc.)	Rekrutierung von Geschäftsführern und Marketingverantwortlichen aus im B2C-Bereich tätigen Schweizer Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitenden aus diversen Branchen mittels eines Online-Unternehmenspanels
Befragungsthemen	– Wissensstand & Erfahrung mit Verhaltensökonomie – Anwendung / Nutzung von verhaltensökonomischen Methoden & Erkenntnissen – Einschätzung des Potenzials der Verhaltensökonomie für die (Marketing-) Praxis	– Wissensstand & Erfahrung mit Verhaltensökonomie & Nudging – Anwendung / Nutzung von verhaltensökonomischen Methoden & Erkenntnissen – Angewandte Marketingforschungsmethoden – Einschätzung des Potenzials von Verhaltensökonomie & Nudging für die (Marketing-) Praxis
Auswertungsmethode	Transkription und zusammenfassende Inhaltsanalyse	– Deskriptive Statistiken – Inferenzstatistische Verfahren

Tabelle 1: Übersicht zum Studiendesign

## 2. Ergebnisse der qualitativen Befragung

### 2.1. BEFRAGUNGSLOGIK

Der nachfolgende Abschnitt widmet sich den Ergebnissen aus der qualitativen Befragung. Das Ziel der qualitativen Befragung bestand darin, mittels teilstrukturierten Interviews von Führungskräften und Marketingverantwortlichen einen Eindruck davon zu erlangen, inwiefern Verhaltensökonomie in der Schweizerischen Unternehmenspraxis ein Begriff ist und gegebenenfalls bereits angewendet wird. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, welcher in die folgenden vier Themenblöcke gegliedert war:

<b>1</b>	<p><b>Wissensstand &amp; Begriffsverständnis</b></p> <p>Im ersten Themenblock wurden die Interviewteilnehmenden dazu befragt, inwiefern sie mit den Begriffen «Verhaltensökonomie» im Allgemeinen und «Nudging» im Speziellen vertraut sind. Dabei wurde auch in Erfahrung gebracht, was die Befragten mit diesen Begriffen inhaltlich assoziieren und was sie darunter subsumieren.</p>
<b>2</b>	<p><b>Praktische Anwendung</b></p> <p>Der zweite Themenblock beschäftigte sich mit der Frage, inwiefern Verhaltensökonomie oder entsprechende einzelne Konzepte bzw. Methoden bereits in der Praxis angewendet werden. Um sicherzustellen, dass alle Befragten vom gleichen Begriffsverständnis ausgehen, wurden die Begriffe «Verhaltensökonomie» und «Nudging» vorab kurz erläutert.</p>
<b>3</b>	<p><b>Personal &amp; Expertise</b></p> <p>Im Weiteren wurden die Befragten gebeten, Auskunft darüber zu geben, inwiefern bei ihnen im Unternehmen Mitarbeitende beschäftigt sind, welche über spezifische Kenntnisse in den Bereichen Verhaltensökonomie und Nudging verfügen und in welchem Ausmass die Anwendung entsprechenden Fachwissens gegebenenfalls Gegenstand der Tätigkeit dieser Personen ist.</p>
<b>4</b>	<p><b>Potenzialeinschätzung</b></p> <p>Im letzten Interviewteil wurden die Befragten gebeten, auf Basis ihres aktuellen Wissensstandes eine Einschätzung dahingehend vorzunehmen, welches Potenzial sie der Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden in der unternehmerischen Praxis zuschreiben.</p>

Die Antworten auf die in den Interviews gestellten Fragen wurden aufgezeichnet und im Anschluss mittels zusammenfassender Inhaltsanalyse ausgewertet. Die entsprechenden Ergebnisse werden im Folgenden vorgestellt.



## 2.2. WISSENSSTAND UND BEGRIFFSVERSTÄNDNIS

Die meisten Interviewpartner gaben an, den Begriff «Verhaltensökonomie» bereits einmal gehört zu haben, waren sich aber bezüglich der genauen Definition des Begriffs mehrheitlich eher unsicher. Auch berichteten viele, den Begriff aus dem Studium zu kennen, ihm aber in der Praxis wenig Bedeutung oder Verwendungsrelevanz zuzusprechen.

Bei der Frage, was die Interviewpartner unter dem Begriff «Verhaltensökonomie» verstehen, zeigte sich eine grosse Varianz in den gegebenen Antworten. Entsprechend stellte sich der Wissensstand bei den Befragten als relativ heterogen dar. Einige wenige konnten eine exakte Definition des Begriffs wiedergeben. Die meisten der anderen genannten Definitionen waren nicht direkt falsch, aber relativ unpräzise und deckten teilweise Themen ab, die nicht der Verhaltensökonomie zuzuordnen sind.

Eine Unschärfe, welche im Zusammenhang mit dem Begriff Verhaltensökonomie auftrat, äusserte sich darin, dass einige Interviewpartner den Begriff der Verhaltensökonomie mit Konzepten wie Kundenorientierung oder Kundenkommunikation gleichzusetzen schienen.

Das Konzept von «Nudging» als verhaltensökonomische Methode zur Verhaltenslenkung war den Befragten ebenfalls nur teilweise ein Begriff. So war unter den Befragten nur ungefähr die Hälfte mit dem Begriff «Nudging» zumindest oberflächlich vertraut, wobei die andere Hälfte sich unter diesem Begriff nichts Konkretes vorstellen konnte.

«In der Praxis habe ich den Begriff tatsächlich noch nie gehört.»

«Ich kenne den Begriff eher noch aus meinen Studienzeiten, von Konferenzen oder Artikeln.»

«Wenn man sich die Customer Journey anschaut und sich überlegt, wo man den Kunden wie und wann am besten erwischt. Also wann sind die besten Kanäle, zu welcher Zeit und mit welcher Nachricht.»

«Für mich ist Verhaltensökonomie auch das Wissen darüber, welche Verhaltensmuster es bei den Kunden gibt, nach welchen Kriterien ein Kunde entscheidet und nach welchen Kriterien ein Kunde etwas konsumiert.»

## 2.3. PRAKTISCHE ANWENDUNG

Viele der Interviewpartner konnten einige Anwendungsbeispiele und Beispiele für die Anwendung von Verhaltensökonomie in ihrem Unternehmen nennen. Allerdings merkten viele der Befragten an, dass die Anwendung entsprechender Techniken und Methoden oft nicht sehr systematisch und grösstenteils «aus dem Bauch heraus» geschieht.

Einige wenige Unternehmen setzen bewusst und gezielt verhaltensökonomische Techniken, wie etwa Nudging, ein. Dies geschieht beispielsweise im Onlinebereich, wie etwa in der Gestaltung der Homepage, des Webshops oder von Apps. Mehrere Interviewpartner gaben aber an, bei der Planung und Umsetzung solcher verhaltensökonomischer Massnahmen mit spezialisierten Agenturen zusammenzuarbeiten.

Ein grosser Teil der befragten Unternehmensvertreter gab ferner an, dass Marketingkonzepte auch oft ohne die Berücksichtigung von verhaltensökonomischen Aspekten umgesetzt werden. Entsprechend basieren Unternehmen ihre Entscheidungen und Massnahmen im Bereich Marketing offenbar oft nicht auf wissenschaftliche Erkenntnisse sondern auf Bauchgefühl, Erfahrungswerte oder Konkurrenzanalysen. Nur ein Unternehmen gab an, Nudging gezielt, theoriegeleitet und systematisch anzuwenden und auch entsprechende Experimente zur Wirksamkeitsmessung durchzuführen.

Die in Bezug auf verhaltensökonomische Anwendungen sehr wichtige Methode des Experiments scheint sich in der unternehmerischen Praxis aber grundsätzlich durchaus bereits einer gewissen Verbreitung zu erfreuen. Bis auf ein Unternehmen gaben zum Beispiel alle Befragten an, im digitalen Kontext A/B-Tests anzuwenden. Einige der Interviewpartner erwähnten ausserdem, dass sie spezialisierte Datenanalysten angestellt haben, welche sich um die Erhebung und Auswertung entsprechend gewonnener Daten kümmern.

«Wo wir das am ehesten nutzen, ist sicherlich in der Kommunikation im weitesten Sinne.»

«Spontan würde ich jetzt sagen «Nein». Es ist mir nicht bekannt, dass wir uns die Verhaltensökonomie [...] zunutze machen.»

«Da sind wir sehr old-school-mässig unterwegs. Erfahrungen von jahrelangen Mitarbeitenden fliessen hier ein. Sehr oft auch das Gefühl, dass wir wissen, was der Kunde möchte oder was funktionieren könnte. Und dann merken wir im Nachhinein, ob es funktioniert hat oder eben nicht.»

«Also wenn wir jetzt zum Beispiel eine Kampagne erstellen, haben wir allenfalls zwei verschiedene Varianten und dann spielen wir die Varianten an verschiedene Kundengruppen aus und schauen, welche besser funktioniert.»

#### 2.4. PERSONAL UND EXPERTISE

Die befragten Unternehmensvertreter gaben mehrheitlich an, dass es in ihren Unternehmen **keine spezialisierten Teams oder Organisationseinheiten** gäbe, welche sich dediziert mit verhaltensökonomischen Themen auseinandersetzen. Zwar beschäftigen einige der befragten Unternehmen Mitarbeitende, welche ein Studium im Bereich Verhaltensökonomie oder Psychologie absolviert haben, **setzen diese Mitarbeitenden aber nicht in Positionen ein, welche zur Verankerung des Themas geschaffen worden wären.** Nur eines der elf befragten Unternehmen hat ein dediziertes Team, welches im Unternehmen speziell für die Berücksichtigung und den Einsatz verhaltensökonomischer Methoden und Erkenntnisse zuständig ist.

Als Gründe, weshalb sich Unternehmen nicht vertiefter mit den Methoden und Erkenntnissen der Verhaltensökonomie auseinandersetzen, wurden unter anderem **fehlende Ressourcen und Kapazitäten genannt sowie eine nicht genügend hohe Priorität des Themas im Tagesgeschäft.** Bis auf wenige Ausnahmen gaben die Befragten zudem an, dass sie **mehr Wissen und Erfahrung im Thema Verhaltensökonomie benötigen** würden, um entsprechende Erkenntnisse und Methoden gezielt in der Praxis anwenden zu können.

«Wir haben, wie gesagt, Mitarbeitende mit einem Background in Psychologie oder einem Verhaltensökonomie-Studium [...]. Die sind in der Praxis in einem Gebiet unterwegs, das nennt sich dann Usability Testing und Customer Insights – das sind so diese Berufsgruppen.»

«Ich glaube, da ist viel Potenzial und ich glaube, da wissen wir auch vieles noch nicht.»

«Ich kann jetzt natürlich nur für die Bereiche Marketing, Kommunikation und Vertrieb sprechen, wo auch das Produktmanagement angesiedelt ist, und ich glaube, da könnten wir sicher mehr machen. Da gibt es ganz viele Themenbereiche, in welchen wir Null wissenschaftliche Grundlagen haben.»

#### 2.5. POTENZIALEINSCHÄTZUNG

Die überwiegende Mehrheit der Interviewpartner ist der Meinung, dass ihr Unternehmen sich durch die Anwendung verhaltensökonomischer Methoden und Erkenntnisse **von der Konkurrenz abgrenzen** und sich somit einen **Wettbewerbsvorteil verschaffen** könnte.

Das Potenzial, welches durch den Einsatz von verhaltensökonomischen Methoden ausgeschöpft werden kann, sehen die Interviewpartner unter anderem im **digitalen Bereich**, in der **Produktentwicklung** und bei der Durchführung von **Marketingmassnahmen**.

Einige der Befragten merkten ausserdem an, dass es aus Unternehmenssicht wichtig sei, dass sich die **Kunden nicht manipuliert fühlen** und entsprechende Massnahmen folglich einer positiven Customer Experience dienlich sein müssen.

Diejenigen Interviewpartner, bei welchen verhaltensökonomische Methoden im Unternehmen bereits bis zu einem gewissen Grad gezielt eingesetzt werden, gaben an, dass sich dies auf die **ökonomische Zielerreichung** des Unternehmens **positiv ausgewirkt** habe. Ein Interviewpartner merkte ausserdem an, dass sich die **Konkurrenz bereits einen Wettbewerbsvorteil durch den Einsatz von verhaltensökonomischen Methoden verschafft hätte** und dieser Vorsprung nun nur noch sehr schwierig aufzuholen sei.

«Auch im Bereich Up- und Cross-Selling gäbe es ganz sicher Möglichkeiten. Das machen wir sehr unstrukturiert, ohne grosse Datenbasis und nicht basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen. Da könnten wir uns sicher auch einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten.»

«Im Einzelfall stellt sich auch die Frage, ob es das ist, was die Leute wirklich wollen. Oder fühlen sie sich dann manipuliert?»

«Man weiss ja um die Wirkungsmöglichkeiten von Nudging oder Produkt-Bundling, etc. Ich finde es gibt definitiv Potenzial und Möglichkeiten, um solche Massnahmen anzuwenden und auch die unternehmerischen Ziele besser erreichen zu können.»



## 2.6. FAZIT AUS DER QUALITATIVEN BEFRAGUNG

Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung deuten darauf hin, dass verhaltensökonomische Erkenntnisse und Methoden in Schweizer Unternehmen bislang nur bedingt bzw. relativ vereinzelt angewendet oder berücksichtigt werden. Dies wird daran deutlich, dass Begriffe wie «Verhaltensökonomie» oder «Nudging» oft noch nicht geläufig sind und sich Unsicherheiten dahingehend zeigen, was unter diesen Begriffen zu verstehen ist. Andererseits zeigt es sich darin, dass entsprechende Methoden und Werkzeuge in der Regel bislang noch wenig systematisch und übergreifend eingesetzt werden. So konnten zwar einige der Befragten durchaus Beispiele für entsprechende Massnahmen nennen, gaben aber an, dass diese oft nicht auf wissenschaftlicher Evidenzlage basierten, sondern häufig «aus dem Bauch heraus» angewendet würden oder in Anlehnung daran, was andere Unternehmen täten.

Bei vielen Unternehmen scheint es aber durchaus Bereiche zu geben, in denen bestimmte verhaltensökonomische Methoden bereits eingesetzt werden oder Personal mit entsprechender Expertise grundsätzlich zur Verfügung steht. So scheint zum Beispiel die Anwendung von A/B-Tests im Speziellen bereits weit verbreitet zu sein, wohingegen aber die Verwendung der Experimentalmethodik im Allgemeinen scheinbar noch relativ selten ist. Auch ist offenbar in vielen Unternehmen grundsätzlich bereits Personal mit verhaltensökonomischer oder psychologischer Ausbildung vorhanden. Allerdings werden diese Mitarbeitenden meist nicht primär oder spezifisch zur Konzeption verhaltensökonomischer Massnahmen eingesetzt oder zählen gar zu einem entsprechend dedizierten Team.

Die Resultate weisen entsprechend darauf hin, dass einige Unternehmen die Voraussetzungen für eine vermehrte Anwendung von Verhaltensökonomie in der Praxis grundsätzlich erfüllen. Allerdings zeigt sich, dass bei vielen Unternehmen mangelnde Kapazitäten, fehlende Ressourcen, limitiertes Wissen und eine geringe Priorisierung des Themas einen intensiveren Einsatz verhindern.

Gerade die geringe Priorisierung des Themas ist vor dem Hintergrund erstaunlich, dass die überwiegende Mehrheit der Befragten ein durchaus erhebliches Potenzial in der Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden in der unternehmerischen Praxis sieht und darin einen Differenzierungsfaktor identifiziert, welcher zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann.

## 3. Ergebnisse der quantitativen Befragung

### 3.1. STICHPROBENBESCHREIBUNG

Die Resultate aus den qualitativen Interviews sollten in einem zweiten Schritt mittels einer grösser angelegten quantitativen Befragung überprüft und validiert werden.

Die dabei gewonnenen Ergebnisse beruhen auf einer **Gesamtstichprobe von N = 129** befragten Unternehmensvertretern (d.h. Marketingverantwortliche und Geschäftsleitungsmitglieder) aus Schweizer B2C-Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitenden.

Es wurden **schwerpunktmässig grössere Unternehmen** befragt, da ein systematischer Einsatz von Verhaltensökonomie erst ab einer gewissen Unternehmensgrösse zu erwarten ist. Zusätzlich ist davon auszugehen, dass Klein- und Kleinstunternehmen primär in ihrem Kerngeschäft spezialisiertes Personal beschäftigen, so dass verhaltensökonomische Expertise dort eher die Ausnahme sein dürfte.

Entsprechend besteht die Stichprobe zu rund 47% aus **Vertretern von Unternehmen mit über 500 Mitarbeitenden**, wobei sich die restlichen rund 53% auf Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitenden verteilen (vgl. Abbildung 1). Zudem wurden **nur Unternehmen befragt, welche (zumindest auch) im B2C-Bereich tätig sind**. Dies deshalb, weil es bislang auch im angelsächsischen Raum kaum Beispiele von ausschliesslich im B2B-Bereich tätigen Unternehmen gibt, welche Verhaltensökonomie bereits systematisch anwenden. Zudem liegt die Vermutung nahe, dass die Anwendbarkeit von verhaltensökonomischen Methoden und Erkenntnissen im B2B-Bereich aufgrund formalisierterer Prozesse als «nicht adäquat» eingeschätzt wird und deshalb auch weniger entsprechende Werkzeuge eingesetzt werden.

Die Stichprobe besteht folglich überwiegend aus Unternehmen, welche aus diversen Dienstleistungssegmenten stammen. **Rund 43% der befragten Unternehmen stammen aus klassischen Dienstleistungssektoren, wie etwa Retail, Finanzdienstleistung oder Versicherungen**, bei denen eine mögliche Anwendung von verhaltensökonomischen Erkenntnissen und Methoden besonders nahe liegend scheint (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 1: Verteilung der Unternehmensgrössen

### WIE VIELE PERSONEN SIND IN IHREM UNTERNEHMEN BESCHÄFTIGT?

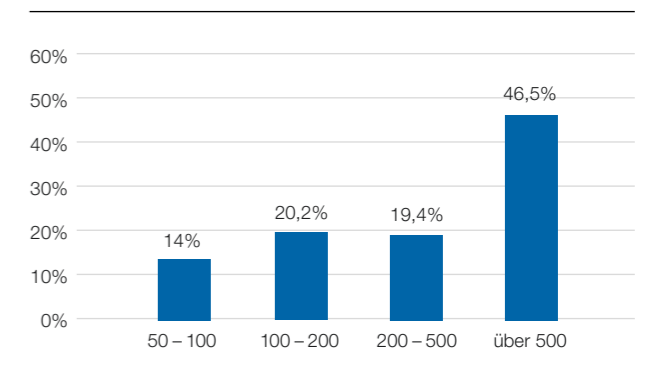
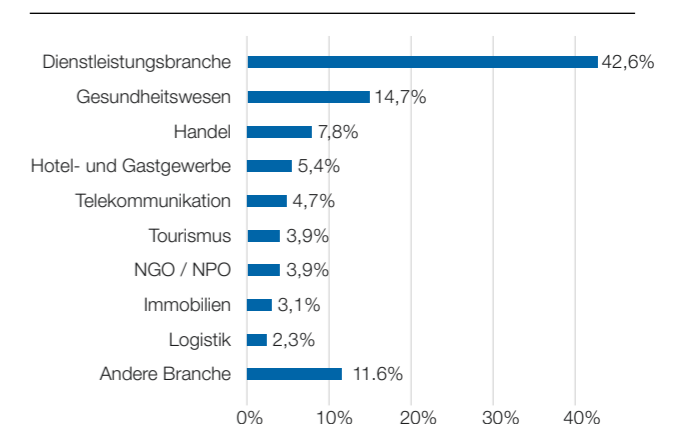


Abbildung 2: Verteilung der Branchenzugehörigkeit

### IN WELCHEM KONTEXT IST IHR UNTERNEHMEN TÄTIG?



**3.2. BEFRAGUNGSLOGIK**

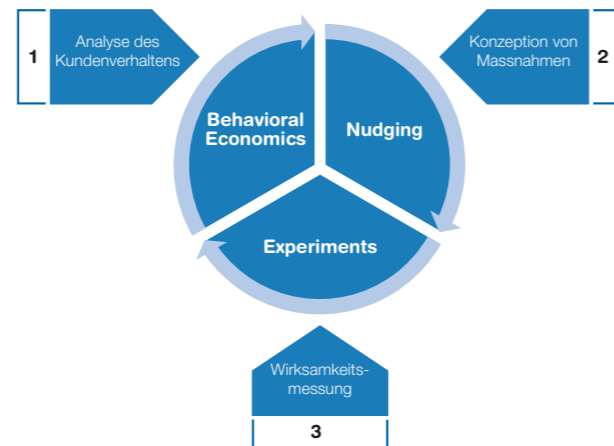
Die Befragungslogik, welche im Rahmen der quantitativen Befragung eingesetzt wurde, soll im nachfolgenden Abschnitt kurz vorgestellt werden.

Eine systematische Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden in der Praxis bedingt die Berücksichtigung sowohl inhaltlicher, wie auch methodischer Komponenten. Dabei lässt sich ein strukturierter Prozess zur Entwicklung verhaltensökonomischer Massnahmen zur gezielten Verhaltenslenkung in drei Phasen gliedern:

Die erste Phase lässt sich als die Anwendung von Verhaltensökonomie im Allgemeinen verstehen. Dabei geht es insbesondere darum, das bestehende Verhalten einer bestimmten Zielgruppe (z.B. Konsumenten, Kunden, Mitarbeitende, BürgerInnen, etc.) zu analysieren, die relevanten Verhaltenstreiber im konkreten Kontext zu identifizieren und das erwünschte Zielverhalten zu definieren. In der zweiten Phase steht die Konzeption konkreter verhaltenslenkender Massnahmen auf Basis der vorab durchgeführten Analysen im Zentrum. Sofern die entsprechenden Interventionen nicht auf finanziellen Anreizen oder Zwang beruhen, um eine Förderung des Zielverhaltens bei der Zielgruppe zu erreichen, handelt es sich dabei um die Ausarbeitung von «Nudges». In der dritten und letzten Phase geht es darum, die ausgearbeiteten Massnahmen systematisch hinsichtlich ihrer verhaltenslenkenden Wirkung zu testen. Dabei ist zentral, dass das tatsächliche Verhalten der Zielgruppe gemessen und die Wirksamkeit der Massnahmen mittels der Methode des Experiments überprüft wird.

Der für die quantitative Erhebung verwendete strukturierte Fragebogen orientierte sich an dieser Logik und beinhaltete entsprechend Fragen zu folgenden drei Themenblöcken:

- 1 Verhaltensökonomie im Allgemeinen
- 2 Nudging im Speziellen
- 3 Wirksamkeitsmessung (Verhaltensmessung & Experimentalmethodik)



Innerhalb dieser drei Themenblöcke knüpft der Fragebogen an die Inhalte der qualitativen Interviews an, so dass jeweils Fragen zum Wissensstand und Begriffsverständnis, zur praktischen Anwendung im unternehmerischen Kontext sowie zur Potenzialeinschätzung gestellt wurden.

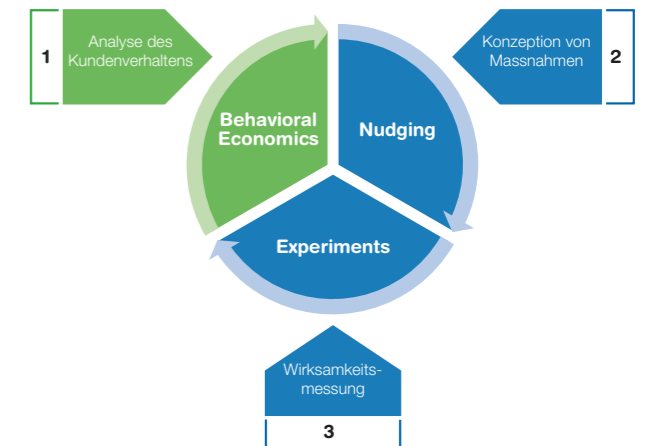
Die Ergebnisse der entsprechenden quantitativen Befragung werden im Folgenden vorgestellt und sind nach den drei Phasen einer systematischen Anwendung von Verhaltensökonomie im praktischen Kontext strukturiert.

**3.3. VERHALTENSÖKONOMIE**

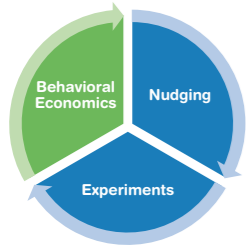
Der erste Teil der quantitativen Befragung widmete sich, wie bereits erwähnt, dem Themenblock «Verhaltensökonomie im Allgemeinen». Zum besseren Verständnis wird nachfolgend ein kurzer Überblick darüber gegeben, was unter dem Begriff der Verhaltensökonomie zu verstehen ist:

**WAS IST VERHALTENSÖKONOMIE?**

- Die Verhaltensökonomie ist ein Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften und beschäftigt sich mit dem menschlichen Verhalten und der menschlichen Entscheidungsfindung im Vergleich zu den Annahmen der klassischen Ökonomie.
- Entsprechend lässt es sich als eine Verknüpfung aus Psychologie, Verhaltenswissenschaften und Ökonomie verstehen.
- Insbesondere beschäftigt sich die Verhaltensökonomie mit Entscheidungs- und Verhaltensmustern, welche nicht rational sind, sondern auf kognitiven Verzerrungen (so genannten «Biases») und mentalen Abkürzungen (so genannten «Heuristiken») beruhen.
- Das Wissen um diese irrationalen Denk- und Verhaltensmuster kann genutzt werden, um das Verhalten von Menschen gezielt zu lenken, ohne dabei auf Verbote und signifikante finanzielle Anreize zurückgreifen zu müssen.



Nachfolgend sollen nun die Ergebnisse aus dem ersten Themenblock der Befragung vorgestellt werden.



**3.3.1. WISSENSSTAND UND BEGRIFFSVERSTÄNDNIS**

Rund 60% der befragten Marketingverantwortlichen und Geschäftsleitungsmitglieder gaben an, den Begriff «Verhaltensökonomie» oder «Behavioral Economics» zu kennen und zumindest eine ungefähre Vorstellung zu haben, was darunter zu verstehen sei.

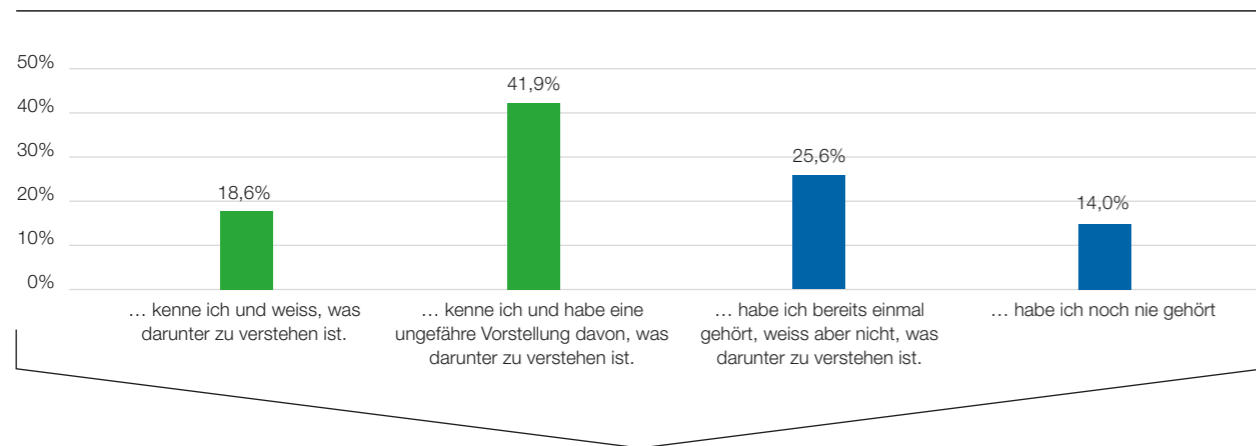
Aufgrund der Ergebnisse der qualitativen Untersuchung wurde allerdings davon ausgegangen, dass der Begriff relativ häufig nicht mit den korrekten Konzepten assoziiert werden dürfte.

Deshalb folgte nach dieser ersten Frage eine Definitionsabfrage für all jene, die angegeben hatten, zumindest ungefähr zu wissen, was unter dem Begriff zu verstehen sei. Dabei wurden die entsprechenden Befragten gebeten, aus fünf möglichen Alternativen diejenige Definition auszuwählen, welche ihrer Meinung nach den Begriff «Verhaltensökonomie» am treffendsten umschreibt.

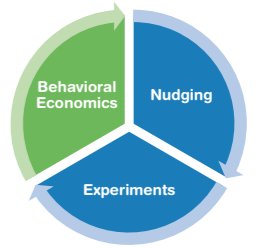
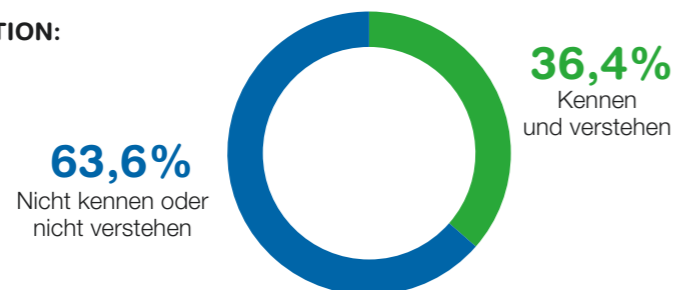
Dabei zeigte sich, dass nur rund 60% dieser Befragten tatsächlich die treffendste Definition identifizieren konnten. Unter Berücksichtigung dieses Ergebnisses lässt sich festhalten, dass insgesamt rund 64% aller 129 Befragten den Begriff «Verhaltensökonomie» oder «Behavioral Economics» nicht kennen oder nicht korrekt einordnen konnten (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Begriffsverständnis «Verhaltensökonomie» (n=129)

**DEN BEGRIFF DER «VERHALTENSÖKONOMIE» ODER «BEHAVIORAL ECONOMICS»...**



**NACH ABFRAGE DER KORREKTEN DEFINITION:**



**3.3.2. PRAKTISCHE ANWENDUNG**

Nach Abfrage des Begriffsverständnisses wurde allen Befragten – unabhängig vom individuellen Wissensstand – eine Definition und Beschreibung des Begriffs «Verhaltensökonomie» gezeigt.

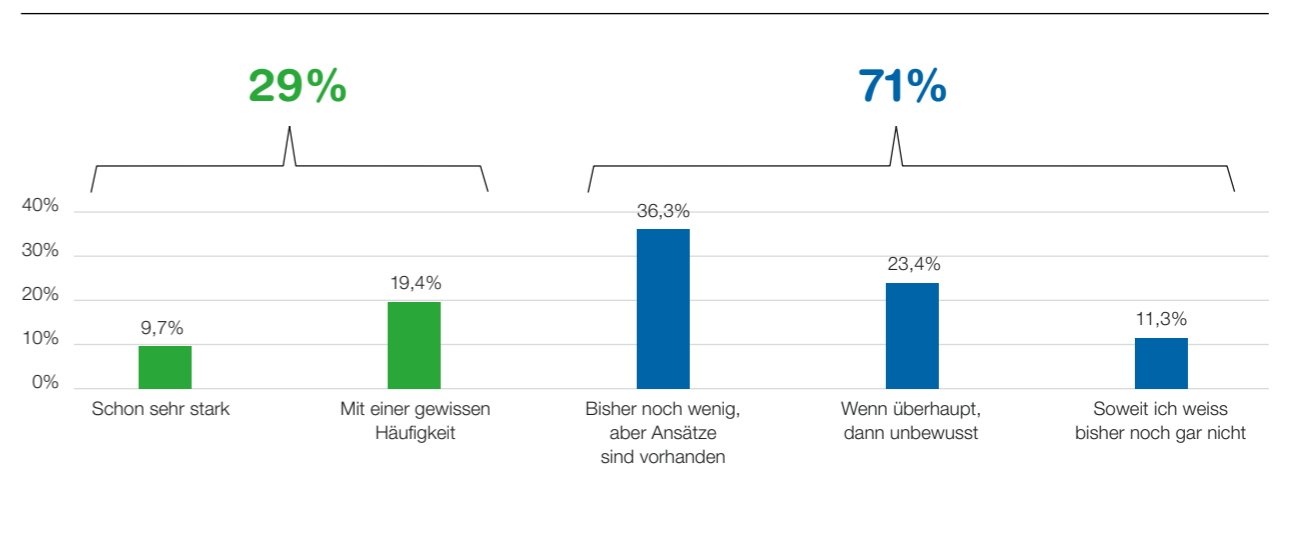
Im Anschluss daran wurden die Teilnehmenden gefragt, inwiefern sie Erkenntnisse und Methoden aus der Verhaltensökonomie ihres Wissens nach in ihrem Unternehmen bereits anwenden würden.

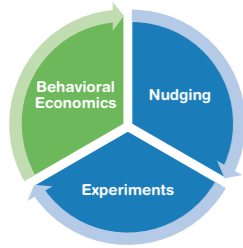
Dabei gaben insgesamt rund 29% der Befragten an, dass Verhaltensökonomie in ihrem Unternehmen bereits relativ häufig oder gar schon stark angewendet wird. Bei der überwiegenden Mehrheit von rund 71% der Befragten werden Methoden und Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie bislang noch gar nicht oder nur ansatzweise angewendet (vgl. Abbildung 4).

Die Resultate bestätigen entsprechend die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews, wonach die systematische Anwendung verhaltensökonomischer Methoden und Erkenntnisse in der Schweizerischen Unternehmenspraxis noch eher die Ausnahme statt die Regel ist.

Abbildung 4: Anwendung «Verhaltensökonomie» (n=124; inkl. 5 «Weiss nicht»-Antworten)

**INWIEFERN WERDEN ERKENNTNISSE UND/ODER METHODEN AUS DER VERHALTENSÖKONOMIE IHRES WISSENS NACH BEI IHNEN IM MARKETING ODER IN ANDEREN UNTERNEHMENSBEREICHEN BEREITS SYSTEMATISCH EINGESETZT?**





**3.3.3. ANWENDUNGSBEREICHE**

Diejenigen Befragten, welche angegeben hatten, Verhaltensökonomie zumindest ansatzweise bereits anzuwenden, wurden anschliessend gebeten, ein entsprechendes Beispiel in einem offenen Antwortfeld zu nennen.

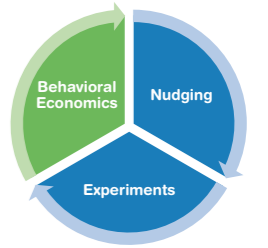
Die genannten Beispiele sind sehr divers und unterscheiden sich auch stark hinsichtlich ihrer Spezifität (vgl. Abbildung 5). So beziehen sich einige Nennungen auf relativ breite Aufgabenbereiche und Tätigkeitsfelder (z.B. Angebots-, Website- oder POS-Gestaltung), wohingegen andere Nennungen bereits konkrete Massnahmen im Sinne von Nudging umschreiben (z.B. Angebot als knapp darstellen, Default-Optionen setzen).

Die Diversität der genannten Beispiele deutet auf die Breite der Anwendungsmöglichkeiten von Verhaltensökonomie in der unternehmerischen Praxis hin, welche von Kundenkommunikation über Angebotsgestaltung, Customer & User Experience und Branding bis hin zu Themen aus der Marketingforschung reichen.

Vereinzelt zeigt sich aber auch, dass dem Gebiet der Verhaltensökonomie Anwendungsbereiche zugeschrieben werden, welche eher klassisch-ökonomischen Charakter haben, wie etwa die Auswertung von Kundenbeständen zwecks Marktabschätzung oder die Erforschung von Markttrends. Je nachdem, inwiefern psychologische oder verhaltenswissenschaftliche Faktoren bei entsprechenden, eher klassischen Analysen mitberücksichtigt werden, lassen sich aber natürlich auch in solchen Kontexten durchaus Anwendungsbereiche identifizieren.

Abbildung 5: Auswahl von teilweise paraphrasierten Nennungen von Beispielen zu Bereichen und Tätigkeiten, in deren Kontext Verhaltensökonomie angewendet wird

**KÖNNEN SIE UNS STICHWORTARTIG EIN BEISPIEL NENNEN, WO BZW. WIE VERHALTENSÖKONOMIE BEI IHNEN ANGEWANDT WURDE/WIRD?**



**3.3.4. VORHANDENSEIN VON SPEZIALISIERTEN MITARBEITENDEN**

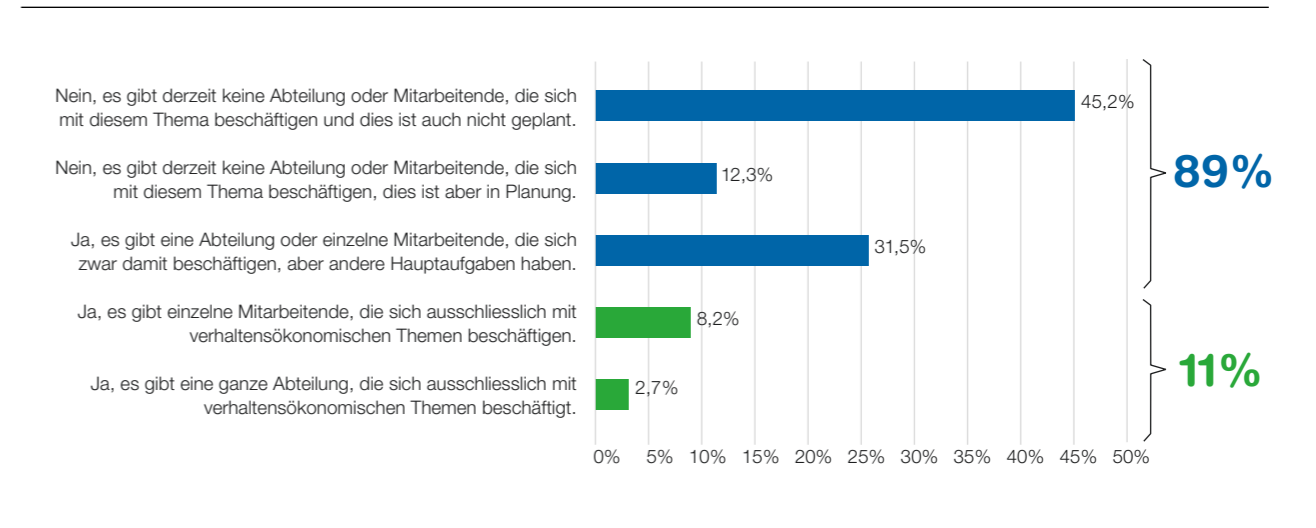
Diejenigen Unternehmensvertreter, welche angegeben hatten, dass Verhaltensökonomie in ihren Unternehmen zumindest ansatzweise angewendet wird, wurden als nächstes dazu befragt, inwiefern dafür spezialisiertes Personal im Unternehmen vorhanden ist (vgl. Abbildung 6).

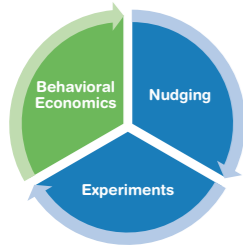
Die überwiegende Mehrheit von 89% dieser Befragten gab an, im Unternehmen keine Mitarbeitenden oder gar ganze Organisationseinheiten zu beschäftigen, welche sich ausschliesslich mit verhaltensökonomischen Themen auseinandersetzen.

Dabei gaben insgesamt über 57% an, dass sie über keine Mitarbeitende im Unternehmen verfügen, welche sich zumindest nebst ihren Haupttätigkeiten noch mit verhaltensökonomischen Themen befassen würden. Dies ist insofern erstaunlich, als dass diese Frage ja nur solchen Unternehmensvertretern gestellt wurde, welche zuvor angegeben hatten, dass bei ihnen Verhaltensökonomie zumindest ansatzweise angewendet wird. Das heisst, dass in vielen Fällen verhaltensökonomische Erkenntnisse und Methoden von Mitarbeitenden angewendet werden, welche sich kaum oder gar nicht mit entsprechenden Themen beschäftigen. Dies deutet wiederum darauf hin, dass entsprechende Massnahmen eher «aus dem Bauch heraus» konzipiert und umgesetzt werden. Diese Annahme wird sich beim Themenblock zu «Nudging» noch erhärten.

Abbildung 6: Vorhandensein verhaltensökonomisch spezialisierter Mitarbeitenden (n=73; exkl. 8 «Weiss nicht»-Antworten)

**GIBT ES IN IHREM UNTERNEHMEN EINE ABTEILUNG ODER MITARBEITENDE, WELCHE SICH SPEZIFISCH MIT THEMEN DER VERHALTENSÖKONOMIE AUSEINANDERSETZEN?**





**3.3.5. EINSATZ VON SPEZIALISIERTEN MITARBEITENDEN**

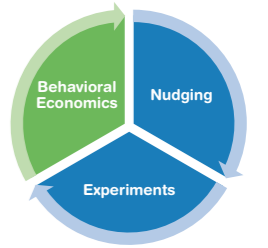
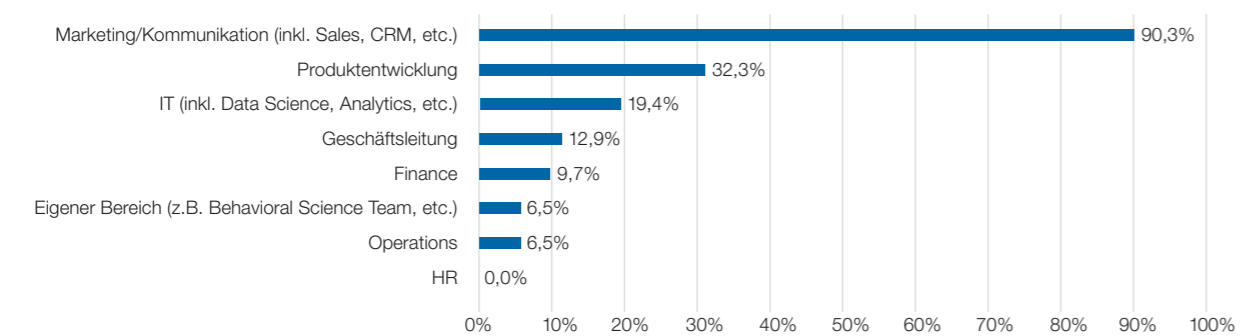
Diejenigen Unternehmensvertreter, welche angegeben hatten, dass in ihren Unternehmen Mitarbeitende tätig sind, welche sich zumindest teilweise spezifisch mit verhaltensökonomischen Themen beschäftigen, wurden anschliessend gefragt, in welchen Bereichen diese Mitarbeitenden tätig sind oder hinzugezogen werden (vgl. Abbildung 7).

In den allermeisten Fällen scheinen auf Verhaltensökonomie spezialisierte Mitarbeitende im Bereich **Marketing und Kommunikation** eingesetzt zu werden. In knapp einem Drittel der Fälle werden entsprechende Mitarbeitende aber offenbar auch bei der **Produktentwicklung** hinzugezogen und in knapp einem Fünftel der Fälle im **IT-Bereich**, zu welchem **Data Science und Analytics** explizit dazugezählt wurden.

Zwei der befragten Unternehmensvertretern gaben an, dass es in ihren Unternehmen einen eigenen Bereich bzw. ein dediziertes Team gibt, welches sich explizit mit verhaltensökonomischen Themen beschäftigt. Interessanterweise stammt nur eine dieser beiden Nennungen aus einem Grossunternehmen mit über 500 Mitarbeitenden. Die andere Nennung stammt aus einem Unternehmen mit 50-100 Mitarbeitenden. Dies deutet darauf hin, dass es – ggf. je nach Art des Kerngeschäfts – **durchaus auch für KMUs interessant** sein kann, ein eigenes auf Verhaltensökonomie spezialisiertes Team in-house zu haben.

Abbildung 7: Einsatzbereiche verhaltensökonomisch spezialisierter Mitarbeitenden (n=31; Mehrfachantworten waren erlaubt)

**IN WELCHEN BEREICHEN SIND DIESE MITARBEITENDEN TÄTIG BZW. WERDEN HINZUGEZOGEN?**



**3.3.6. EINSATZBEREICHE IM MARKETING**

Jene Befragten, welche angegeben hatten, dass sie Verhaltensökonomie zumindest bis zu einem gewissen Grad im Marketing bereits anwenden, wurden nachfolgend dazu befragt, wie intensiv sie verhaltensökonomische Erkenntnisse oder Methoden in Bezug auf spezifische Marketingbereiche bzw. -aufgaben einsetzen (vgl. Abbildung 8). Die Befragten antworteten jeweils auf einer Skala von 1 (kein Einsatz) bis 4 (intensiver Einsatz).

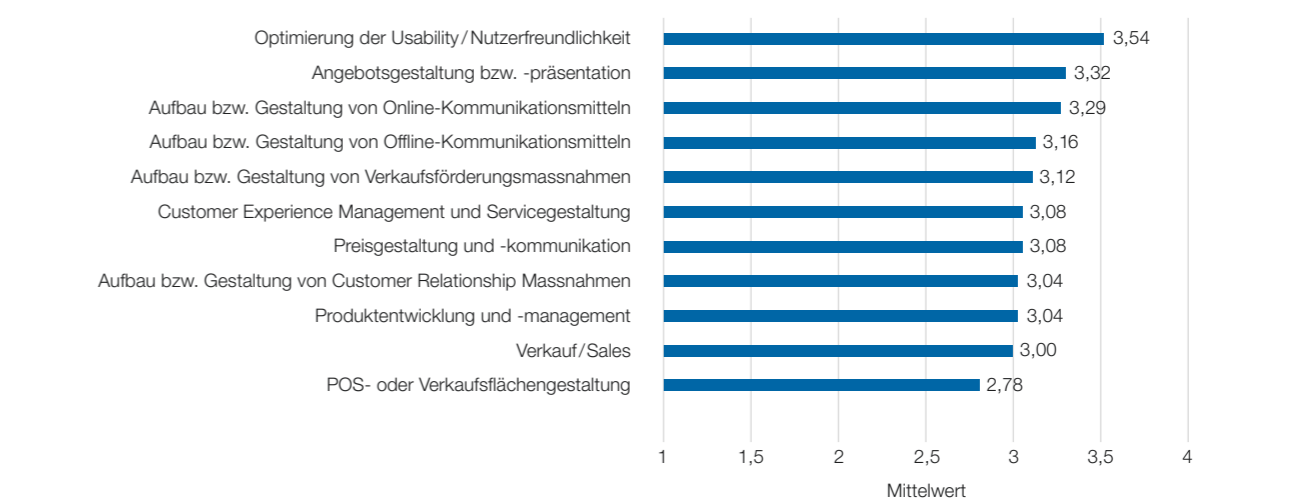
Die **relativ flache Verteilung der Einsatzintensität über die verschiedenen Bereiche hinweg** zeigt, dass diejenigen Unternehmen, welche Verhaltensökonomie im Marketing bereits nutzen, dies offenbar nicht nur punktuell, sondern **bereichsübergreifend in moderatem Ausmass** tun.

Gleichwohl zeigt sich, dass die Einsatzintensität verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden insbesondere im Bereich der **UX-Optimierung** sowie bei der **Gestaltung von Angeboten und Kommunikationsmitteln vergleichsweise hoch** zu sein scheint.

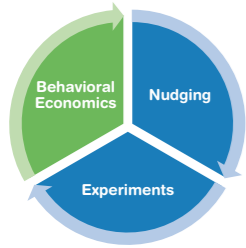
Interessanterweise wird Verhaltensökonomie aber offenbar im **Kontext der POS- oder Verkaufsflächengestaltung vergleichsweise weniger intensiv** eingesetzt. Auch in anderen Bereichen, welche sich prinzipiell sehr gut für die Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse eignen würden, ist die **mittlere Einsatzintensität nur moderat**, wie z.B. bei der **Preisgestaltung und -kommunikation** oder im **Sales-Bereich**.

Abbildung 8: Einsatzbereiche von Verhaltensökonomie im Marketing (19<n<28; exkl. jeweils zwischen 1-5 «Weiss nicht»-Antworten)

**WIE INTENSIV WERDEN VERHALTENSÖKONOMISCHE ERKENNTNISSE UND/ODER METHODEN IM KONTEXT FOLGENDER MARKETINGBEREICHE BZW. -AUFGABEN EINGESETZT?**







**3.3.7. NUTZENEINSCHÄTZUNG  
SPEZIALISIERTER MITARBEITENDEN**

Jene Befragten, welche angegeben hatten, dass in ihrem Unternehmen bislang kaum Verhaltensökonomie eingesetzt wird oder kein Personal mit entsprechender Expertise vorhanden ist, wurden in der Folge um eine Einschätzung gebeten, ob sie den Einsatz von Mitarbeitenden mit verhaltensökonomischem Knowhow im Unternehmen grundsätzlich als sinnvoll erachten würden (vgl. Abbildung 9).

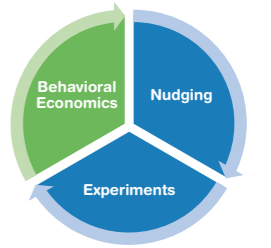
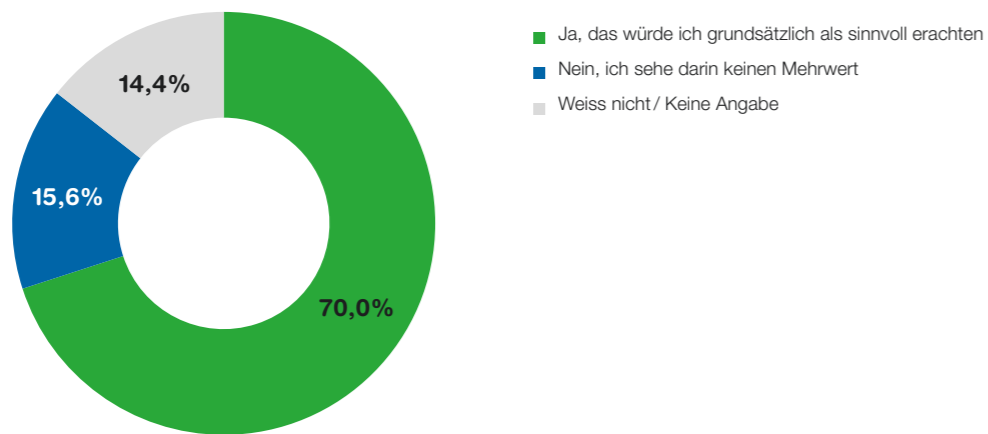
Die überwiegende Mehrheit von 70% dieser Befragten würde den Einsatz von Mitarbeitenden mit verhaltensökonomischer Expertise grundsätzlich als sinnvoll erachten.

Es gibt aber durchaus auch Unternehmensvertreter, welche im Einsatz entsprechend geschulter Mitarbeitenden keinen Mehrwert sehen (15.6%) oder den Nutzen daraus nicht einschätzen können (14.4%).

Dieses Ergebnis lässt sich als Hinweis darauf interpretieren, dass der unternehmensinterne Einsatz verhaltensökonomisch geschulter Mitarbeitenden aus Sicht der Befragten mehrheitlich begrüsst würde, wenn auch zum Teil noch Unsicherheiten dahingehend bestehen, welcher Mehrwert sich daraus konkret ergeben würde.

Abbildung 9: Potenzialeinschätzung hinsichtlich Einsatz spezialisierter Mitarbeitenden (n=90)

**WÜRDEN SIE DEN EINSATZ VON MITARBEITENDEN MIT VERHALTENSÖKONOMISCHER EXPERTISE IM UNTERNEHMEN BZW. IN BESTIMMTEN UNTERNEHMENSBEREICHEN GRUNDSÄTZLICH ALS SINNVOLL ERACHTEN?**



Diejenigen Unternehmensvertreter, welche den Einsatz von Mitarbeitenden mit verhaltensökonomischer Expertise im Unternehmen grundsätzlich als sinnvoll erachten würden, wurden nachfolgend gebeten, ihre Einschätzung noch etwas zu differenzieren. Dabei gaben sie für verschiedene Unternehmensbereiche auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht sinnvoll) bis 4 (sehr sinnvoll) jeweils an, inwiefern sie den Einsatz entsprechender Mitarbeitenden im jeweiligen Bereich als sinnvoll erachten würden (vgl. Abbildung 10).

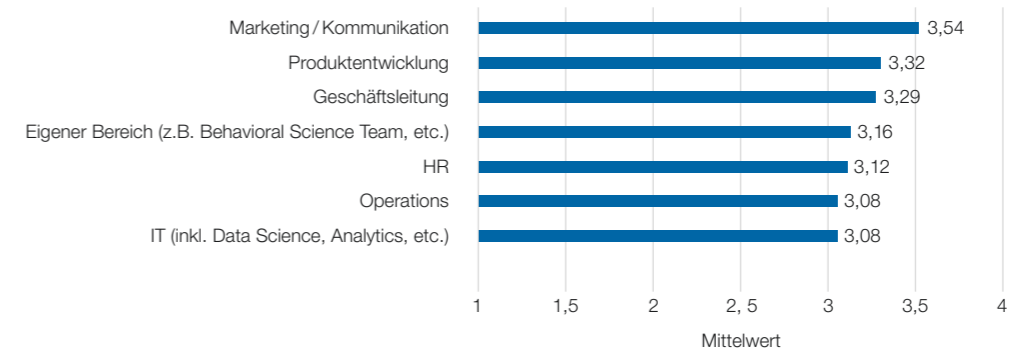
Der Einsatz von verhaltensökonomisch geschultem Personal wird insbesondere in den Unternehmensbereichen Marketing & Kommunikation im Schnitt als sehr sinnvoll erachtet, gefolgt vom Bereich der Produktentwicklung. Entsprechend scheinen die Befragten den Einsatz von Verhaltensökonomie nicht nur bei der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen, sondern bereits bei deren Entwicklung als nützlich einzuschätzen.

Interessanterweise beurteilen auch viele der Befragten den Einsatz einer eigenen internen, auf verhaltenswissenschaftliche Themen spezialisierten Organisationseinheit als tendenziell sinnvoll, wenn auch die Streuung der Beurteilungen sowie auch der Anteil der «Weiss nicht» – Antworten bei dieser Frage am grössten waren. Offenbar fällt es vielen Unternehmensvertretern schwer, den Nutzen einer dedizierten, auf Verhaltensökonomie spezialisierten Organisationseinheit einzuschätzen.

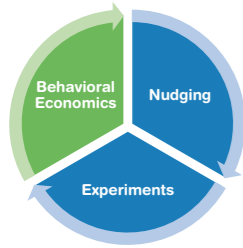
In den Bereichen Operations und IT (inkl. Data Science und Analytics) wird der Nutzen vergleichsweise geringer eingestuft. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass die Befragten entsprechende Disziplinen nicht direkt mit verhaltenswissenschaftlichen Themen assoziieren. Die Verknüpfung dieser Bereiche – insbesondere zwischen Data Science und Verhaltensökonomie – dürfte allerdings in den nächsten Jahren zunehmend enger werden, da Verhaltensspuren durch die Digitalisierung vermehrt messbar und Verhaltensdaten entsprechend in grösserem Umfang verfügbar sein werden.

Abbildung 10: Bereichsspezifische Potenzialeinschätzung hinsichtlich Einsatz spezialisierter Mitarbeitenden (50<n<64; exkl. jeweils zwischen 0-12 «Weiss nicht»-Antworten)

**INWIEFERN WÜRDEN SIE DEN EINSATZ VON MITARBEITENDEN MIT VERHALTENSÖKONOMISCHER EXPERTISE IN DEN FOLGENDEN UNTERNEHMENSBEREICHEN ALS SINNVOLL ERACHTEN?**







**3.3.8. GRÜNDE FÜR KEINEN UNTERNEHMENSINTERNEN EINSATZ**

Diejenigen Vertreter von Unternehmen, in welchen Verhaltensökonomie bislang kaum oder gar nicht angewendet wird, wurden nachfolgend gebeten, die Gründe dafür zu spezifizieren (vgl. Abbildung 11).

Die überwiegende Mehrheit von rund 65% der entsprechenden Befragten gab dabei an, dass in ihrem Unternehmen schlicht zu wenig Wissen oder Erfahrungswerte vorhanden seien, um verhaltensökonomische Erkenntnisse oder Methoden anzuwenden.

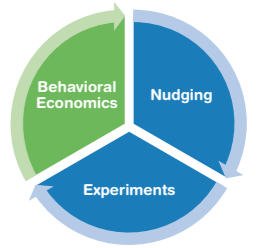
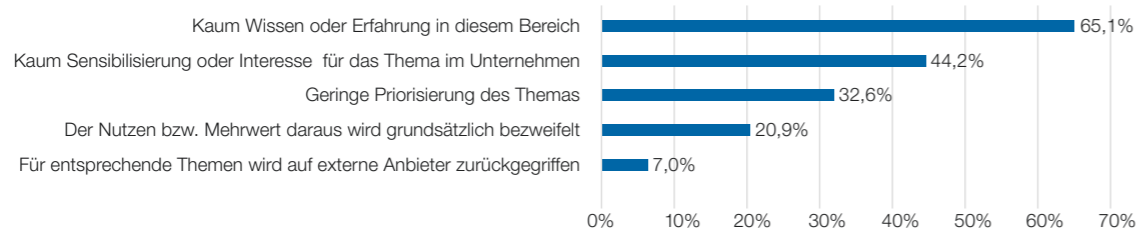
Etwas weniger als die Hälfte der Befragten gab ferner an, dass in ihrem Unternehmen kaum eine Sensibilisierung oder Interesse für das Thema besteht und rund ein Drittel vermerkte eine geringe Priorisierung des Themas im Unternehmen.

Gleichzeitig gab nur rund ein Fünftel der entsprechenden Befragten an, dass der Nutzen bzw. Mehrwert aus dem Einsatz von Verhaltensökonomie im Unternehmen grundsätzlich bezweifelt wird. Im Vergleich mit der Nennungshäufigkeit der anderen Gründe deutet dies darauf hin, dass das Potenzial verhaltensökonomischer Anwendungen mehrheitlich als positiv bewertet wird, es aber oft am Umsetzungswissen oder der Priorisierung des Themas mangelt.

Interessanterweise gaben weniger als 10% der entsprechenden Befragten an, für verhaltensökonomische Themen auf externe Anbieter zurückzugreifen. Eine mögliche Interpretation dieses Ergebnisses ist, dass Unternehmen, welche Verhaltensökonomie intern nicht nutzen, mehrheitlich auch nicht auf externe Unterstützung zurückgreifen, so dass das Thema in den meisten dieser Unternehmen brachliegen dürfte.

Abbildung 11: Gründe für keinen Einsatz von Verhaltensökonomie (n=74; Mehrfachantworten waren erlaubt)

**WAS SIND DIE GRÜNDE, WESHALB VERHALTENSÖKONOMISCHE ERKENNTNISSE UND/ODER METHODEN NICHT UNTERNEHMENSINTERN EINGESETZT WERDEN?**



**3.3.9. POTENZIALEINSCHÄTZUNG**

Sämtliche 129 befragten Unternehmensvertreter wurden gebeten, eine Einschätzung dahingehend zu geben, als wie hoch sie das Potenzial bzw. den Mehrwert vom Einsatz verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden einschätzen – und zwar in Bezug auf die Anwendung im Marketing im Speziellen sowie im Unternehmen im Allgemeinen (vgl. Abbildung 12).

Die überwiegende Mehrheit von knapp 80% aller Befragten schätzt das Potenzial von Verhaltensökonomie für die Praxis als moderat bis hoch ein – sowohl in Bezug auf Anwendungen im Marketing, wie auch im Unternehmen allgemein.

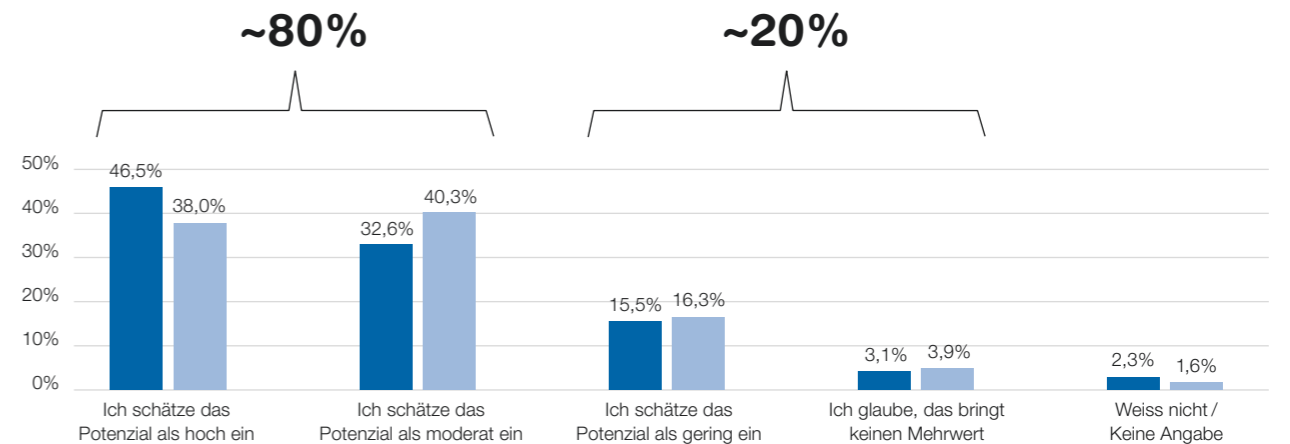
Nur gerade 3-4% der Befragten glauben, dass Verhaltensökonomie für die unternehmerische Praxis keinen Mehrwert bringt.

Dieses Ergebnis steht im Einklang mit der überwiegend positiven Einschätzung der Mehrheit der Befragten dahingehend, dass der Einsatz von Mitarbeitenden mit verhaltensökonomischer Expertise durchaus sinnvoll wäre. Gleichzeitig erstaunt das Ergebnis insofern, als dass Verhaltensökonomie und entsprechend geschulte Mitarbeitende in den allermeisten Unternehmen bislang noch wenig bis gar nicht eingesetzt werden, obschon der potenzielle Mehrwert, der sich daraus ergeben würde, von den allermeisten Befragten als moderat bis hoch eingeschätzt wird.

Dies deutet auf eine implizite Diskrepanz dahingehend hin, dass eine offenbar von der Mehrheit als sehr vielversprechend eingeschätzte Möglichkeit in den meisten Unternehmen bislang weitgehend ungenutzt bleibt.

Abbildung 12: Potenzialeinschätzung Verhaltensökonomie im Unternehmen und im Marketing (n=129)

**GEMÄSS IHREM AKTUELLEN WISSENSSTAND, WIE SCHÄTZEN SIE DAS POTENZIAL BZW. DEN MEHRWERT VOM EINSATZ VERHALTENSÖKONOMISCHER ERKENNTNISSE UND METHODEN EIN?**



■ im Marketing  
■ im Unternehmen allgemein



### 3.4. NUDGING

Im zweiten Themenblock «Nudging im Speziellen» wurden die Unternehmensvertreter, analog zum ersten Themenblock, hinsichtlich ihrem Verständnis sowie der Anwendung von Nudging in ihrem Unternehmen befragt.

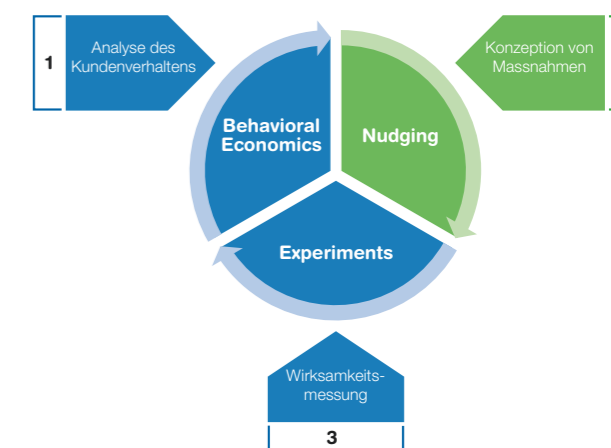
Zur Schaffung eines gemeinsamen Begriffsverständnisses wird nachfolgend der Begriff «Nudging» kurz erläutert:

#### WAS IST NUDGING?

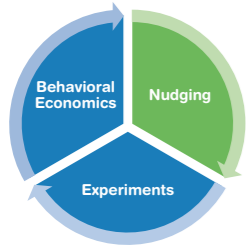
Nudging (engl. für anregen, lenken, stupsen) ist eine verhaltensökonomische Methode, bei der mittels Gestaltung des Entscheidungskontexts versucht wird, das Verhalten von Menschen auf vorhersagbare Weise zu beeinflussen, ohne dabei auf Verbote, Gebote oder ökonomische Anreize zurückzugreifen (vgl. Thaler & Sunstein, 2009). Die entsprechende Gestaltung eines Entscheidungskontexts bezeichnet man auch als Entscheidungsarchitektur.

#### BEISPIELE:

- Präsentation von drei Produktvarianten (z.B. small / medium / large), um die Wahl auf die mittlere Variante zu lenken
- Gezielte räumliche Anordnung von Produkten oder Informationen (z.B. bestimmte Produkte auf Augenhöhe im Verkaufsregal)
- Nutzung von Defaults oder Produktempfehlungen (z.B. Präsentation einer Standard-Variante oder personalisierte Empfehlung)
- Präsentation sozialer Informationen (z.B. Produkte-Bewertungen, Anzahl zufriedener Kunden, etc.)



Der nachfolgende Abschnitt stellt die Resultate zum Themenblock «Nudging im Speziellen» vor.



**3.4.1. WISSENSSTAND UND BEGRIFFSVERSTÄNDNIS**

Nur rund ein Viertel aller befragten Marketingverantwortlichen und Geschäftsleitungsmitglieder gab an, den Begriff «Nudging» zu kennen und zumindest eine ungefähre Vorstellung zu haben, was darunter zu verstehen sei (vgl. Abbildung 13).

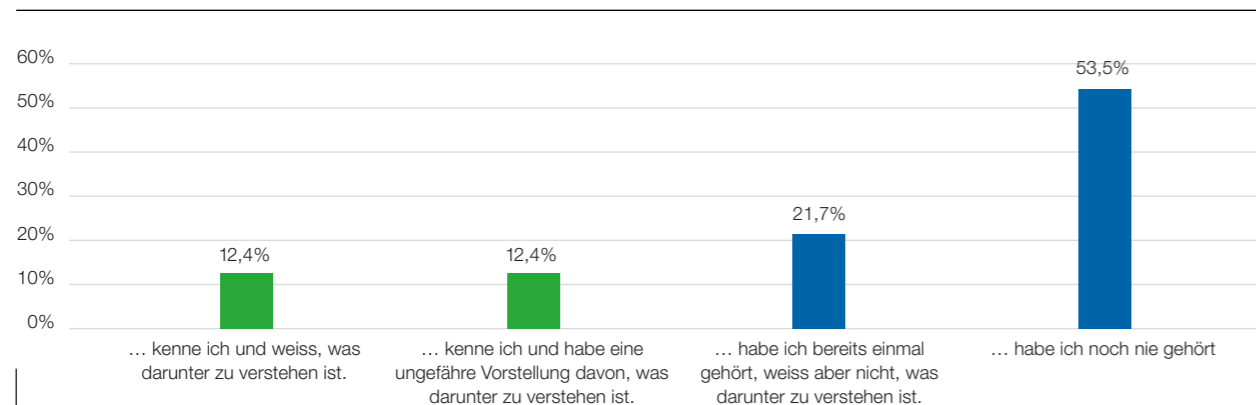
Analog zur Abfrage des Verständnisses vom Begriff «Verhaltensökonomie» folgte auch hier nach dieser ersten Frage eine Definitionsbestimmung für all jene, die angegeben hatten, zumindest ungefähr zu wissen, was unter

dem Begriff «Nudging» zu verstehen sei. Dabei wurden die entsprechenden Befragten erneut gebeten, aus fünf möglichen Alternativen diejenige Definition auszuwählen, welche ihrer Meinung nach den Begriff «Nudging» am treffendsten umschreibt. Dabei zeigte sich, dass nur knapp zwei Drittel dieser Befragten tatsächlich die treffendste Definition identifizieren konnten.

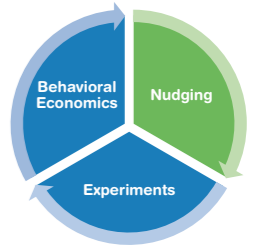
Unter Berücksichtigung dieses Ergebnisses lässt sich festhalten, dass insgesamt rund 84% aller 129 Befragten den Begriff «Nudging» nicht kennen oder nicht korrekt einordnen konnten.

Abbildung 13: Begriffsverständnis «Nudging» (n=129)

**DEN BEGRIFF «NUDGING»...**



**NACH ABFRAGE DER KORREKTEN DEFINITION:**



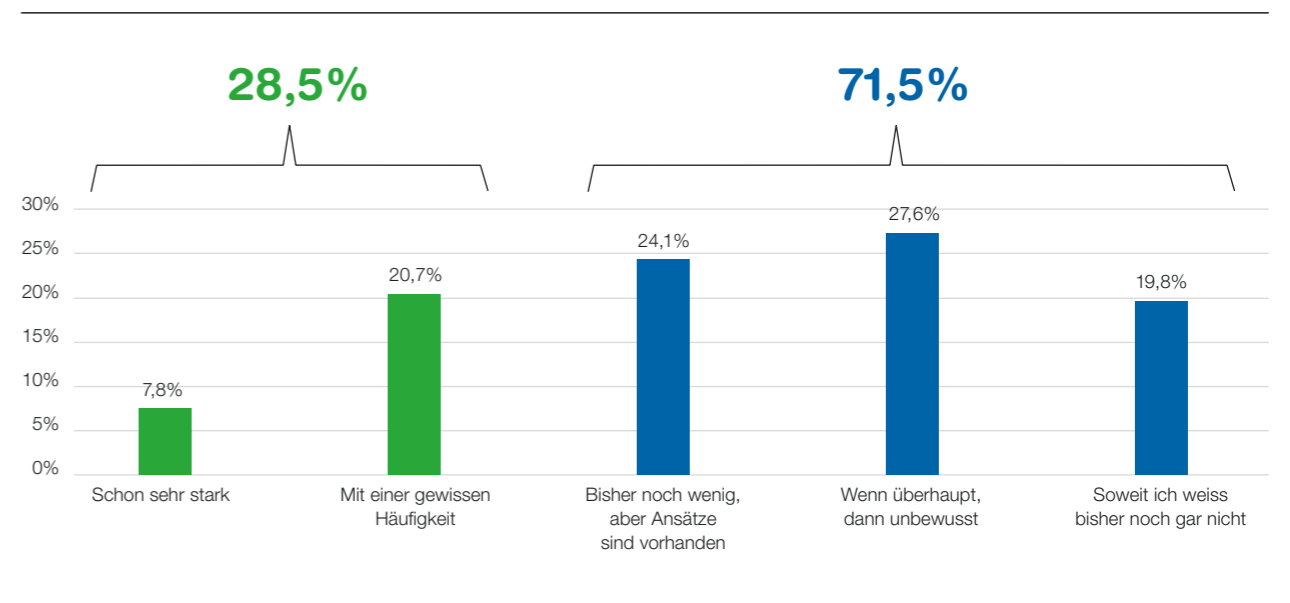
**3.4.2. PRAKTISCHE ANWENDUNG IM MARKETING**

Wiederum wurden nach Abfrage des Begriffsverständnisses allen Befragten – unabhängig vom individuellen Wissensstand – eine Definition und Beschreibung des Begriffs «Nudging» mit Beispielen gezeigt und in der Folge gefragt, inwiefern sie Nudging ihres Wissens nach bereits anwenden (vgl. Abbildung 14).

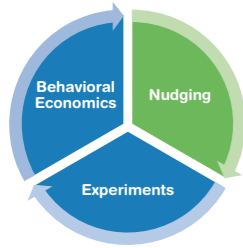
Dabei gaben insgesamt rund 29% der Befragten an, dass Nudging in ihrem Unternehmen bereits relativ häufig oder gar schon stark angewendet wird. Bei der überwiegenden Mehrheit von rund 72% der Befragten wird Nudging bislang noch gar nicht oder nur ansatzweise angewendet.

Abbildung 14: Anwendung «Nudging» (n=116; exkl. 13 «Weiss nicht»-Antworten)

**UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER DEFINITION VON NUDGING, INWIEFERN WENDEN SIE «NUDGING» BEI IHNEN IM MARKETING BEREITS AN?**







**3.4.3. ANWENDUNGSBEISPIELE IM MARKETING**

Diejenigen Befragten, welche angegeben hatten, Nudging bereits ansatzweise anzuwenden, wurden anschliessend gebeten, ein entsprechendes Beispiel in einem offenen Antwortfeld zu nennen (vgl. Abbildung 15).

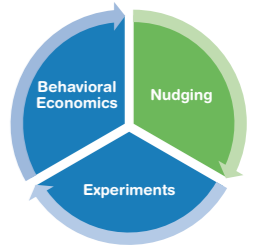
Wie bei der Frage nach Beispielen zur Anwendung von Verhaltensökonomie im Allgemeinen, unterscheiden sich auch die genannten Beispiele für Nudging relativ stark hinsichtlich ihrer Spezifität. Auch hier beziehen sich einige Nennungen auf relativ breite Aufgabenbereiche und Tätigkeitsfelder (z.B. Ausgestaltung von Kommunikationsmitteln), wohingegen andere Nennungen bereits konkrete Nudges beschreiben (z.B. Social proof, Produktvorschläge, etc.).

Die genannten Beispiele lassen auch den Schluss zu, dass die Befragten, welche angegeben hatten, Nudging bereits zu betreiben, auch tatsächlich konkrete, bei ihnen im Marketing verwendete Nudges identifizieren und benennen konnten, wenn auch einige Nennungen in der gezeigten Definition bereits explizit als Beispiele präsentiert wurden.

Die reine Nennung von Beispielen lässt allerdings keine Rückschlüsse dahingehend zu, wie systematisch Nudging in diesen Unternehmen betrieben wird.

Abbildung 15: Auswahl von teilweise paraphrasierten Nennungen von Beispielen für Nudging

**KÖNNEN SIE UNS STICHWORTARTIG EIN BEISPIEL NENNEN, WO BZW. WIE NUDGING BEI IHNEN IM MARKETING ANGEWENDET WURDE/WIRD?**



**3.4.4. SYSTEMATIK DES EINSATZES VON NUDGING IM MARKETING**

Eine konsequent systematische Anwendung von Nudging beinhaltet folgende Schritte:

- 1 Customer Decision Analyse:**  
Evaluation der situativen Bedingungen und Einflussfaktoren auf das aktuelle und zukünftig angestrebte Entscheidungsverhalten der Zielgruppe
- 2 Theoriegeleitete Massnahmenkonzeption:**  
Konsultation wissenschaftlicher Quellen oder Rückgriff auf Expertenwissen zur evidenzbasierten Entwicklung potenziell wirksamer Nudges
- 3 Experimentelle Wirksamkeitsmessung:**  
Empirische Wirksamkeitsmessung der konzipierten Nudges mittels experimentellem Design

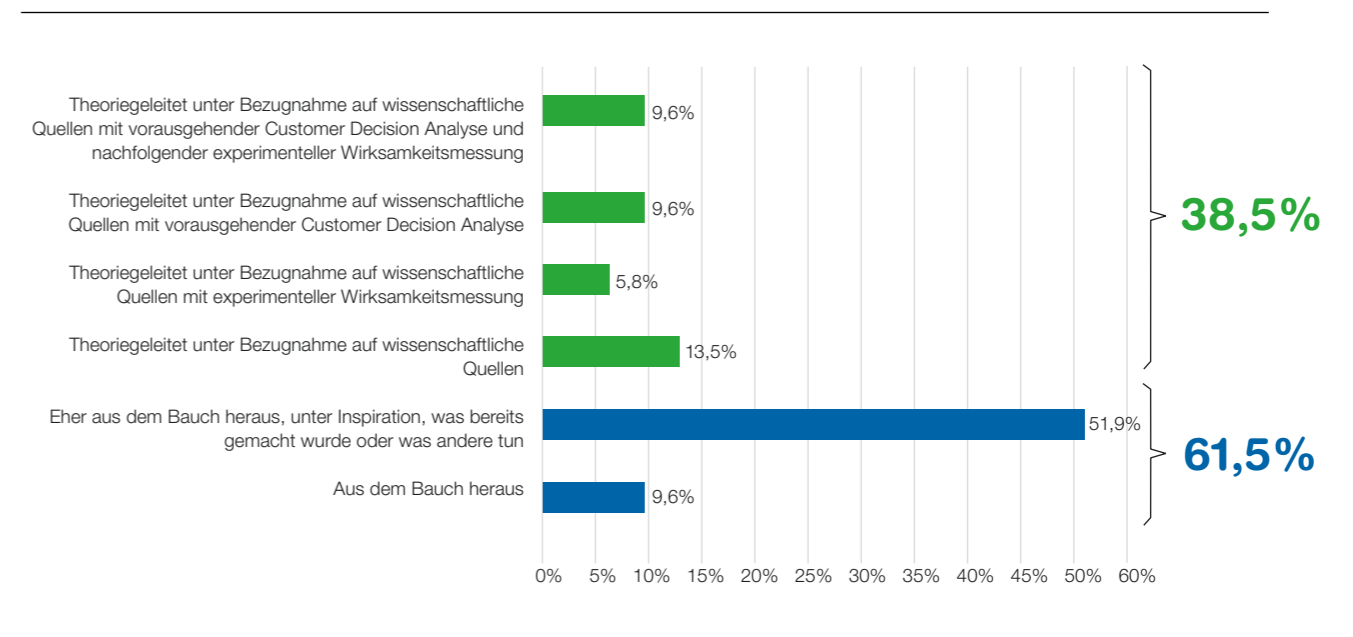
Von all jenen Befragten, welche angegeben hatten, Nudging bereits bis zu einem gewissen Grad anzuwenden, gehen lediglich knapp 10% dabei auf konsequent systematische Art und Weise vor.

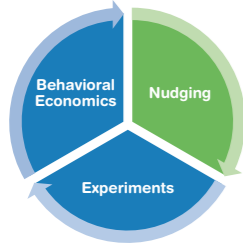
Die überwiegende Mehrheit von rund 62% der entsprechenden Befragten wendet Nudging weitgehend unsystematisch an, indem sie Nudging «aus dem Bauch heraus» betreiben oder sich von verfügbaren Beispielen inspirieren lassen (vgl. Abbildung 16).

Vor dem Hintergrund der Annahme, dass eine unsystematische Anwendung von Nudging mit höherer Wahrscheinlichkeit zu weniger wirksamen oder weniger effizienten Massnahmen führt, ist davon auszugehen, dass bei den meisten Unternehmen im Bereich Nudging bislang noch viel ungenutztes Potenzial vorhanden ist.

Abbildung 16: Systematik der Anwendung von «Nudging» im Marketing (n=52; exkl. 9 «Weiss nicht»-Antworten)

**WIE SYSTEMATISCH WIRD NUDGING ALS METHODE BEI IHNEN IM MARKETING BEREITS ANGEWENDET?**





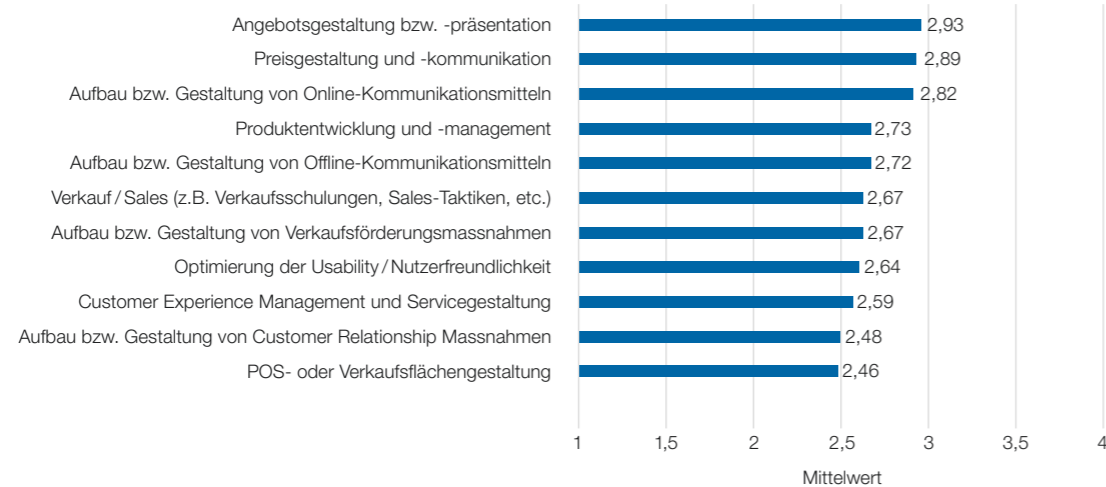
**3.4.5. EINSATZBEREICHE IM MARKETING**

Jene Befragten, welche angegeben hatten, dass sie Nudging zumindest bis zu einem gewissen Grad im Marketing bereits anwenden, wurden nachfolgend dazu befragt, wie intensiv sie Nudging in spezifischen Marketingbereichen einsetzen. Die Befragten antworteten jeweils auf einer Skala von 1 (kein Einsatz) bis 4 (intensiver Einsatz).

Wie bei der Anwendung von Verhaltensökonomie im Allgemeinen zeigt die **relativ flache Verteilung der Einsatzintensität über die verschiedenen Bereiche hinweg auch bezüglich Nudging**, dass diejenigen Unternehmen, welche Nudging im Marketing bereits betreiben, dies ebenfalls nicht nur punktuell, sondern **bereichsübergreifend in geringem bis moderatem Ausmass zu tun scheinen** (vgl. Abbildung 17).

Abbildung 17: Bereichsspezifischer Einsatz von Nudging (49<n<59; exkl. jeweils zwischen 3-11 «Weiss nicht»-Antworten)

**BITTE GEBEN SIE NACHFOLGEND FÜR DIE ZUR AUSWAHL STEHENDEN AUFGABENBEREICHE IM MARKETING AN, WIE INTENSIV IHRER MEINUNG NACH DORT JEWEILS NUDGING EINGESETZT WIRD.**



**3.4.6. GRÜNDE FÜR KEINEN UNTERNEHMENSINTERNEN EINSATZ**

Diejenigen Vertreter von Unternehmen, in welchen Nudging bislang kaum oder gar nicht angewendet wird, wurden nachfolgend gebeten, die Gründe dafür zu spezifizieren (vgl. Abbildung 18).

Da Nudging insbesondere im Public-Policy-Bereich unter dem Begriff des libertären Paternalismus zum Teil auch in der Kritik steht, wurden die entsprechenden Unternehmensvertreter auch gefragt, ob **mögliche ethische Bedenken oder erwartete negative Effekte** Gründe sind, weshalb Nudging im Unternehmen nicht eingesetzt wird. **Diese Gründe wurden aber nur von einer kleinen Minderheit von unter 6% vermerkt.**

Die knappe absolute Mehrheit von rund 51% der entsprechenden Befragten gab dabei an, dass in ihrem Unternehmen **schlicht zu wenig Wissen oder Erfahrungswerte vorhanden seien, um Nudging zu betreiben.**

Wie bei der Anwendung von Verhaltensökonomie im Allgemeinen **deuten auch die Ergebnisse bezüglich Nudging darauf hin, dass das Potenzial als positiv bewertet wird, es aber oft am Umsetzungswissen oder der Priorisierung des Themas mangelt.**

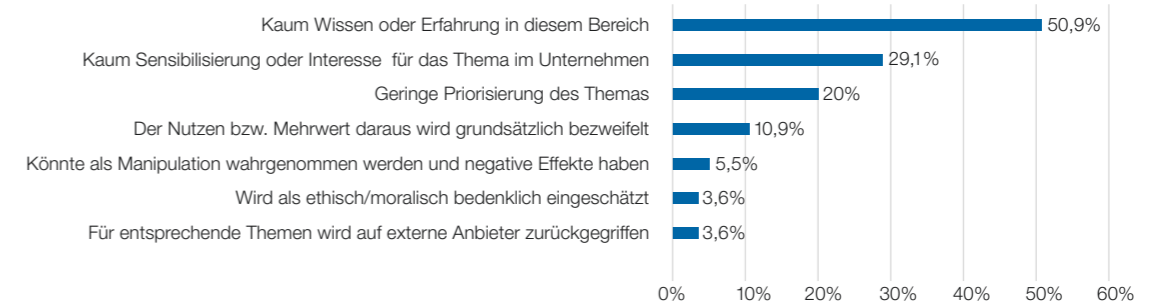
Etwas weniger als ein Drittel der Befragten gaben ferner an, dass in ihrem Unternehmen **kaum eine Sensibilisierung oder Interesse für das Thema besteht** und rund ein Fünftel vermerkte eine **geringe Priorisierung des Themas im Unternehmen.**

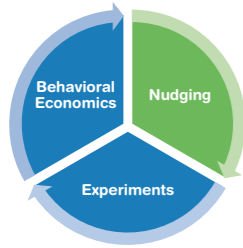
Da weniger als 4% der entsprechenden Befragten angaben, bezüglich Nudging auf externe Anbieter zurückzugreifen, ist auch hier davon auszugehen, dass **Unternehmen, welche Nudging intern nicht nutzen, mehrheitlich auch nicht auf externe Unterstützung zurückgreifen, so dass auch dieses Thema in den meisten dieser Unternehmen brachliegen dürfte.**

Wie bezüglich der Verhaltensökonomie gab auch bezüglich Nudging nur eine Minderheit von **rund 11% der entsprechenden Befragten an, dass der Nutzen bzw. Mehrwert aus dem Einsatz von Nudging im Unternehmen grundsätzlich bezweifelt würde.**

Abbildung 18: Gründe für keinen Einsatz von Nudging (n=55; Mehrfachantworten waren erlaubt)

**WAS SIND DIE GRÜNDE, WESHALB NUDGING NICHT EINGESETZT WIRD?**





**3.4.7. POTENZIALEINSCHÄTZUNG**

Sämtliche 129 befragten Unternehmensvertreter wurden analog zum ersten Befragungsteil zur Verhaltensökonomie gebeten, eine Einschätzung dahingehend zu machen, als wie hoch sie das Potenzial bzw. den Mehrwert vom Einsatz von Nudging im Marketing einschätzen (vgl. Abbildung 19).

Die überwiegende Mehrheit von rund 70% aller Befragten schätzt das Potenzial von Nudging für die Marketingpraxis als moderat bis hoch ein.

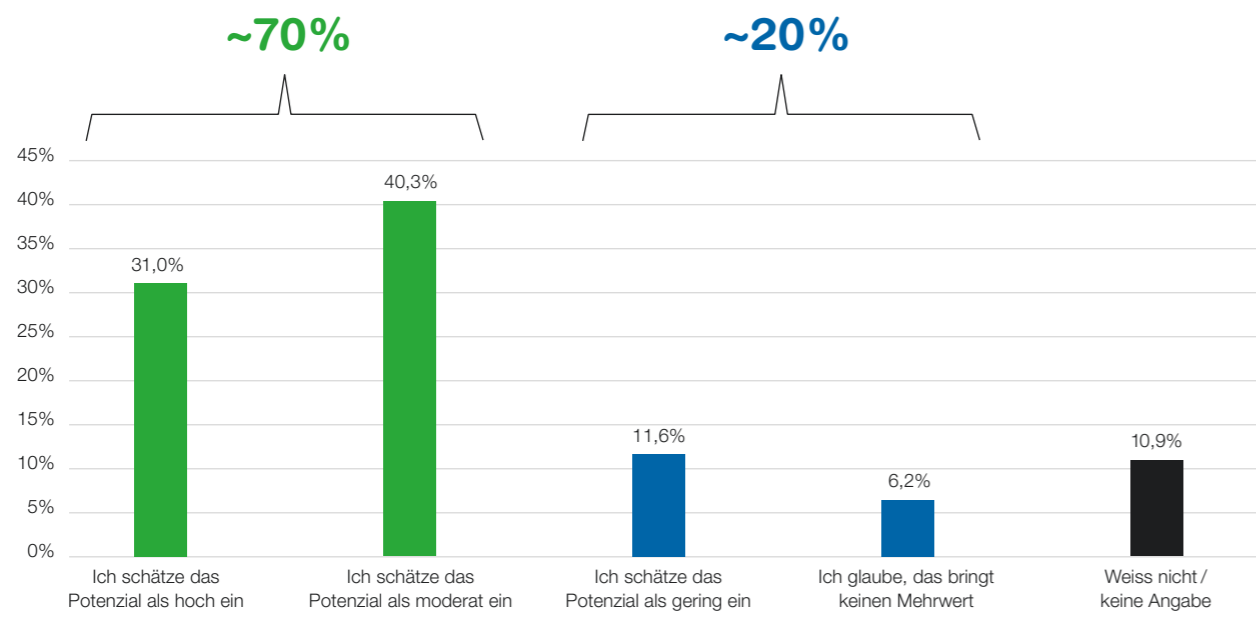
Interessanterweise glauben aber doch rund 6% der Befragten, dass Nudging für die Marketingpraxis keinen Mehrwert bringt. Weitere rund 11% konnten das Potenzial nicht einschätzen oder wollten sich nicht dazu äussern.

Auch hier erstaunt das Ergebnis insofern, als dass Nudging in über 70% der befragten Unternehmen bislang höchstens ansatzweise eingesetzt wird, wobei aber ebenfalls rund 70% der Befragten das Potenzial von Nudging als moderat bis hoch einschätzen.

Entsprechend deutet auch hinsichtlich Nudging vieles darauf hin, dass eine offenbar von der Mehrheit als sehr vielversprechend eingeschätzte Möglichkeit in den meisten Unternehmen bislang weitgehend ungenutzt bleibt.

Abbildung 19: Potenzialeinschätzung Nudging (n=129)

**GEMÄSS IHREM AKTUELLEN WISSENSSTAND, WIE SCHÄTZEN SIE DAS POTENZIAL BZW. DEN MEHRWERT VOM EINSATZ VON NUDGING IM MARKETING EIN?**



**3.5. EXPERIMENTALMETHODIK & VERHALTENSMESSUNG**

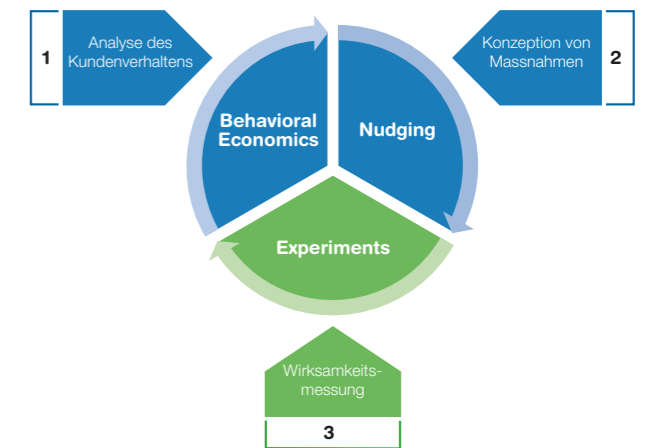
Der dritte Teil der Befragung widmete sich Themen rund um die Wirksamkeitsmessung, speziell der Verhaltensmessung und Experimentalmethodik. Nachfolgend sollen die Begriffe «Experiment» sowie «Verhaltensmessung» kurz erläutert werden.

**WAS IST EIN EXPERIMENT?**

Unter einem Experiment versteht man ein methodisches Vorgehen, welches dazu dient, kausale Wirkungszusammenhänge eindeutig feststellen zu können. Ein Experiment besteht dabei aus mindestens zwei Bedingungen, welche sich jeweils nur in Bezug auf einen einzelnen Aspekt unterscheiden. Innerhalb dieser Bedingungen wird dann die gleiche Zielgrösse gemessen. Falls sich die Ausprägung dieser Zielgrösse zwischen den Bedingungen unterscheidet, so ist der Unterschied eindeutig auf den einzelnen Aspekt zurückzuführen, in dem sich die Bedingungen unterscheiden haben. Durch die Verwendung der Experimentalmethodik kann entsprechend die Wirksamkeit von Massnahmen eindeutig festgestellt werden.

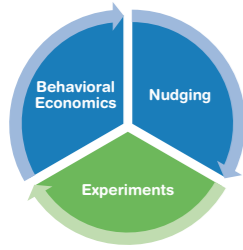
**WAS SIND METHODEN DER VERHALTENSMESSUNG?**

Wenn man Menschen nach ihrem Verhalten fragt, erhält man oft Antworten (stated), die nicht völlig mit dem tatsächlichen Verhalten (revealed) übereinstimmen – insbesondere wenn es um das zukünftige Verhalten geht. Um die Wirkung einer Massnahme auf ein bestimmtes Verhalten zu messen, sind deshalb klassische Befragungen suboptimal und man sollte auf Methoden zur Messung des tatsächlichen Verhaltens zurückgreifen. Dazu zählen z.B. die direkte Verhaltensbeobachtung oder die indirekte Verhaltensbeobachtung mittels Analyse von Verhaltensspuren. Insbesondere diese zweite Methode gewinnt im Zuge der Digitalisierung zunehmend an Bedeutung, da vermehrt digitale «Fussspuren» hinterlassen werden, welche über das tatsächliche Verhalten Aufschluss geben und entsprechend für die Verhaltensmessung genutzt werden können.



Die Ergebnisse aus dem dritten Themenblock werden im Folgenden vorgestellt.





**3.5.1. MARKTFORSCHUNGSMETHODEN**

Die grosse Mehrheit von über 94% der Befragten gab an, dass in ihren Unternehmen eigene Marktforschungsaktivitäten betrieben werden.

Zwischen 70 -80% der Befragten greifen dabei auf klassische Methoden zurück, wie etwa die Analyse bereits bestehender Daten aus internen oder externen Quellen oder die Erhebung von Daten mittels quantitativer Kundenbefragung. Ungefähr die Hälfte der Befragten gab ferner an, auch qualitative Kundenbefragungen durchzuführen (vgl. Abbildung 20).

Für eine Messung der Wirksamkeit verhaltensökonomischer Massnahmen und Interventionen sind diese klassischen Methoden allerdings in vielen Fällen unzureichend. Dies deshalb, weil diese klassischen Methoden oft keine Rückschlüsse auf das tatsächliche Verhalten der Zielgruppe zulassen oder nicht geeignet sind, um die kausale Wirkung entsprechender Massnahmen auf das tatsächliche Verhalten zu überprüfen.

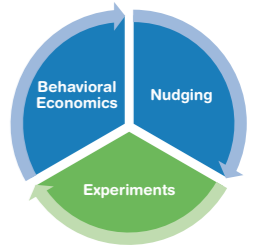
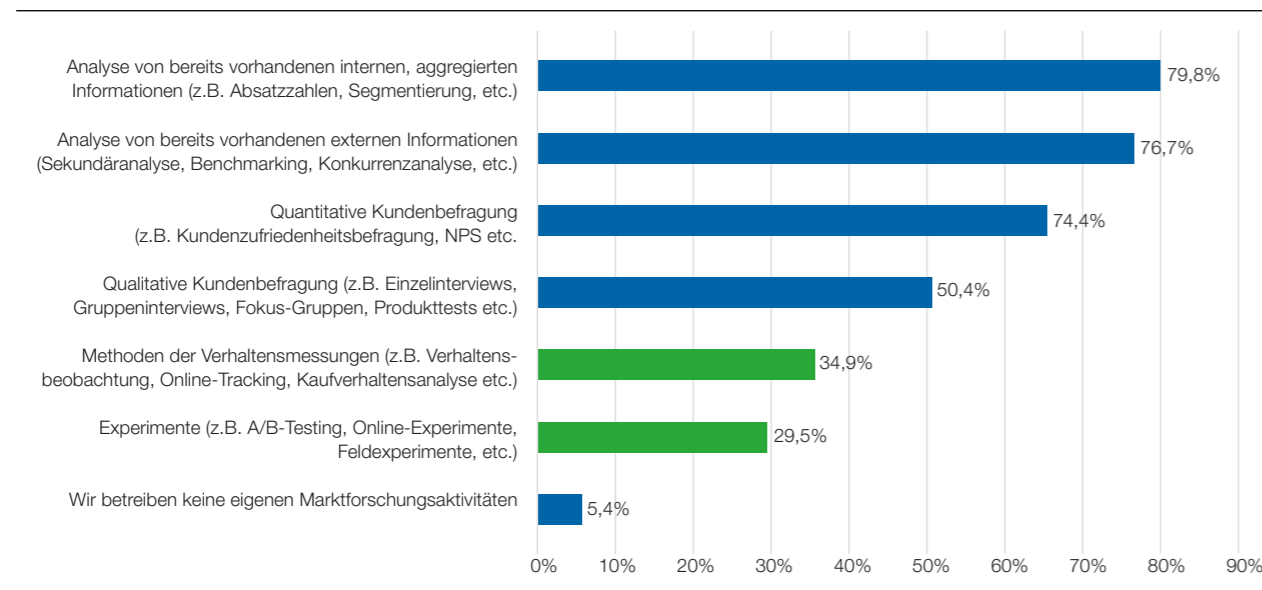
Um das tatsächliche Verhalten – im Gegensatz zu Verhaltensabsichten – zu erheben, müssten entsprechende Methoden der Verhaltensmessung eingesetzt werden. Unter den Befragten gaben allerdings nur knapp 35% an, dass sie im Rahmen ihrer Marktforschungsaktivitäten auch Methoden der Verhaltensmessung einsetzen.

Um kausale Wirkungszusammenhänge überprüfen und damit eindeutige Aussagen über die Wirksamkeit von Interventionen treffen zu können, führt ferner kein Weg an der Verwendung von Experimentalmethoden vorbei. Experimente werden allerdings nur in knapp 30% der befragten Unternehmen als Marktforschungsmethode eingesetzt.

Nur gerade 23% der befragten Unternehmen setzen sowohl Methoden der Verhaltensmessung wie auch Experimente im Rahmen ihrer Marktforschungsaktivitäten ein und verwenden entsprechend bereits die Methoden, welche es für eine effektive Messung der Wirksamkeit verhaltensökonomischer Interventionen braucht.

Abbildung 20: Verwendete Methoden im Rahmen von Marktforschungsaktivitäten (N=129; Mehrfachantworten waren erlaubt)

**WELCHE DER FOLGENDEN METHODEN SETZEN SIE IM RAHMEN VON MARKTFORSCHUNGSAKTIVITÄTEN EIN?**



**3.5.2. METHODEN DER VERHALTENSMESSUNG**

Diejenigen Befragten, welche angegeben hatten, auch Methoden der Verhaltensmessung im Rahmen von Marktforschungsaktivitäten einzusetzen, wurden im Anschluss gebeten, die verwendeten Methoden genauer zu spezifizieren (vgl. Abbildung 21).

Dabei zeigte sich, dass die grosse Mehrheit von knapp 87% der entsprechenden Unternehmen Formen von Online-Tracking für die Verhaltensmessung einsetzen, wie etwa die Verfolgung des Navigationsverhaltens auf der Website oder der App (Cookie-Tracking, etc.).

Indirekte Masse des Kundenverhaltens, wie etwa Daten über Warenkörbe, Kauffrequenz, Login-Häufigkeit oder Ähnliches werden von knapp 69% der entsprechenden Unternehmen genutzt.

Erstaunlicherweise gab eine Mehrheit von knapp 58% der entsprechenden Befragten zudem an, direkte Ver-

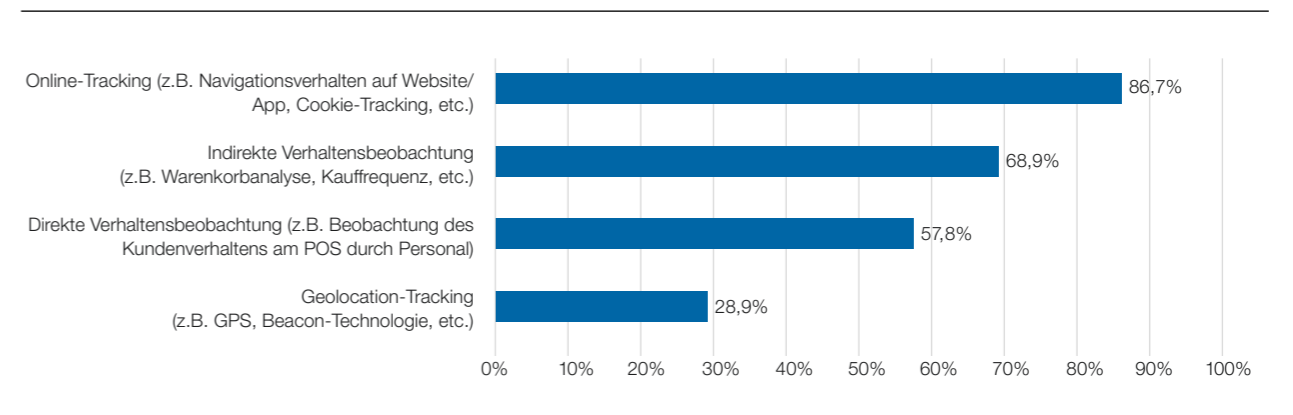
haltensbeobachtung zu betreiben. Es ist allerdings davon auszugehen, dass die meisten Befragten hier von einer wenig bis nicht systematisierten Verhaltensbeobachtung ausgingen, da eine systematisierte direkte Verhaltensbeobachtung eine äusserst aufwendige Methode darstellt. Die Daten der vorliegenden Studie lassen allerdings keine Überprüfung dieser Hypothese zu.

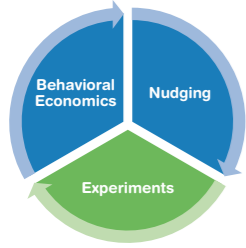
Geolokalisierung zur Messung des Mobilitäts- und Aufenthaltsverhaltens von Kunden (z.B. über eine App) wird bislang offenbar nur von einer Minderheit (knapp 29%) der entsprechenden Unternehmen angewendet.

Im Kontext der Digitalisierung ist davon auszugehen, dass neue Technologien die Messung von (Kunden-)Verhalten zunehmend erleichtern werden. In Anbetracht dessen, dass über die Gesamtstichprobe hinweg bislang lediglich ein gutes Drittel der Unternehmen überhaupt Methoden der Verhaltensmessung anwenden, liegt diesbezüglich offenbar noch viel Potenzial brach.

Abbildung 21: Verwendete Methoden der Verhaltensmessung (n=45; Mehrfachantworten waren erlaubt)

**BITTE GEBEN SIE IM FOLGENDEN AN, WELCHE METHODEN DER VERHALTENSMESSUNG SIE EINSETZEN.**





**3.5.3. METHODEN DES EXPERIMENTS**

Etwas weniger als 30% aller Befragten hatten angegeben, Methoden des Experiments im Rahmen ihrer Marketingforschungsaktivitäten einzusetzen. Diese Befragten wurden im Anschluss ebenfalls gebeten zu spezifizieren, welche Experimentalmethoden sie konkret anwenden (vgl. Abbildung 22).

Die überwiegende Mehrheit von knapp 87% der entsprechenden Befragten gab an, A/B-Tests durchzuführen, indem verschiedene Gestaltungsformen von Online-Kommunikationsmitteln gegeneinander abgetestet werden. Ferner gaben über 70% der entsprechenden Befragten an, Online-Experimente durchzuführen, in denen zum Beispiel verschiedene Kampagnen gegeneinander getestet werden.

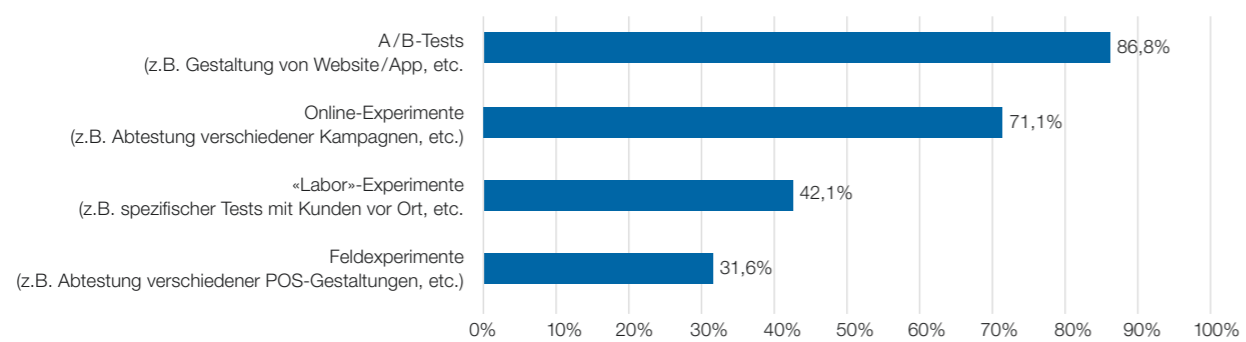
Gegenüber A/B-Tests und Online-Experimenten im Allgemeinen sind Laborexperimente und Feldexperimente

offenbar im praktischen Kontext mit einem Anteil von rund 42% bzw. 32% weniger verbreitet. Eine relativ geringe Verbreitung von Laborexperimenten im unternehmerischen Praxiskontext erstaunt wenig, da sich diese Art von Experimenten vor allem im wissenschaftlichen Kontext eignet. Vor diesem Hintergrund ist ein Anteil von 42% gar erstaunlich hoch.

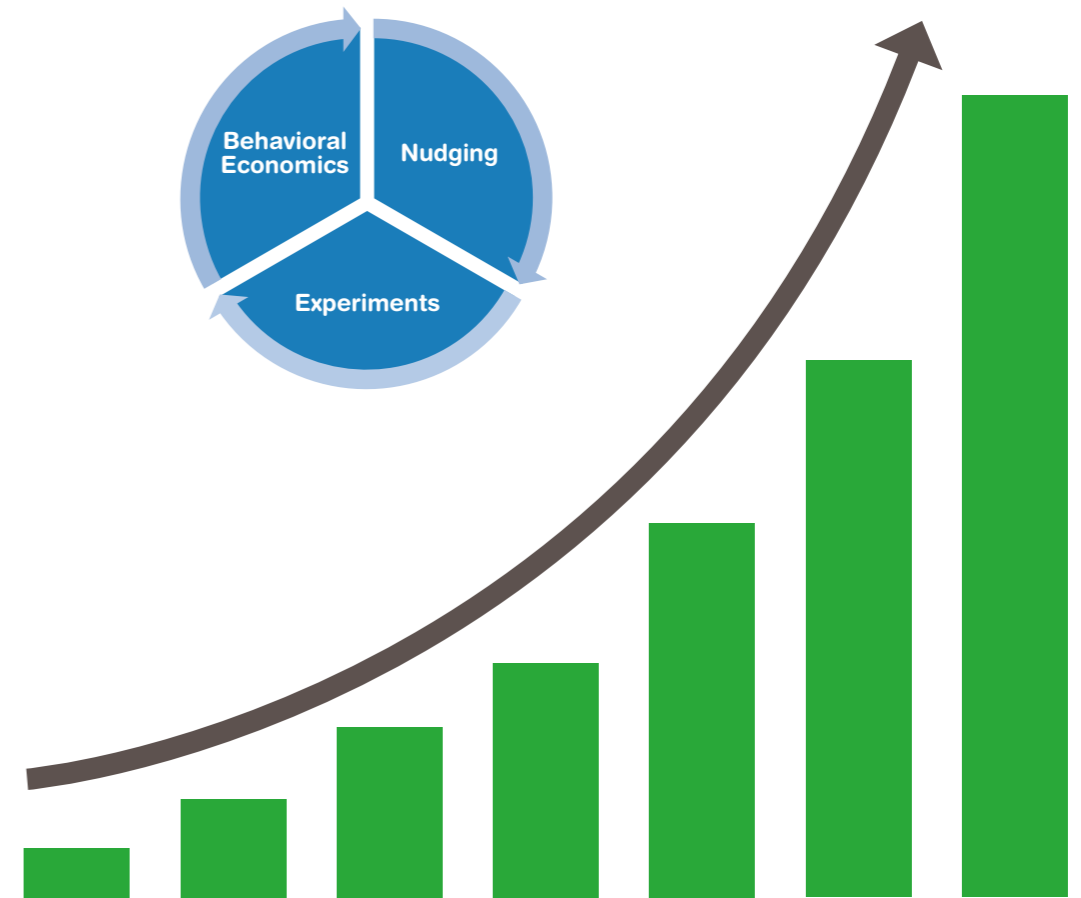
Der vergleichsweise noch geringere Anteil von rund 32% dieser Unternehmen, welche mit Feldexperimenten arbeiten, erstaunt hingegen eher, da sich Feldexperimente im praktischen Kontext sehr gut eignen würden. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Minderheit von Unternehmen, welche sich der Methode des Experiments bedienen, dies vor allem in Form von A/B-Tests und Online-Experimenten tut. Das grosse Potenzial von Feldexperimenten wird von Unternehmen im Rahmen ihrer Marktforschungsaktivitäten bislang offenbar noch kaum genutzt.

Abbildung 22: Verwendete Methoden des Experiments (n=38; Mehrfachantworten waren erlaubt)

**BITTE GEBEN SIE IM FOLGENDEN AN, WELCHE METHODEN DES EXPERIMENTS SIE EINSETZEN.**



**3.6. VERHALTENSÖKONOMIE ALS ERFOLGSFAKTOR**



### 3.6.1. POTENZIALEINSCHÄTZUNG VON VERHALTENSÖKONOMIE & NUDGING

Im letzten Teil der Befragung wurden die Unternehmensvertreter gebeten, eine persönliche Einschätzung dahingehend vorzunehmen, inwiefern sich Unternehmenskennzahlen durch den Einsatz von Verhaltensökonomie und Nudging aus ihrer Sicht steigern liessen. Dabei wurden sie um eine Einschätzung bezüglich Steigerungspotenzial des Umsatzes einerseits und des Gewinns andererseits befragt. Das Antwortformat war ein offenes Textfeld, in dem das Steigerungspotenzial in Prozent eingeschätzt werden sollte.

Die befragten Marketingverantwortlichen und Geschäftsleitenden schätzen dabei das Potenzial von Verhaltensöko-

nomie und Nudging als durchaus moderat bis hoch ein. So wird dem Einsatz verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden im Schnitt ein Umsatzwachstumspotenzial von über 13% und ein Gewinnsteigerungspotenzial von knapp 9% zugeschrieben (vgl. Abbildung 23). Dieses Ergebnis bestätigt die zuvor gemachten, eher qualitativen, Einschätzungen der Befragten hinsichtlich des Mehrwerts, der sich aus dem vermehrten Einsatz von Verhaltensökonomie im Unternehmen generell und spezifisch im Marketing ergeben würde.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Mehrheit der Befragten das Potenzial des Einsatzes von Verhaltensökonomie im unternehmerischen Kontext sowohl qualitativ, wie auch quantitativ als durchaus erheblich einschätzen.

Abbildung 23: Steigerungspotenzial von Umsatz und Gewinn durch Verhaltensökonomie (n=124; 5 fehlende Werte)

#### WAS SCHÄTZEN SIE, UM WIE VIEL PROZENT LIESSEN SICH UNTERNEHMENSKENNZAHLEN DURCH DEN EINSATZ VON VERHALTENSÖKONOMIE UND NUDGING STEIGERN?



### 3.6.2. BIVARIATE ZUSAMMENHÄNGE AUS DER QUANTITATIVEN BEFRAGUNG

Zwecks Exploration eines möglichen Zusammenhangs zwischen dem Einsatz von Verhaltensökonomie im Unternehmen und wirtschaftlichen Erfolgsmassen sowie kulturellen Begebenheiten, wurden die Unternehmensvertreter gegen Ende der Befragung gebeten, einige Einschätzungen ihres Unternehmens hinsichtlich Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg vorzunehmen.

Die durchgeführten Korrelationsanalysen hinsichtlich dieser Variablen ergaben folgende statistisch signifikanten Zusammenhänge:

- Das Ausmass des Einsatzes von Verhaltensökonomie korreliert positiv mit dem erwarteten Impact desselbigen auf Umsatz ( $r_{\text{Rho}}=.25, p=.006$ ) und Gewinn ( $r_{\text{Rho}}=.31, p<.001$ ). [siehe Abbildung 24]
- Das Ausmass des Einsatzes von Verhaltensökonomie korreliert positiv mit dem relativen Unternehmenserfolg\* und mit einem im Vergleich zur Konkurrenz höheren zukünftig erwarteten Gewinnzuwachs ( $r_{\text{Rho}}=.23, p=.016$ ;  $r_{\text{Rho}}=.20, p=.046$ ). [siehe Abbildung 25]

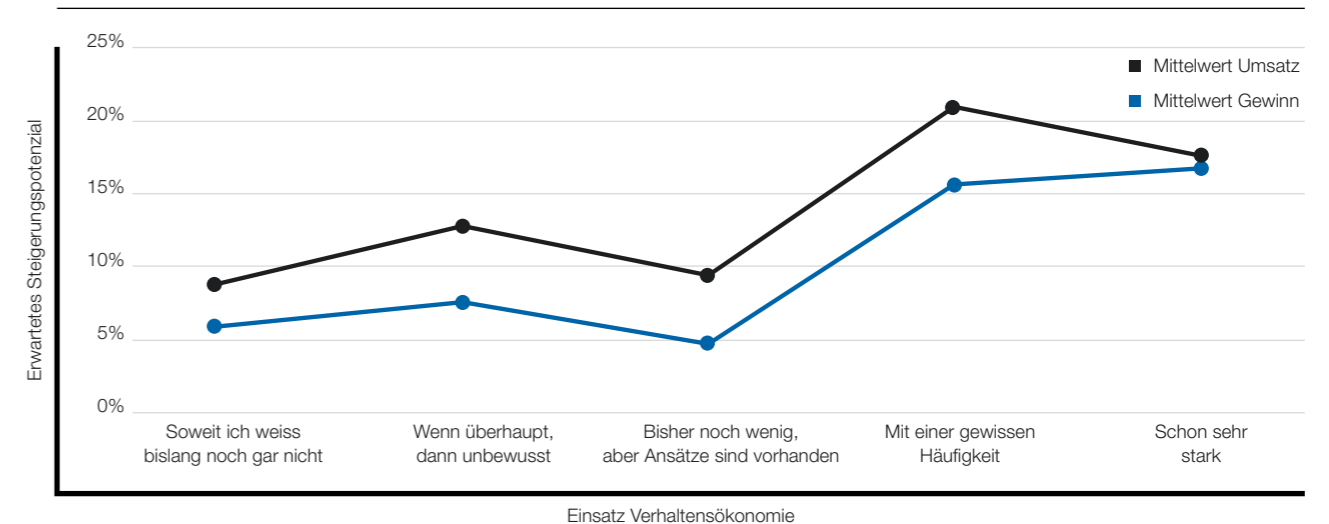
\*gemäss Selbsteinschätzung

– Experimentierfreudigere und agilere Unternehmen setzen Methoden und Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie eher ein ( $r_{\text{Rho}}=.24, p=.006$ ;  $r_{\text{Rho}}=.20, p=.023$ ). [siehe Abbildung 26]

Die vorliegenden Korrelationen sind ein Indiz dafür, dass der Einsatz von verhaltensökonomischen Erkenntnissen und Methoden in der Tat mit Massen des Unternehmenserfolgs sowie bestimmten Organisationscharakteristika in Zusammenhang steht. Zudem wird auch die Effektivität des Einsatzes von Verhaltensökonomie von denjenigen höher eingestuft, welche Verhaltensökonomie selbst bereits in höherem Ausmass betreiben. Über kausale Wirkungszusammenhänge kann anhand der im Rahmen dieser explorativen Studie erhobenen Daten allerdings keine Aussage gemacht werden.

Abbildung 24: Zusammenhang zwischen der Anwendung von Verhaltensökonomie und erwartetes Steigerungspotenzial von Erfolgsmassen durch den Einsatz von Verhaltensökonomie

#### ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER ANWENDUNG VON VERHALTENSÖKONOMIE UND ERWARTETES STEIGERUNGSPOTENZIAL VON ERFOLGSMASSEN DURCH DEN EINSATZ VON VERHALTENSÖKONOMIE



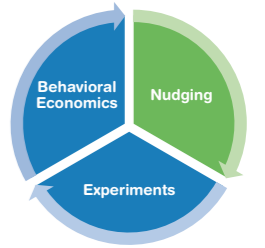


Abbildung 25: Zusammenhang zwischen der Anwendung von Verhaltensökonomie und Massen für Unternehmenserfolg gemäss Selbsteinschätzung

**ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER ANWENDUNG VON VERHALTENSÖKONOMIE UND MASSEN FÜR UNTERNEHMENSERFOLG GEMÄSS SELBSTEINSCHÄTZUNG**

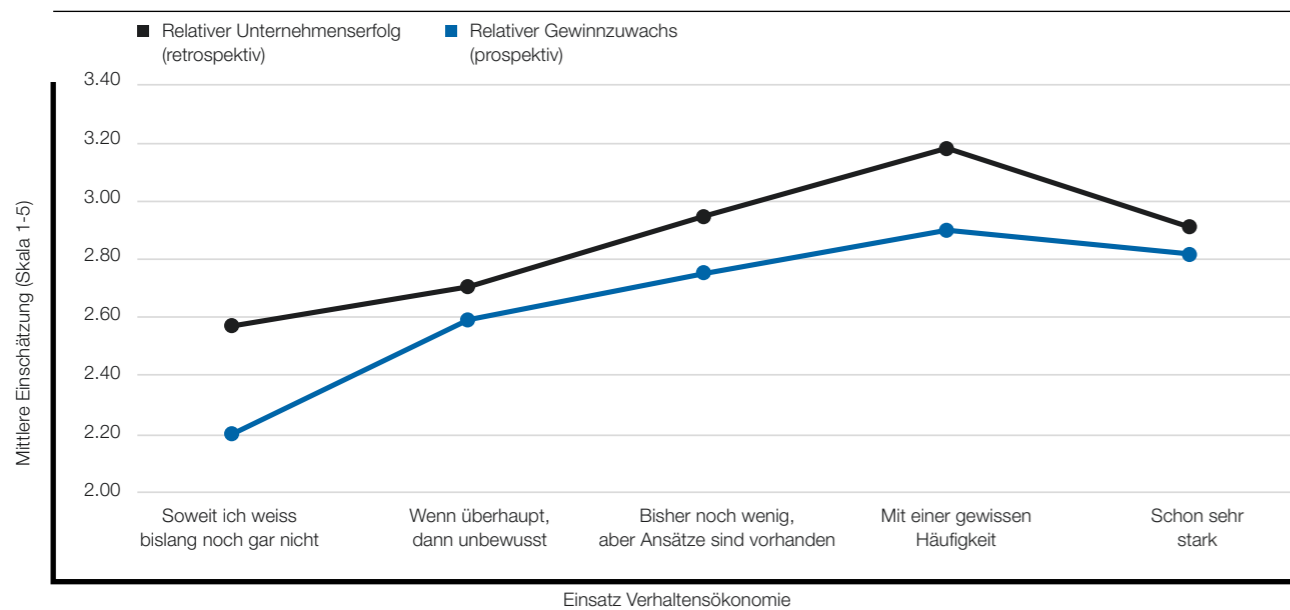
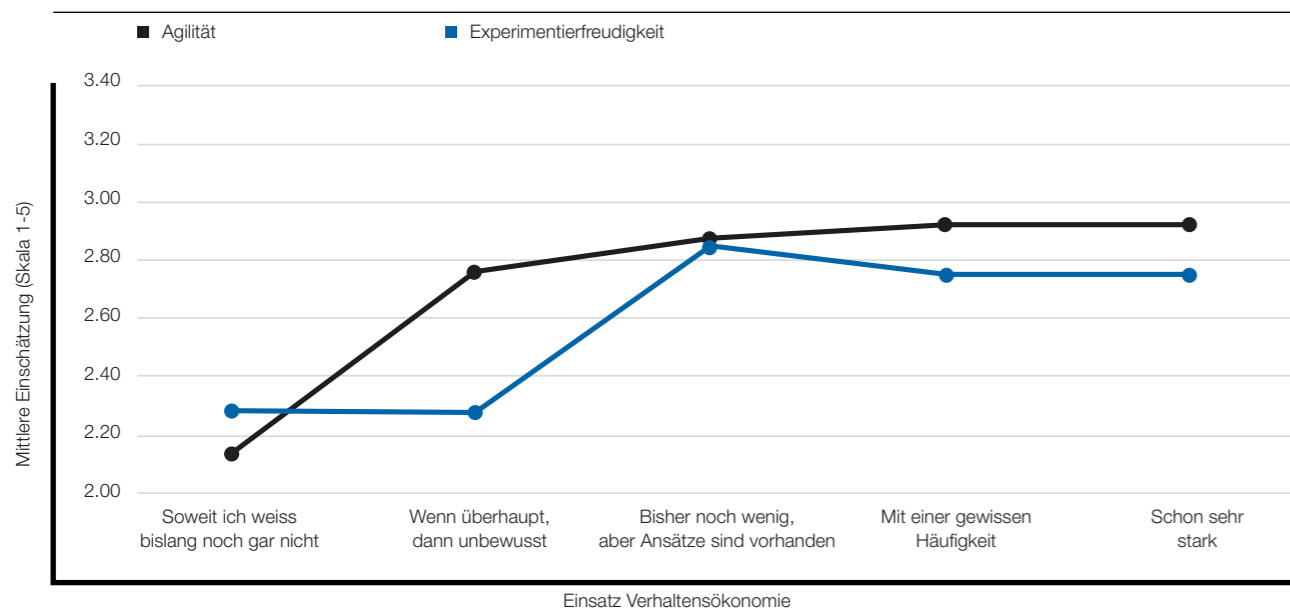


Abbildung 26: Zusammenhang zwischen der Anwendung von Verhaltensökonomie und Organisationscharakteristika

**ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER ANWENDUNG VON VERHALTENSÖKONOMIE UND ORGANISATIONSCHARAKTERISTIKA**



**3.6.3. MASSNAHMEN ZUR VERMEHRTEN NUTZUNG**

Um in Erfahrung zu bringen, welche Massnahmen aus Sicht der Befragten nötig wären, um Verhaltensökonomie und Nudging vermehrt in der Praxis nutzen zu können, wurden die Unternehmensvertreter gebeten, entsprechende Massnahmen auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 4 (wichtig) zu bewerten (vgl. Abbildung 27). Dabei wurde die Frage nur solchen Unternehmensvertretern gestellt, welche zuvor angegeben hatten, dass sie in der Anwendung verhaltensökonomischer Methoden und Erkenntnisse zumindest einen gewissen Nutzen sehen würden.

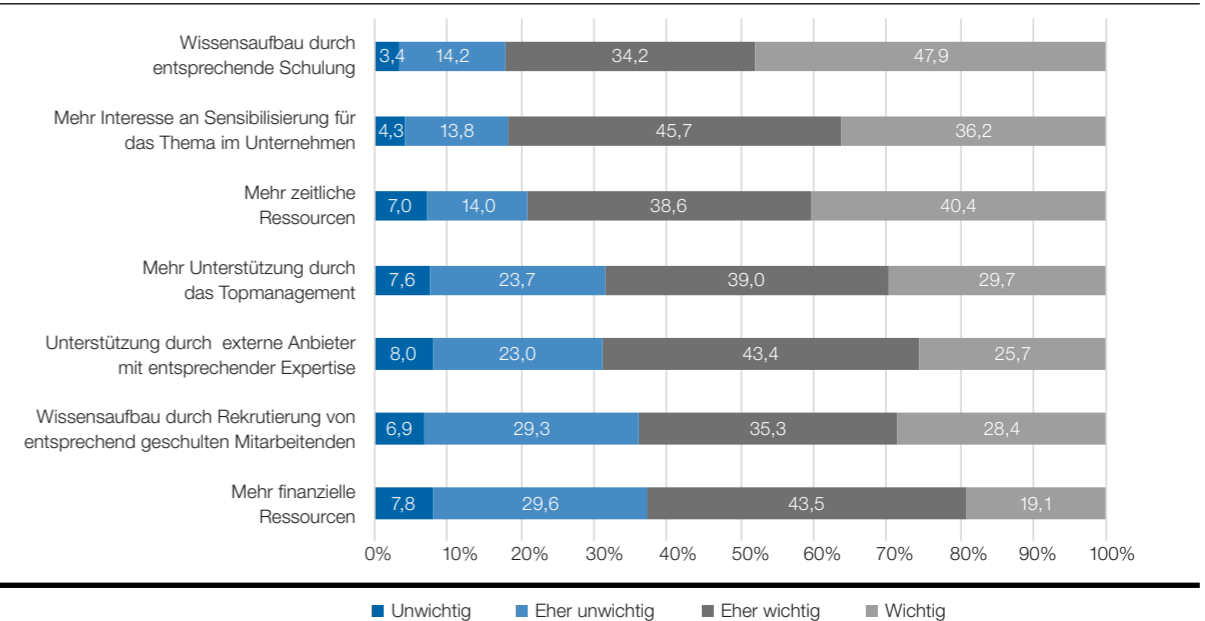
Die drei von den Befragten als am wichtigsten angesehene Massnahmen bestünden darin, die bestehenden Mitarbeitenden auf verhaltensökonomischen Themen zu schulen, mehr Interesse sowie eine höhere Sensibilisierung für das Thema im Unternehmen zu erwirken und mehr zeitliche Ressourcen für entsprechende Themen zur Verfügung zu haben.

Allerdings wurden auch die weiteren zur Beurteilung angebotenen Massnahmen von jeweils über 50% der Befragten als eher wichtig oder wichtig eingestuft, wie etwa mehr Unterstützung durch das Top-Management, Hinzunahme von externen Anbietern, Rekrutierung von entsprechenden Experten oder Zurverfügungstellung von mehr finanziellen Ressourcen.

Die relativ flache Verteilung der Wichtigkeitseinschätzungen über die verschiedenen Massnahmen hinweg deutet darauf hin, dass für eine vermehrte Nutzung verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden in der unternehmerischen Praxis aus Sicht der Befragten möglicherweise mehrere Massnahmen nötig wären, um das Thema intern längerfristig zu etablieren.

Abbildung 27: Massnahmen führ vermehrten Einsatz von Verhaltensökonomie in der Praxis (112<n<119; exkl. jeweils zwischen 8-13 «Weiss nicht»-Antworten)

**WIE WICHTIG WÄREN IHRER MEINUNG NACH DIE FOLGENDEN MASSNAHMEN, UM VERHALTENSÖKONOMISCHE ERKENNTNISSE UND METHODEN, WIE Z.B. NUDGING, (NOCH) GEZIELT(ER) BZW. SYSTEMATISCH(ER) IN IHRER UNTERNEHMENSPRAXIS NUTZEN ZU KÖNNEN?**





### 3.7. FAZIT AUS DER QUANTITATIVEN BEFRAGUNG

Die Ergebnisse der quantitativen Befragung zeigen, dass in der Schweiz noch sehr viel ungenutztes Potenzial bezüglich der Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden besteht. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die Wissensbasis rund um das Thema in der Schweizerischen Unternehmenspraxis noch relativ gering zu sein scheint. So sind zum Beispiel die Begriffe «Verhaltensökonomie» und «Nudging» bislang erst einer Minderheit von Führungskräften und Marketingverantwortlichen geläufig. Entsprechend werden verhaltensökonomische Erkenntnisse und Methoden momentan erst in schätzungsweise knapp 30% der Schweizer Unternehmen zumindest mit einer gewissen Häufigkeit angewendet.

Wenn aber Verhaltensökonomie oder Nudging in einem Unternehmen angewendet wird, dann vor allem punktuell im Bereich Marketing – dort allerdings über eine breite Palette von Aufgabenbereichen hinweg. So beschränkt sich die Anwendung entsprechender Erkenntnisse und Methoden zum Beispiel nicht nur auf den Online- oder UX-Bereich, sondern wird auch in Bezug auf allgemeinere Themenfelder wie etwa die Gestaltung und Kommunikation des Angebots oder der Preissetzung generell hinzugezogen. Hinsichtlich gestalterischer Anwendungen im stationären Bereich, wie etwa in der POS- oder Verkaufsfächergestaltung, zeigt sich allerdings eine vergleichsweise geringe Ausprägung. Dies erstaunt insofern, als dass die räumliche Gestaltungen von physischen Touchpoints grundsätzlich sehr viel Potenzial und Möglichkeiten für die Konzeption verhaltenslenkender Interventionen bieten würde.

Die Gründe für die relativ geringe Verbreitung von verhaltensökonomischen Ansätzen in der unternehmerischen Praxis liegen primär darin, dass es oft noch an Fach- und Umsetzungswissen in den Unternehmen sowie am Einsatz von Mitarbeitenden mit entsprechender Expertise mangelt. Weniger als 5% der befragten Unternehmen beschäftigen Mitarbeitende, welche sich dediziert verhaltensökonomischen Themen widmen und weniger als 2% verfügen über eine entsprechende eigenständige Organisations-

einheit im Sinne einer «Nudge Unit» oder eines «Behavioral Science Teams». In den Unternehmen ohne entsprechend geschulte Mitarbeitende ist entsprechend der Grad an Systematik, mit welchem Verhaltensökonomie angewendet wird, sehr gering. So berichteten beispielsweise über 60% der Befragten aus Unternehmen, welche verhaltensökonomische Erkenntnisse und Methoden zumindest ansatzweise nutzen, dass sie Nudging «aus dem Bauch heraus» oder «inspiriert durch das, was andere tun», betreiben würden. Über die Gesamtstichprobe hinweg wird Nudging in deutlich weniger als 10% der Unternehmen annähernd systematisch oder vollständig systematisch betrieben. Methodisch scheinen auch weniger als ein Viertel aller befragten Unternehmen bereits für eine durchgehend systematische Anwendung von Verhaltensökonomie gerüstet zu sein. Lediglich 23% aller Befragten gaben an, im Rahmen ihrer Marktforschungsaktivitäten Methoden der Verhaltensmessung einzusetzen und die Wirksamkeit von Massnahmen mittels Experimenten zu überprüfen.

Trotz relativ geringer Verbreitung wird der Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden in der Unternehmens- und Marketingpraxis insgesamt aber ein erhebliches Potenzial zugeschrieben. Im Durchschnitt gingen die befragten Führungskräfte und Marketingverantwortlichen davon aus, dass sich sowohl der Umsatz, wie auch der Gewinn durch den Einsatz von Verhaltensökonomie signifikant steigern liessen – nämlich um rund 13 bzw. 9 Prozent. Die im Rahmen dieser Befragung erhobenen, auf Selbsteinschätzung beruhenden, Daten zum Unternehmenserfolg deuten auch darauf hin, dass ein positiver Zusammenhang zwischen unternehmerischen Erfolgsmassen und der praktischen Anwendung von Verhaltensökonomie besteht.

Die aus Sicht der Befragten effektivsten Massnahmen zur vermehrten Nutzung verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden in der unternehmerischen Praxis lägen primär im Wissensaufbau durch Schulungen, aber auch in der Erhöhung der Sensibilisierung für entsprechende Themen im Unternehmen sowie mehr zeitlichen Ressourcen, um sich solchen Themen widmen zu können.





## 4. Gesamtfazit

**Die vorliegende Studie ist die erste ihrer Art in der Schweiz und eine der ersten weltweit, welche die Verbreitung der Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden in der unternehmerischen Praxis mit Fokus Marketing untersucht. Sowohl die qualitativen, wie auch die quantitativen Ergebnisse deuten gleichsam daraufhin, dass Verhaltensökonomie bislang nur in sehr wenigen Unternehmen zumindest mit einer gewissen Systematik angewendet wird. Dies liegt einerseits daran, dass das Thema «Verhaltensökonomie» nach wie vor wenig bekannt zu sein scheint und der Wissensstand rund um verhaltensökonomische Erkenntnisse und Methoden unter Praktikern entsprechend noch gering ist. Im Zusammenhang damit ist andererseits auch die Priorisierung entsprechender Initiativen in der unternehmerischen Praxis offenbar noch relativ tief. Vor diesem Hintergrund erstaunt es auch nicht, dass bislang nur eine kleine Minderheit von Unternehmen explizit Mitarbeitende beschäftigt, welche sich dediziert der Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden in der unternehmerischen Praxis im Allgemeinen oder im Marketing im Speziellen widmen. Gleichwohl fanden sich unter den 129 befragten Unternehmen doch schon zwei (d.h. 1.6%), welche bereits über eine eigens auf verhaltensökonomische Themen spezialisierte Organisationseinheit verfügen. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die Spannweite der Priorisierung verhaltensökonomischer Anwendungen zwischen Unternehmen ausgesprochen gross ist.**

Eine vergleichsweise geringe Varianz zeigt sich allerdings in Bezug auf die Einschätzungen dahingehend, welches Potenzial der Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden in der unternehmerischen Praxis zugeschrieben wird. So gaben beispielsweise 70% der Befragten an, dass sie den Einsatz verhaltensökonomisch geschulter Mitarbeitenden im Unternehmen für sinnvoll erachten würden. Zudem stuften über 70% der befragten Führungskräfte und Marketingverantwortlichen das Potenzial aus der Anwendung verhaltensökonomischer Themen in der unternehmerischen Praxis als moderat bis hoch ein und schätzten im Durchschnitt, dass sich durch den Einsatz von Verhaltensökonomie und Nudging der Unternehmensumsatz um 13% und der Unternehmensgewinn um 9% deutlich steigern liesse. Als Indiz für die qualitative Validität dieser Schätzungen zeigte sich denn auch ein statistisch signifikanter, positiver Zusammenhang zwischen der estimierten Intensität der Anwendung von Verhaltensökonomie und Indikatoren des Unternehmenserfolgs gemäss Selbsteinschätzung. Mit anderen Worten: Die Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden korreliert mit dem Unternehmenserfolg – zumindest in der impliziten subjektiven Wahrnehmung der befragten Führungskräfte und Marketingverantwortlichen.

Um das Potenzial, welches der Verhaltensökonomie in der praktischen Anwendung offenbar zugeschrieben wird, ausschöpfen zu können, wären aus Sicht der Befragten primär Schulungen und Weiterbildungen in den entsprechenden Themen nötig, sowie auch mehr Sensibilisierung und Interesse für verhaltenswissenschaftliche Ansätze im Unternehmen. Entsprechend scheint die bislang geringe Verbreitung von Verhaltensökonomie in der Schweizer Unternehmenspraxis nicht darauf zurückzuführen zu sein, dass dem Thema eine geringe Relevanz zugeschrieben würde, sondern vielmehr darauf, dass in der Praxis noch wenig Wissen und Bewusstsein um das Thema vorhanden ist. Folglich ist davon auszugehen, dass mit der zunehmenden Verfügbarkeit von Schulungs- und Weiter-

bildungsangeboten sowie mit zunehmender medialer Thematisierung der Relevanz verhaltenswissenschaftlicher Ansätze in der modernen Unternehmensführung auch die Anwendung von Verhaltensökonomie in der unternehmerischen Praxis in Zukunft steigen wird.

Insgesamt lässt sich zum aktuellen Zeitpunkt aber festhalten, dass die Verhaltensökonomie nach wie vor eine Disziplin ist, welche sich im akademischen Umfeld in den letzten Jahrzehnten enorm verbreitet und sich auch interdisziplinär äusserst stark etabliert hat, sich aber trotz unmittelbarem Anwendungsbezug im (privat-)wirtschaftlichen Kontext bislang noch einer relativ geringen Verbreitung erfreut. Entsprechend liegt für Unternehmen noch viel ungenutztes Potenzial brach, welches unter anderem durch entsprechende Schulungen und die Rekrutierung von Mitarbeitenden mit verhaltenswissenschaftlicher Expertise vergleichsweise leicht ausgeschöpft werden könnte. Möglicherweise ist dies auch einer der Gründe, weshalb Verhaltenswissenschaftler nebst Datenanalysten gemäss Bloomberg (Meakin, 2019) im nun angebrochenen Jahrzehnt mitunter zu den gefragtesten Arbeitskräften auf dem Jobmarkt zählen werden. Ob und wie schnell sich diese Prognose bewahrheiten wird, lässt sich indes nur schwer einschätzen. Vorerst bleibt Verhaltensökonomie eine primär wissenschaftliche Disziplin, deren Potenzial in der wirtschaftlichen Praxis bislang nur schleichend und punktuell ausgeschöpft wird.



# Limitationen

**Die vorliegende Studie ist nach aktuellem Wissensstand die erste, welche die Verbreitung der praktischen Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse und Methoden in Schweizer Unternehmen untersucht hat. Entsprechend fehlen Vergleichswerte, um die Studienergebnisse in Relation zu anderen Befunden einordnen zu können. Somit können die erhobenen Daten nur einen ersten Anhaltspunkt liefern, inwiefern Verhaltensökonomie bereits in die Schweizer Unternehmenspraxis Einzug gehalten hat. Wie jede Studie unterliegt auch die vorliegende empirische Arbeit gewissen Limitationen, auf welche abschliessend aufmerksam gemacht werden soll.**

Die Stichprobe bestand ausschliesslich aus Führungskräften und Marketingverantwortlichen von Unternehmen in der Deutschschweiz und wurde nicht auf Basis von Quoten, sondern durch Zufallsziehung mit gewissen Selektionskriterien gebildet. Entsprechend kann eine Abweichung von einem für die Schweiz repräsentativen Abbild der Unternehmenslandschaft nicht ausgeschlossen werden und es können keine Aussagen bezüglich Unternehmen aus der französisch- oder italienischsprachigen Schweiz gemacht werden. Dadurch, dass nur Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitenden befragt wurden, können zudem keine Aussagen hinsichtlich der Verbreitung von Verhaltensökonomie in Klein- und Kleinstunternehmen gemacht werden.

Eine weitere Limitation der Studie liegt darin, dass ein gewisser Selbstselektionseffekt nicht ausgeschlossen werden kann. Im Verlauf der quantitativen Erhebung war eine erhöhte Abbruchrate zu Beginn der Befragung zu vermerken und zwar an der Stelle, an der danach gefragt wurde, inwiefern man mit dem Begriff «Verhaltensökonomie» vertraut sei. Dies lässt sich unter Umständen dadurch erklären, dass einige Befragte die Umfrage deshalb abgebrochen haben, weil sie sich mit der Thematik nicht auskannten und sich entsprechend nicht als kompetente Befragungsteilnehmende einschätzten. In Antizipation eines solchen Selektionseffekts wurde an entsprechender Stelle deutlich darauf hingewiesen, dass eine Teilnahme an der Befragung insbesondere auch dann explizit erwünscht sei, wenn man den Begriff «Verhaltensökonomie» noch nie gehört habe oder mit dem Thema nicht vertraut sei. Dieser Hinweis wurde nach Anlaufen der Befragung visuell nochmals hervorgehoben und verdeutlicht, was aber die Abbruchquote an dieser Stelle nicht signifikant zu senken vermochte. Wenn die Gründe für die erhöhte Abbruchrate an dieser Stelle tatsächlich darauf zurückzuführen sind, dass insbesondere solche Personen die Befragung abgebrochen haben, welche sich mit dem Thema nicht vertraut fühlten, könnte dies bedeuten, dass der Wissensstand um Verhaltensökonomie sowie die Verbreitung derer Anwendung in der unternehmerischen Praxis in der vorliegenden Studie überschätzt wird. Dies würde wiederum

bedeuten, dass Verhaltensökonomie in Schweizer Unternehmen noch weniger stark angewendet wird, als die ohnehin geringen Prozentzahlen aus den erhobenen Daten anzeigen.

Als weitere Limitation der Studie kann darauf hingewiesen werden, dass nur Führungskräfte und Marketingverantwortliche befragt wurden. Es kann entsprechend nicht ausgeschlossen werden, dass für spezifische andere Unternehmensbereiche, wie z.B. HR, IT oder Operations, andere Ergebnisse resultieren würden. Zwar wurde auch nach der Verbreitung bzw. Anwendung von Verhaltensökonomie im Unternehmen insgesamt sowie auch in verschiedenen Bereichen abgesehen von Marketing gefragt. Es ist aber natürlich möglich, dass die Befragten über diese Bereiche nicht in genügendem Ausmass informiert waren, um akkurate Antworten geben zu können. Diesem Umstand wurde in der Befragung insofern Rechnung getragen, als dass die Befragten jeweils die Möglichkeit hatten, die Antwortalternative «Weiss nicht/keine Antwort» zu wählen.

Ferner ist im Rahmen einer quantitativen Befragung der Abstraktionsgrad relativ hoch und es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Beantwortung gewisser Fragen den Teilnehmenden nicht leicht gefallen ist oder es zu Missverständnissen gekommen sein kann. Dadurch, dass die Ergebnisse der quantitativen Befragung inhaltlich aber sehr gut mit den Ergebnissen der qualitativen Interviews übereinstimmen und diese in zu erwartender Weise ergänzen, dürfte sich dies nicht massgeblich auf die Datenqualität ausgewirkt haben.

Wir sind überzeugt, dass in Zukunft weitere Studien zum Thema «Anwendung von Verhaltensökonomie in der Praxis» durchgeführt werden, so dass ein Vergleich sowie eine Einordnung der in der vorliegenden Studie gewonnenen Ergebnisse und Einschätzungen vorgenommen werden kann.

# Referenzen

**Blank, C., & Whillans, A.** (2018). Why You Need a Chief Behavioral Officer. Observer. Abrufdatum: 27.01.2020. Abrufbar unter: <https://observer.com/2018/01/why-you-need-chief-behavioral-officer-business-innovation-startups/>

**Chronicle (2011).** The Reach of 'Prospect Theory'. The Chronicle Review. Abrufdatum: 27.01.2020. Abrufbar unter: [www.chronicle.com/article/The-Reach-of-Prospect-Theory/129687/](http://www.chronicle.com/article/The-Reach-of-Prospect-Theory/129687/)

**Fleming, J.H., & Harter, J.K.** (2012). The next discipline. Applying behavioral economics to drive growth and profitability. Gallup Consulting, 1–12.

**Kahneman, D., & Tversky, A.** (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–292.

**Meakin, L.** (2019). Top jobs for next decade are behavioral scientist, data analyst. Bloomberg. Abrufdatum: 24.01.2020. Abrufbar unter: [www.bloomberg.com/news/articles/2019-12-30/top-jobs-for-next-decade-are-behavioral-scientist-data-analyst](http://www.bloomberg.com/news/articles/2019-12-30/top-jobs-for-next-decade-are-behavioral-scientist-data-analyst)

**OECD Research** (2018). Behavioral Insights and Public Policy – Institutions applying BI to public policy around the world. Abrufdatum: 13.11.2019. Abrufbar unter: [www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm](http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm)

**Thaler, R. H., & Sunstein, C. R.** (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness.* Penguin.

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Verteilung der Unternehmensgrößen	17
Abbildung 2:	Verteilung der Branchenzugehörigkeit	17
Abbildung 3:	Begriffsverständnis «Verhaltensökonomie»	20
Abbildung 4:	Anwendung «Verhaltensökonomie»	21
Abbildung 5:	Auswahl von teilweise paraphrasierten Nennungen von Beispielen zu Bereichen und Tätigkeiten, in deren Kontext Verhaltensökonomie angewendet wird	22
Abbildung 6:	Vorhandensein verhaltensökonomisch spezialisierter Mitarbeitenden	23
Abbildung 7:	Einsatzbereiche verhaltensökonomisch spezialisierter Mitarbeitenden	24
Abbildung 8:	Einsatzbereiche von Verhaltensökonomie im Marketing	25
Abbildung 9:	Potenzialeinschätzung hinsichtlich Einsatz spezialisierter Mitarbeitenden	26
Abbildung 10:	Bereichsspezifische Potenzialeinschätzung hinsichtlich Einsatz spezialisierter Mitarbeitenden	27
Abbildung 11:	Gründe für keinen Einsatz von Verhaltensökonomie	28
Abbildung 12:	Potenzialeinschätzung Verhaltensökonomie im Unternehmen und im Marketing	29
Abbildung 13:	Begriffsverständnis «Nudging»	32
Abbildung 14:	Anwendung «Nudging»	33
Abbildung 15:	Auswahl von teilweise paraphrasierten Nennungen von Beispielen für Nudging	34
Abbildung 16:	Systematik der Anwendung von «Nudging» im Marketing	35
Abbildung 17:	Bereichsspezifischer Einsatz von Nudging	36
Abbildung 18:	Gründe für keinen Einsatz von Nudging	37
Abbildung 19:	Potenzialeinschätzung Nudging	38
Abbildung 20:	Verwendete Methoden im Rahmen von Marktforschungsaktivitäten	40
Abbildung 21:	Verwendete Methoden der Verhaltensmessung	41
Abbildung 22:	Verwendete Methoden des Experiments	42
Abbildung 23:	Steigerungspotenzial von Umsatz und Gewinn durch Verhaltensökonomie	44
Abbildung 24:	Zusammenhang zwischen der Anwendung von Verhaltensökonomie und erwartetes Steigerungspotenzial von Erfolgsmassen durch den Einsatz von Verhaltensökonomie	45
Abbildung 25:	Zusammenhang zwischen der Anwendung von Verhaltensökonomie und Massen für Unternehmenserfolg gemäss Selbsteinschätzung	46
Abbildung 26:	Zusammenhang zwischen der Anwendung von Verhaltensökonomie und Organisationscharakteristika	46
Abbildung 27:	Massnahmen für vermehrten Einsatz von Verhaltensökonomie in der Praxis	47

# Autoren der Studie



**Dr. Kurt Ackermann**  
Dozent



**Dr. Nina Heim**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin



**Anja Collenberg**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin



**Vera Lenggenhager**  
Wissenschaftliche Assistentin



**Dr. Steffen Müller**  
Leiter der Fachstelle Behavioral Marketing,  
Dozent



**Dr. Pia Furchheim**  
Dozentin

## DR. KURT ACKERMANN

Dr. Kurt Ackermann studierte Psychologie und promovierte auf dem Gebiet der Verhaltensökonomie. Nach der Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der ETH arbeitete er als Consultant beim Beratungsunternehmen FehrAdvice & Partners, welches im Bereich Verhaltensökonomie spezialisiert ist. Seit 2016 arbeitet er an der ZHAW SML als Dozent und stellvertretender Leiter der Fachstelle Behavioral Marketing.

## DR. NINA HEIM

Dr. Nina Heim hat im Bereich BWL mit dem Schwerpunkt Marketing promoviert und ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Fachstelle Behavioral Marketing am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. Neben ihrer Tätigkeit in Lehre, Weiterbildung und Forschung ist sie Projektleiterin für unterschiedlichste Forschungs- und Beratungsprojekte insbesondere mit den Schwerpunkten Marktforschung, Konsumentenverhalten und Preismanagement.

## ANJA COLLEBERG

Anja Collenberg ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Fachstelle Behavioral Marketing am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. Sie verfügt über eine fundierte Fachexpertise durch ihr Masterstudium in Business Administration/ Major in Marketing. Sie leitet und unterstützt Forschungs- und Beratungsprojekte und engagiert sich in Lehre und Weiterbildung. Ihr Hauptforschungsgebiet liegt im Bereich Konsumentenverhalten mit einem Fokus auf Influencer Marketing.

## VERA LENGGENHAGER

Vera Lenggenhager hat ihren Bachelor in Psychologie und BWL an der Universität Bern abgeschlossen und absolviert nun ihren Master in Psychologie. Sie ist Wissenschaftliche Assistentin der Fachstelle Behavioral Marketing am Institut für Marketing Management. In dieser Funktion arbeitet sie in verschiedenen Forschungs- und Beratungsprojekten.

## DR. STEFFEN MÜLLER

Dr. Steffen Müller ist Dozent am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law und Leiter der Fachstelle Behavioral Marketing. Zusätzlich zu seiner Tätigkeit in Lehre und Weiterbildung verfügt er über jahrelange Erfahrung in der Beratung von Unternehmen im Hinblick auf diverse Marketing-Projekte unterschiedlichster Themenbereiche. Er trägt die Verantwortung für Forschungs- und Beratungsprojekte mit dem Schwerpunkt Marktforschung, Kundenbeziehungs- und Preismanagement.

## DR. PIA FURCHHEIM

Dr. Pia Furchheim ist Dozentin für Marketing in der Fachstelle Behavioral Marketing am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. Neben ihrer Tätigkeit in Lehre und Weiterbildung ist sie Projektleiterin für Forschungs- und Beratungsprojekten mit Schwerpunkt Konsumentenverhalten und Marktforschung.

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

## School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

[www.zhaw.ch/sml](http://www.zhaw.ch/sml)



swissuniversities