




uniMind Workshop

KundInnen- und MitarbeiterInnenverhalten ändern –
Eine verhaltensökonomische Perspektive

Jean-Robert Tyran, Gerhard Fehr

11. Mai 2017

	<i>Inhalt</i>	<i>Verantwortlicher</i>	<i>Zeit</i>
	Kurze Einführung in die Verhaltensökonomie	Jean-Robert Tyran	30min
	KundInnen und MitarbeiterInnen Verhalten ändern – eine verhaltensökonomische Perspektive (interaktive Session)	Gerhard Fehr	60min
	Pause		15min
	Breakout Session	Teilnehmer	60min
	Pause		15min
	Präsentation der Resultate im Plenum	Teilnehmer	30min
	Q&A	Jean-Robert Tyran, Gerhard Fehr	15min
	Abschluss und Abschied	Jean-Robert Tyran, Gerhard Fehr	15min

Kurze Einführung in die Verhaltensökonomie

- Jean-Robert Tyran

 30 min



KundInnen und MitarbeiterInnen Verhalten ändern – eine verhaltensökonomische Perspektive (interaktive Session)

- Gerhard Fehr

 60 min

Pause

 15 min



Q & A

- Jean-Robert Tyran,
Gerhard Fehr

 15 min



Breakout Session

- Teilnehmer, Gruppen

 60 min

Präsentation der Resultate

- Teilnehmer, Gruppen

 30 min



Pause

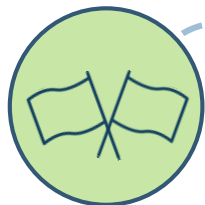
 15 min



Abschluss und Auswertung

- Jean-Robert Tyran,
Gerhard Fehr

 15 min



- 1 Einführung in die Verhaltensökonomie**
- 2 Wie Menschen sich irrational verhalten
- 3 Beziehungen sind zentral
- 4 Breakout Session
- 5 Präsentationen
- 6 Q&A

- Wie erklärt die (Wirtschafts-)wissenschaft, was in der Wirtschaft geschieht?
- Standardmodell der Ökonomik
- Homo oeconomicus
 - Individuen treffen Entscheidungen rational
 - Präferenzen sind konsistent
 - Rationale Erwartungen
- Unrealistisch!
- Unbrauchbar? → Testen
- **Experimentelle** Wirtschaftsforschung

- **Verhaltensökonomie** will die Wirtschaftswissenschaft durch Einbezug psychologischer Regularitäten stärker machen
- Beispiele:
 - Verlustaversion
 - Biases (z.B. overconfidence)
- Wozu?
 - Wissenschaft: Besser verstehen
 - Praxis: Besser entscheiden (Kopf statt Bauch; Institutionen für «normale» Menschen schaffen)

- Wie will die Standardökonomik das Verhalten beeinflussen?
 - Anreize setzen, oft durch Institutionen
 - Bsp. Umweltschutz durch Lenkungssteuern, öffentlichen Verkehr Subventionieren, ungesunde Lebensmittel verbieten

- Verhaltensökonomik kann komplementär dazu wirken
 - Darstellung der Entscheidungssituation (framing, z.B. Verluste)
 - Beschränkte Aufmerksamkeit fokussieren (salience)
 - Soziale Präferenzen berücksichtigen (Fairness, Vertrauen, Reziprozität)
 - Mitarbeiter: Bessere compliance durch Legitimität (z.B. Glaubwürdigkeit, Mitsprache)
 - Kopf statt Bauch (Zeit für Reflexion geben)

- 1 Einführung in die Verhaltensökonomie
- 2 Wie Menschen sich irrational verhalten**
- 3 Beziehungen sind zentral
- 4 Breakout Session
- 5 Präsentationen
- 6 Q&A

- Um abzustimmen, bitte einfach die entsprechende Zahl wählen
- Falls Sie Ihre Eingabe ändern möchten, einfach eine andere Zahl drücken
- Sollten Sie irgendwelche Probleme haben, wir helfen Ihnen gerne



Zum Auftakt beantworten Sie bitte folgende Fragen...

Was glauben Sie?

Wie rational treffen *KonsumentInnen* Entscheidungen?

1: Sehr irrational



7%

2: Irrational



59%

3: Weder noch



17%

4: Rational



17%

5: Sehr rational



0%

Ergebnisse der Live-
Abstimmung

Zum Auftakt beantworten Sie bitte folgende Fragen...

Was glauben Sie?

Wie rational treffen *Ihre MitarbeiterInnen* im beruflichen Alltag Entscheidungen?

1: Sehr irrational



4%

2: Irrational



43%

3: Weder noch



18%

4: Rational



36%

5: Sehr rational



0%

Ergebnisse der Live-
Abstimmung

Zum Auftakt beantworten Sie bitte folgende Fragen...

Was glauben Sie?

Wie rational treffen Sie im beruflichen Alltag Entscheidungen?

1: Sehr irrational



2: Irrational



3: Weder noch



4: Rational



5: Sehr rational



Ergebnisse der Live-
Abstimmung

Bitte beantworten Sie nun folgende Fragen (I/III)

1

Ein Schläger und ein Ball kosten zusammen EUR 1.10. Wenn der Schläger einen Euro mehr kostet als der Ball, wie viel kostet dann der Ball?

1: EUR 1.05



8%

2: EUR 1.00



4%

3: EUR 0.20



0%

4: EUR 0.10



69%

5: EUR 0.05



19%

Ergebnisse der Live-
Abstimmung

Bitte beantworten Sie nun folgende Fragen (II/III)

2

Wenn es bei 5 Maschinen 5 Minuten braucht um 5 Produkte zu fertigen, wie lange brauchen 100 Maschinen um 100 Produkte zu fertigen?

1: 1 Minute



3%

2: 5 Minuten



48%

3: 10 Minuten



3%

4: 20 Minuten



24%

5: 100 Minuten



21%

Ergebnisse der Live-
Abstimmung

Bitte beantworten Sie nun folgende Fragen (III/III)

3

In einem See wird eine Fläche von Seerosen bedeckt. Da die Seerosen neue Blätter bilden, verdoppelt sich die bedeckte Fläche jeden Tag.

Wenn es 48 Tage dauert, bis die Seerosen den gesamten See bedecken, wie lange dauert es, bis die Seerosen den halben See bedecken?

1: 6 Tage



11%

2: 12 Tage



11%

3: 24 Tage



29%

4: 36 Tage



0%

5: 47 Tage

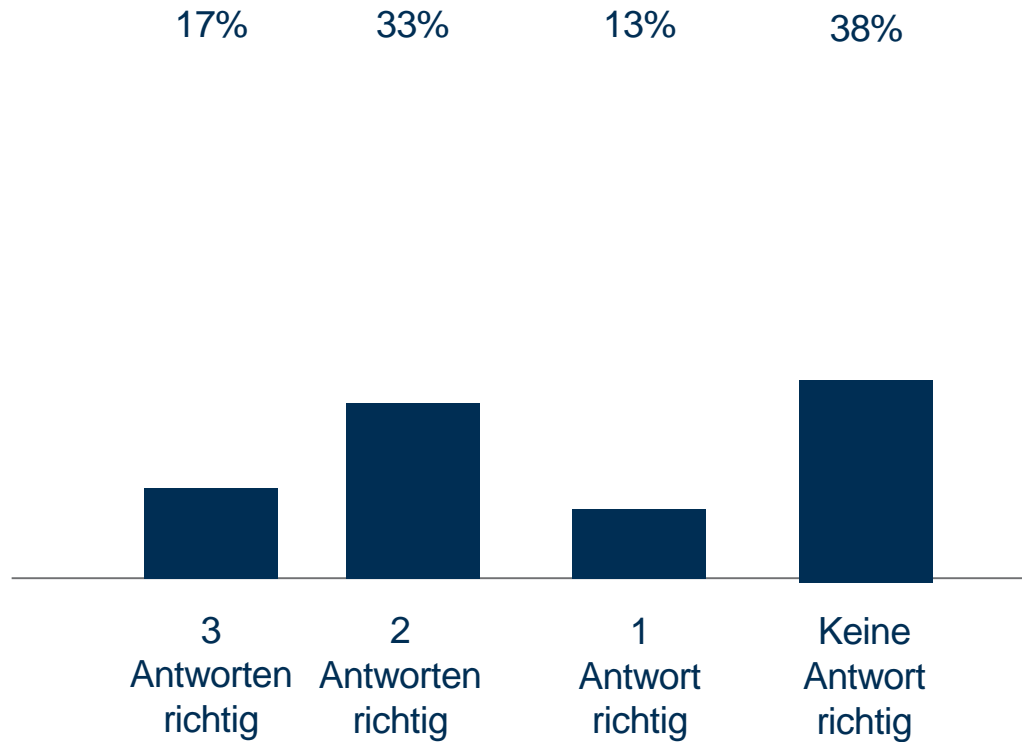


50%

Ergebnisse der Live-
Abstimmung

Wie viele Teilnehmende haben alle drei Fragen richtig beantwortet?

Ergebnisse der Live-
Abstimmung



Die richtigen Antworten sind die folgenden:

- Der Ball kostet **5 Cent** (intuitiv: **10 Cent**)
- Die 100 Maschinen brauchen **5 Minuten** (intuitiv: **100 Minuten**) für 100 Produkte
- Es dauert **47 Tage** (intuitiv: **24 Tage**) bis die Seerosen den halben See bedecken

Menschen denken in zwei Systemen*:

System 1 ist...

...*intuitiv*,

...*schnell* und

...*impulsiv*.

System 2 im Gegensatz ist...

...*rational*,

...*langsam* und

...*faul*.

System 1 bewirkt, dass Leute in gewissen Situationen...

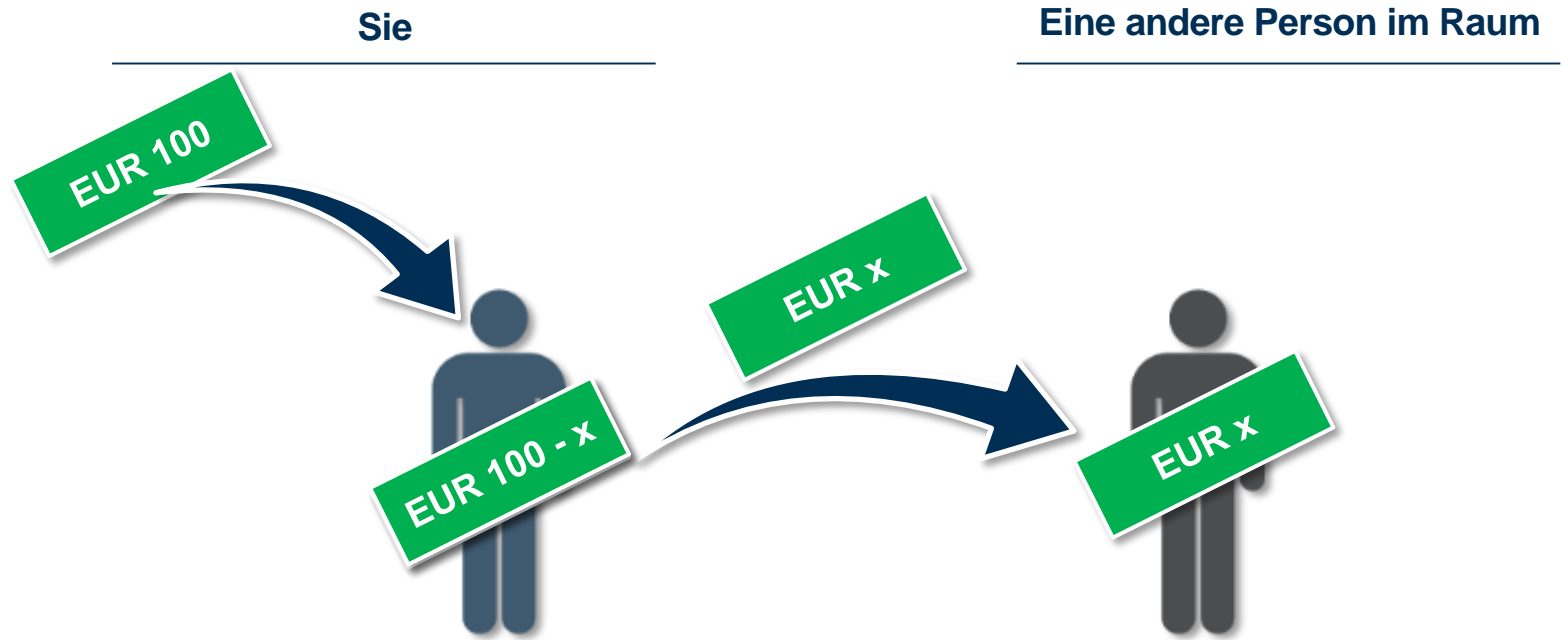
- ... ungeduldig sind
- ... eine geringe Selbstkontrolle haben und
- ... ein geringes Durchhaltevermögen aufweisen.

Autopilot

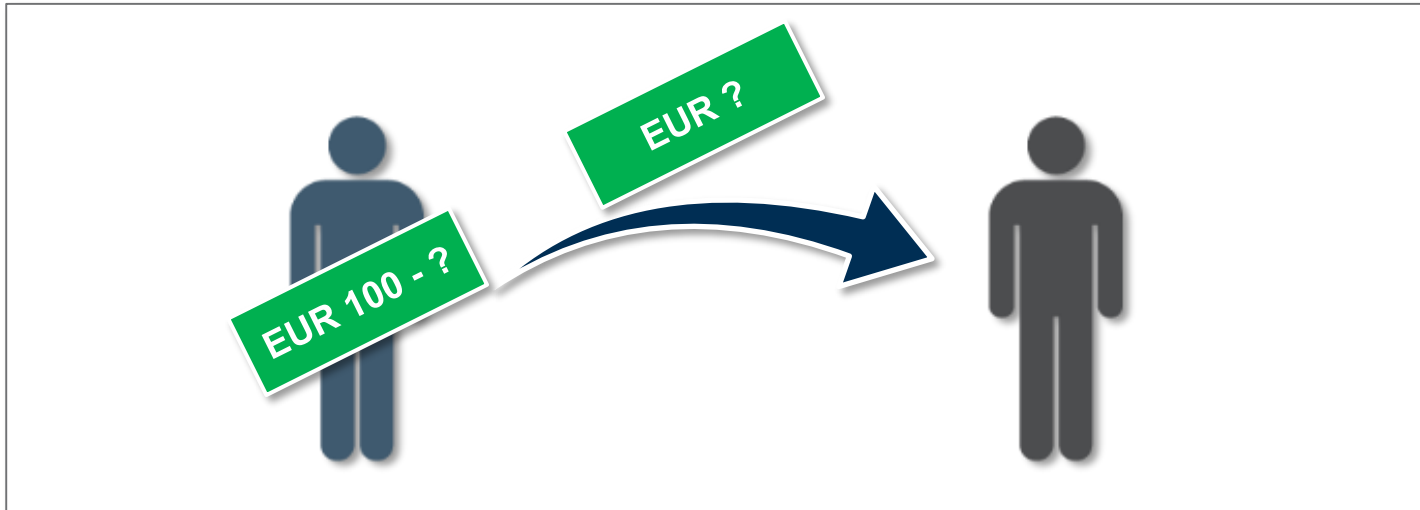
System 2 ist problemlos in der Lage, die gestellten Aufgaben zu lösen, wird oft aber gar nicht erst in die Entscheidung involviert.

Pilot

Nun zu einem kurzen Spiel



Wie viel möchten Sie der anderen Person geben?



1: EUR 0

2: EUR 1 - 10

3: EUR 11 - 20

4: EUR 21 - 30

5: EUR 31 - 40

6: EUR 41 - 50

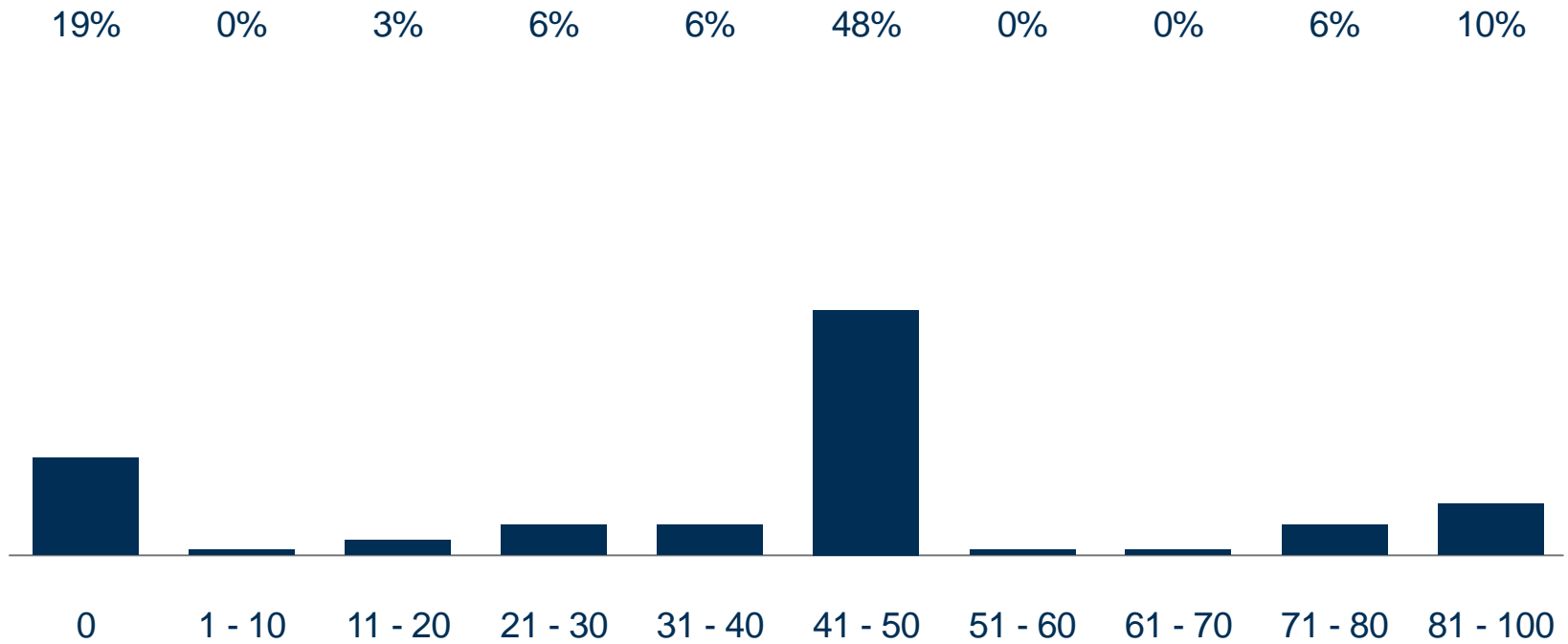
7: EUR 51 - 60

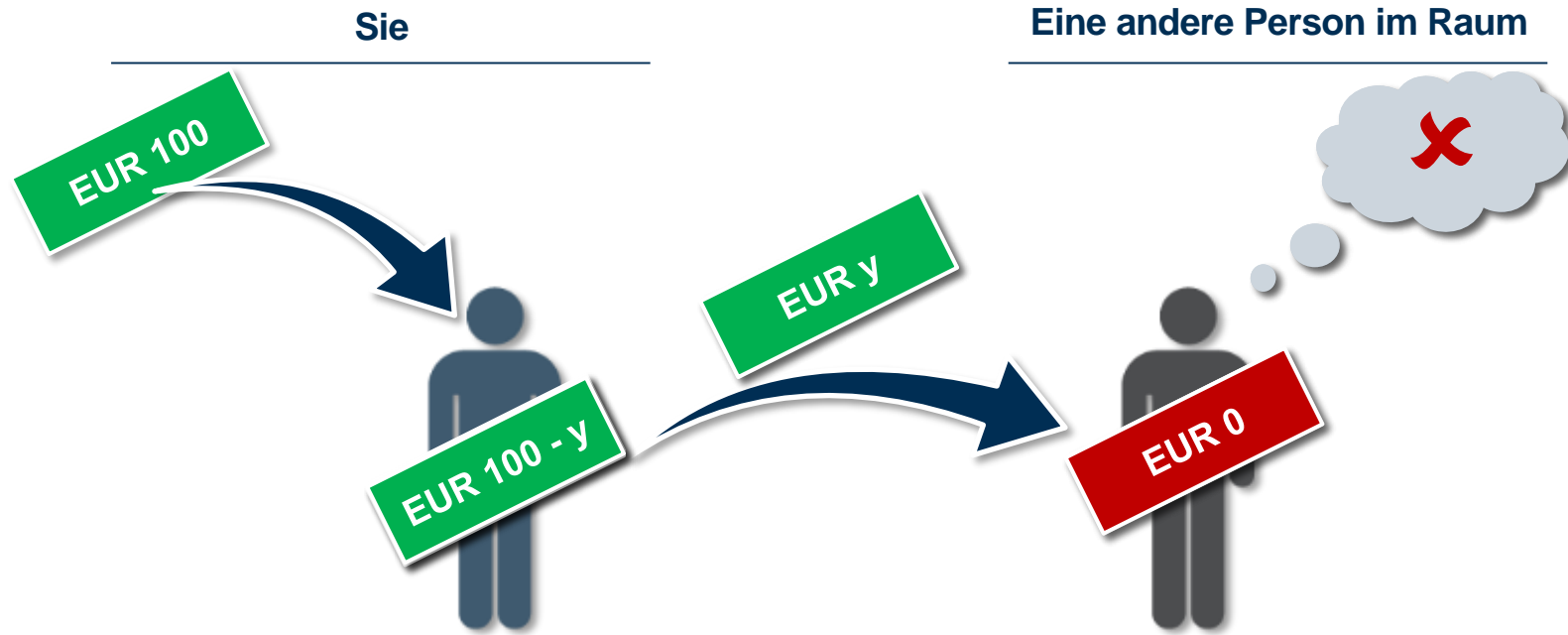
8: EUR 61 - 70

9: EUR 71 - 80

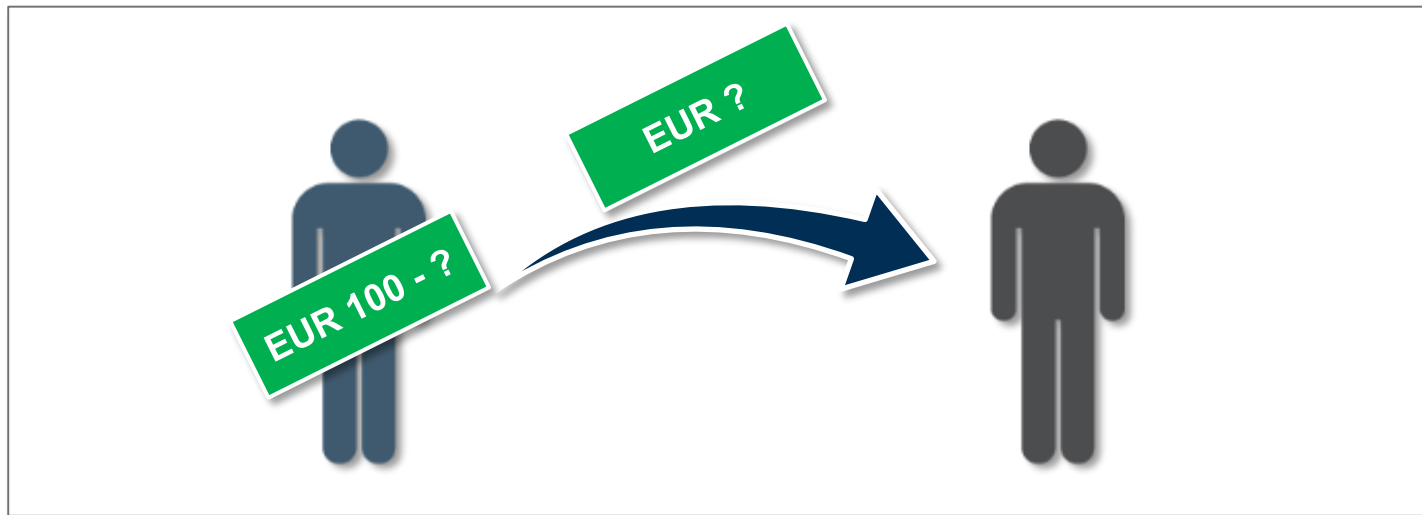
10: EUR 81 - 100

Ergebnisse der Live-
Abstimmung





Wie viel möchten Sie der anderen Person geben?



1: EUR 0

2: EUR 1 - 10

3: EUR 11 - 20

4: EUR 21 - 30

5: EUR 31 - 40

6: EUR 41 - 50

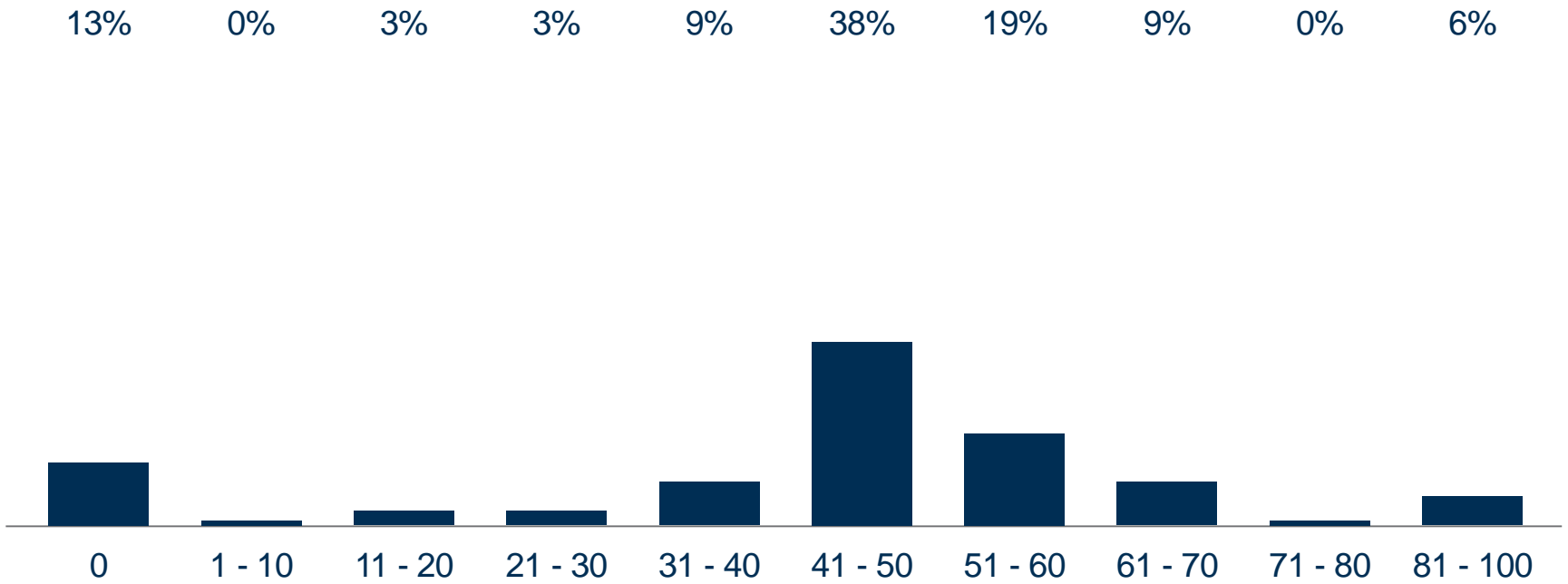
7: EUR 51 - 60

8: EUR 61 - 70

9: EUR 71 - 80

10: EUR 81 - 100

Ergebnisse der Live-
Abstimmung



Bitte beantworten Sie die folgende Frage

Was glauben Sie?

Wie gut sind Ihre Fähigkeiten als Autofahrer im Vergleich zur österreichischen Bevölkerung?

1: Viel besser



13%

2: Ein bisschen besser



30%

3: Etwa gleich



50%

4: Ein bisschen schlechter



7%

5: Viel schlechter



0%

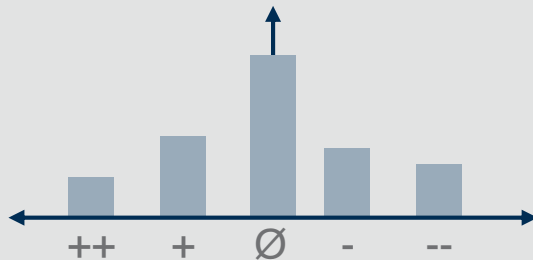
Ergebnisse der Live-
Abstimmung



Menschen überschätzen systematisch ihre eigenen sowie die Fähigkeiten anderer – dies hat einen grossen Einfluss auf die Entscheidungen, die wir treffen

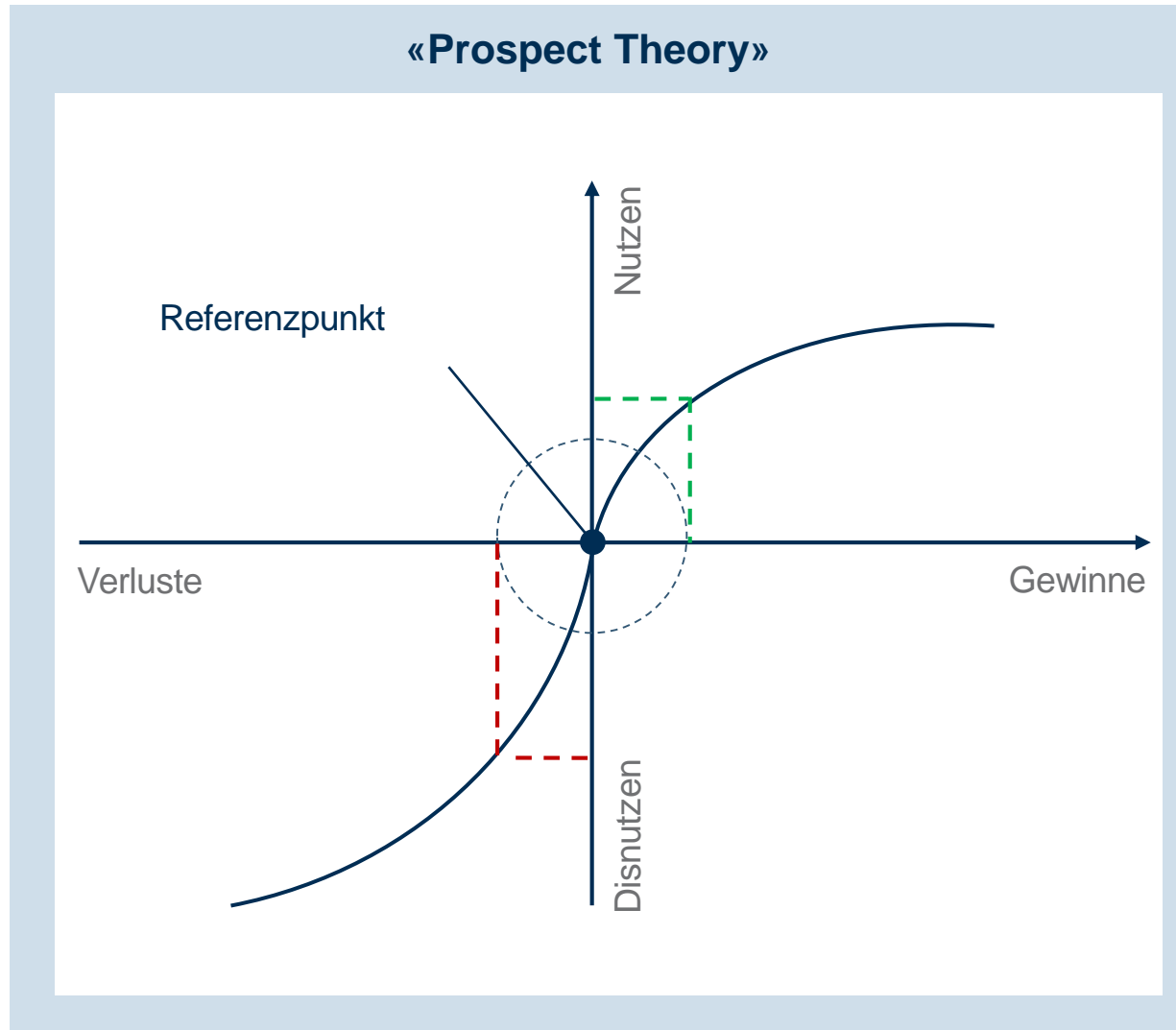
„Overconfidence“

- Da es sich um eine relative Betrachtung der anwesenden Personen handelt, sollten die Anteile unter und über dem Durchschnitt gleich gross sein
- Annahme: ungefähr eine Normalverteilung



Bedeutung für Unternehmen:

- Eine Vielzahl empirischer Studien belegt, dass Menschen ihre Fähigkeiten und Leistung systematisch überschätzen
- Bei Strategiebildungsprozessen beispielsweise spielt dies eine wichtige Rolle
- Ähnlich überschätzen wir mitunter die Fähigkeiten unseres Gegenübers
- So neigen wir auch dazu, die Fähigkeiten und Motivation unserer Mitarbeitenden und unserer Kollegen zu überschätzen

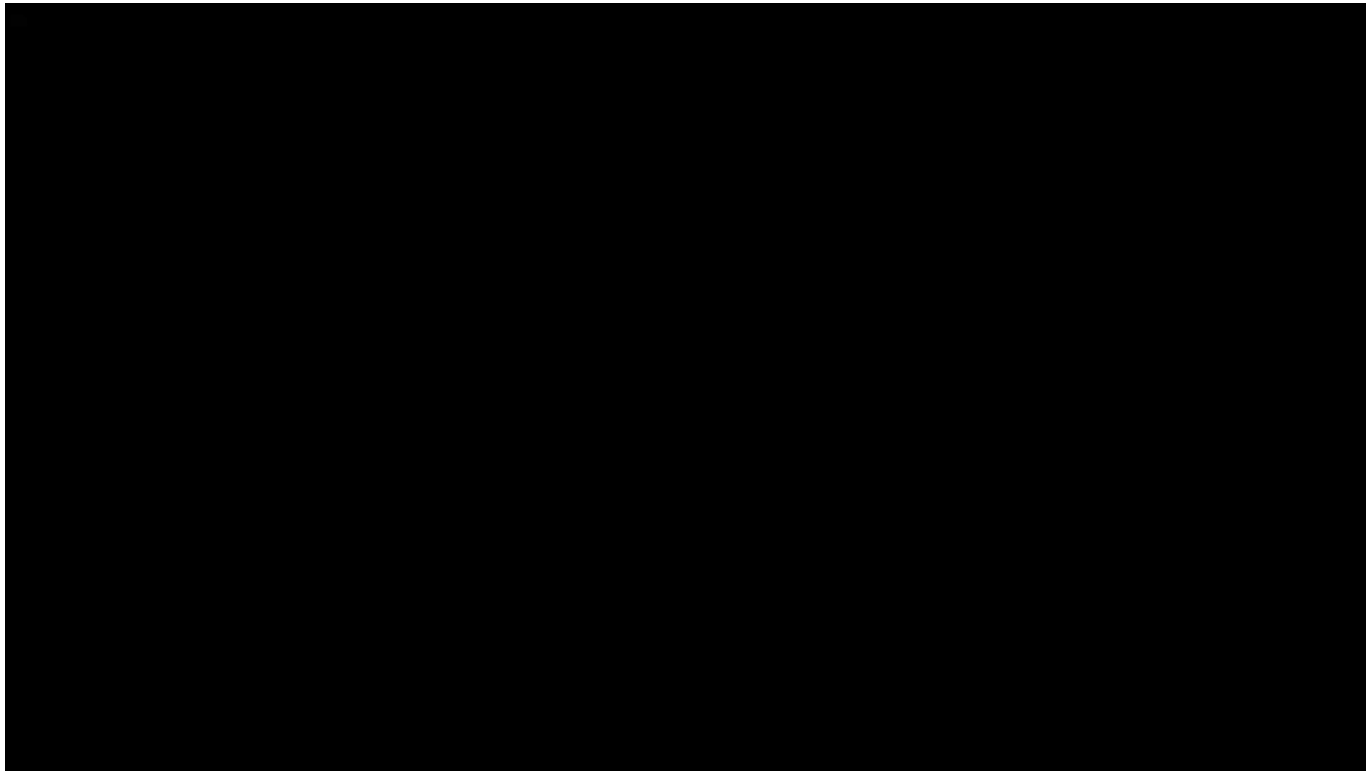


«Prospect Theory»



Wie viele Pässe werden von den Spielern in den schwarzen Hemden gespielt?

Wie viele Pässe werden von den Spielern in den schwarzen Hemden gespielt?



Wie viele Pässe wurden gespielt?

1: 18 Pässe



23%

2: 20 Pässe



26%

3: 22 Pässe



3%

4: eine andere Anzahl



48%

Ergebnisse der Live-
Abstimmung



Was haben Sie ausser den Pässen gesehen?

1: Nichts



2: Eine Frau mit Schirm



3: Einen Gorilla



4: Etwas anderes



Ergebnisse der Live-
Abstimmung



22 Pässe und eine Frau mit Schirm...



- Die meisten Menschen glauben, dass sie in der Regel rational, vernünftig entscheiden
- Entgegen des Eigenbilds handeln Menschen (auch Führungskräfte) oft nur «bedingt» rational
- Selbst wenn die kognitiven Fähigkeiten von Menschen stark ausgeprägt sind, wird bei vielen Entscheidungen «nur» das intuitive System 1 verwendet – welches oft falsch liegt
- *Perspective taking* um das Verhalten anderer prognostizieren zu können, ist eine der wichtigsten Skills für Führungskräfte – wir sind nur schlecht darin
- Aber auch im ruhigen, reflektierten System 2 sind wir oft nicht in der Lage, Fragestellungen rational zu lösen
- Der Mensch weicht systematisch vom rationalen Handeln ab

Nur wer versteht, warum Menschen wie handeln, kann Verhalten prognostizieren und so als Führungskraft Menschen effektiv managen

- 1 Einführung in die Verhaltensökonomie
- 2 Wie Menschen sich irrational verhalten
- 3 Beziehungen sind zentral**
- 4 Breakout Session
- 5 Präsentationen
- 6 Q&A

Bitte beantworten Sie die folgende Frage

Stellen Sie sich vor: Auf einem Platz stehen über 1000 Personen. Mit welcher Person unterhalten Sie sich am liebsten?

1: Die erste Person, die Sie auf dem Platz sehen



2: Die Person, mit der Sie sich am wohlsten fühlen und eine Beziehung haben



3: Die Person, die Ihnen eine Idee vorgeschlagen hat, die Sie für sich priorisiert



4: Die Person, die am lautesten redet



5: Die Person, die am meisten Einfluss hat



Ergebnisse der Live-Abstimmung



? Welches ist die knappste Ressource des 21. Jahrhunderts?

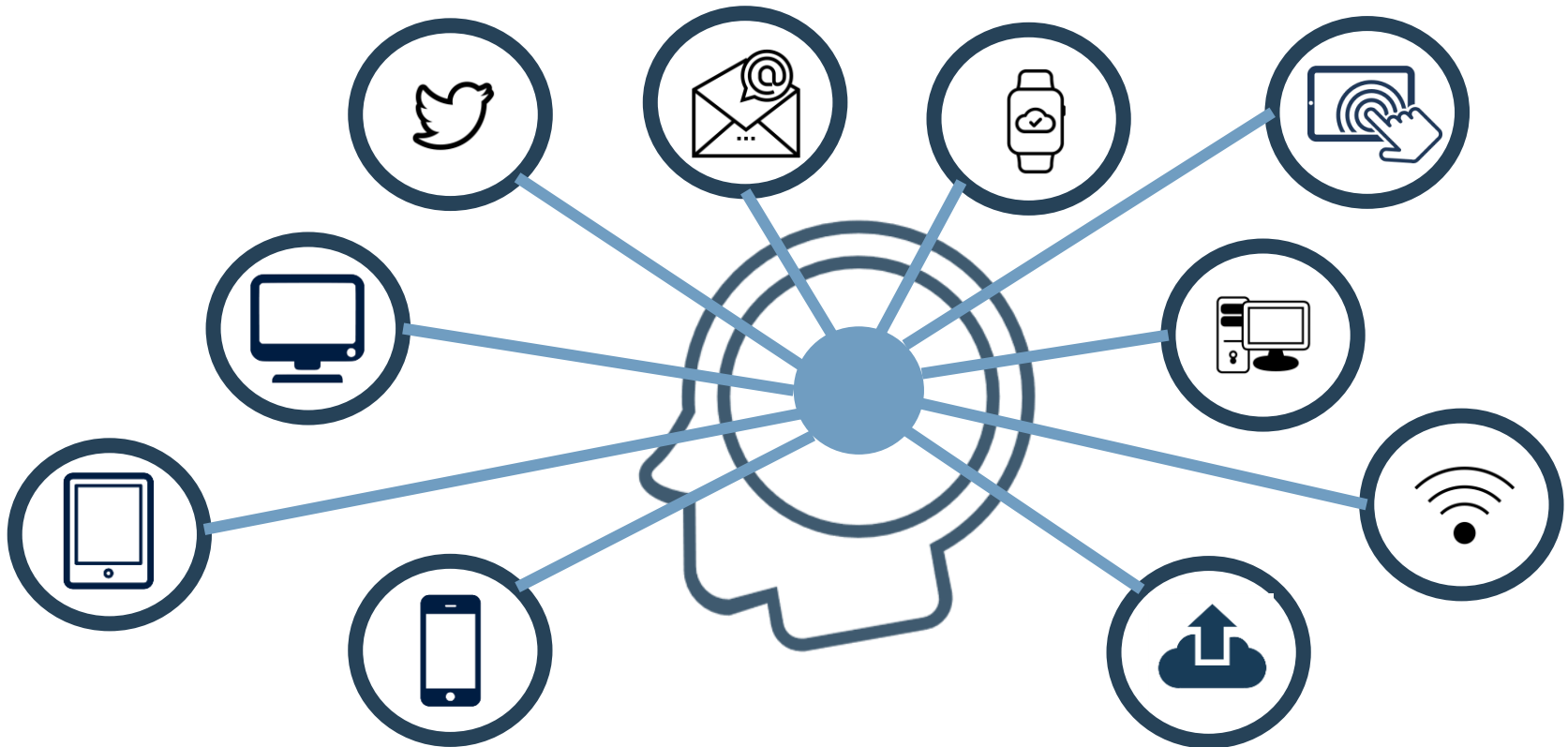
Aufmerksamkeit!
**Welches ist die knappste
Ressource des 21. Jahrhunderts?**



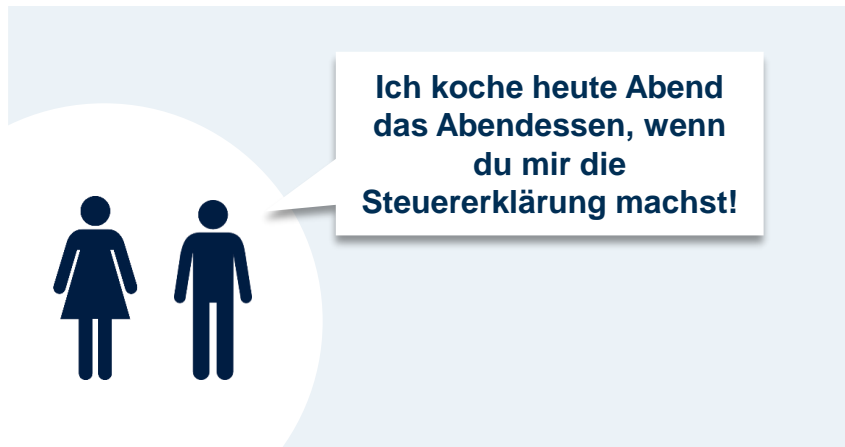
? Wem schenke ich als Konsument meine Aufmerksamkeit, wenn alle in etwa das Gleiche bieten?

... und die digitale Revolution limitiert die Aufmerksamkeit noch mehr!

! Die Aufmerksamkeit ist die knappste Ressource des 21. Jahrhunderts – und die digitale Revolution limitiert die Aufmerksamkeit noch mehr



*... eine transaktionale
Beziehung*



! *In einer transaktionalen Beziehung wird immer eine Gegenleistung gefordert*

*... eine relationale
Beziehung*



! *In einer relationalen Beziehung geht ein Partner in die Vorleistung – und geht davon aus, dass das Gegenüber diese freiwillig erwidert*



Auch als Unternehmen können beide Arten von Beziehung zum Kunden gelebt werden

? Welches sind die wichtigsten Treiber für die Aufmerksamkeit von Unternehmen und Marken?

Transaktionale
Beziehung



**Gute Preise und
Attraktoren-
produkte**

VS.

Relationale
Beziehung



**Beziehung zum
Kunden**



Gute Preise und das Produktportfolio sind von der Konkurrenz **kopierbar**

Diese Elemente stellen somit **keine Differenzierungsfaktoren** zur Konkurrenz dar



Ein Fokus auf die transaktionale Beziehung birgt die Gefahr einer «Commodity Trap»

Die Beziehung schafft **Aufmerksamkeit** beim Kunden

Eine Beziehung zum Kunden ist **nicht** von der Konkurrenz **kopierbar**



Der Kunde hat einen Nutzen, der über die reine Transaktion hinaus geht (Identitätsnutzen)



Je besser die Beziehungsqualität, desto höher die Identifikation der Kunden

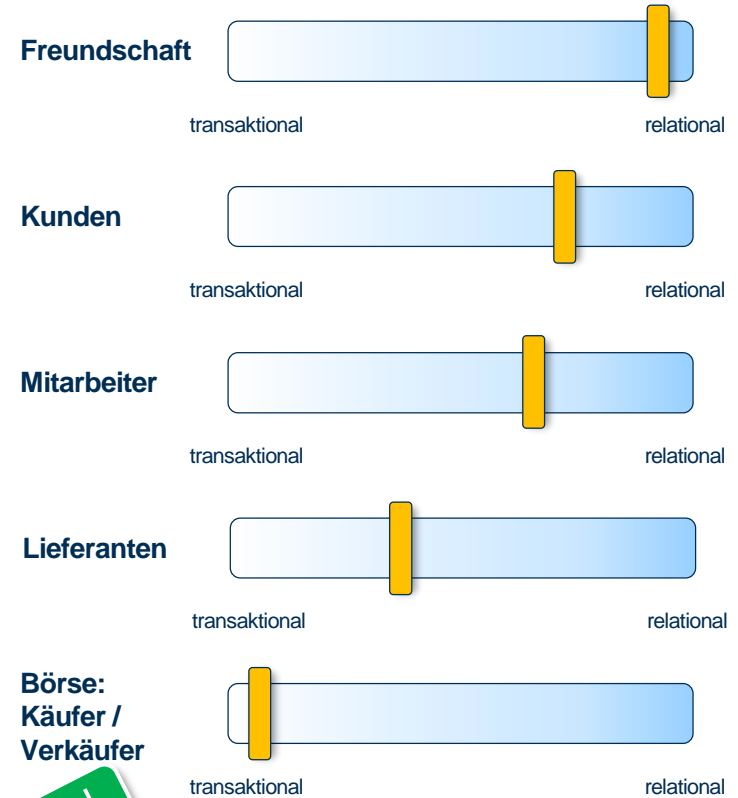




Beziehungen sind ein Nexus aus impliziten und expliziten Verträgen.

Standard
Economics

Die klassische Ökonomie versucht diese Verträge so detailliert wie möglich auszuformulieren.

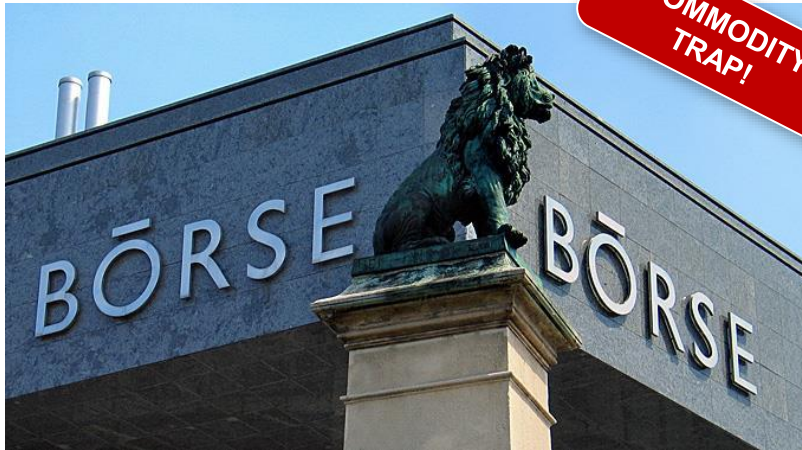


Alle Beziehungen bestehen aus verschiedenen expliziten und impliziten Verträgen.

Behavioral Economics

Diese Verträge können sich auf die Transaktion beziehen (transaktional) oder die Beziehung ins Zentrum stellen (relational).

Märkte, wo soziale Präferenzen keine Rolle spielen



Fokus Nutzenkonzepte: Transaktionaler Nutzen

- mehr
- besser
- schneller

Märkte, wo soziale Präferenzen eine Rolle spielen



Fokus Nutzenkonzepte: Relationale Nutzen

- sozialer Nutzen
- psychologischer Nutzen
- verhaltensökonomische Präferenzen

«Die Bereitschaft etwas zu geben, ohne zu wissen was man zurückbekommt ist die Grundlage einer jeden Mitarbeiterbeziehung.

Nachhaltig erfolgreiche Führungskräfte wissen dies intuitiv und setzen auf Kooperation.»

- 1 Einführung in die Verhaltensökonomie
- 2 Wie Menschen sich irrational verhalten
- 3 Beziehungen sind zentral
- 4 Breakout Session**
- 5 Präsentationen
- 6 Q&A

Die Einteilung der Gruppen



Bitte teilen Sie sich in Gruppen auf.

- 1 Einführung in die Verhaltensökonomie
- 2 Wie Menschen sich irrational verhalten
- 3 Beziehungen sind zentral
- 4 Breakout Session
- 5 Präsentationen**
- 6 Q&A

- 1 Einführung in die Verhaltensökonomie
- 2 Wie Menschen sich irrational verhalten
- 3 Beziehungen sind zentral
- 4 Breakout Session
- 5 Präsentationen
- 6 Q&A**

FehrAdvice & Partners AG

Klausstrasse 20
8008 Zürich
Tel. +41 44 256 79 00

info@fehradvice.com
www.fehradvice.com

«Alles Wirtschaften
beruht auf Verhalten.
Deshalb bezweckt jede
Wirtschaftsberatung die
Beeinflussung menschlichen
Verhaltens.»