



Kundentreue kultivieren



Inhalt

01 Kundentreue kultivieren durch Anbieten von Optionen

Intelligente Omnichannel-Strategie

Kunden in dem von ihnen bevorzugten Kanal unterstützen, aber in allen Kanälen für Einheitlichkeit sorgen

Nahtloser Support

Kundenservice als Pluspunkt nutzen, um die Kundenbeziehung aktiv zu fördern, nicht nur zu retten

Niedrigerer Kundenaufwand durch hervorragenden Service

Service bereitstellen, der Kunden die Interaktion mit Ihnen so leicht wie möglich macht

Vertrauen als Grundlage

Das tun, was für den Kunden richtig ist, und damit eine vertrauensvolle Beziehung schaffen

02 Vollständige Studie – Marshmallow-Entscheidungen

Einführung

Je einfacher, desto besser

Aus Irrationalität lernen

Abwanderung vermeiden

Ohne Umwege zur Kundentreue

01 Kundentreue kultivieren durch Anbieten von Optionen



Innovation im Kundenservice kann vielerlei bedeuten – bei unseren Produkten zum Beispiel die stärkere Nutzung von AI.

Innovation im Kundenservice und beim Kundenerlebnis bedeutet aber in jedem Fall immer eines: die stete Weiterentwicklung unseres respektvollen Verständnisses von Kunden als Menschen.

Gemeinsam mit dem Wirtschaftswissenschaftler Tony Hockley von der London School of Economics & Political Science (LSE) wollte Zendesk herausfinden, ob sich mit den Methoden der Verhaltensökonomik genauere Einblicke in Kunden und ihre Entscheidungsprozesse erreichen lassen. „Gibt es hier Lektionen für Unternehmen und die Art und Weise, wie sie mit ihren Kunden interagieren?“ Diese Frage stellt Hockley in seiner wissenschaftlichen Abhandlung „Marshmallow Decisions“.

Der Titel bezieht sich auf den berühmten Marshmallow-Test der Stanford University aus den sechziger Jahren, bei dem ein Kind ein einziges Marshmallow sofort haben konnte oder aber zwei, wenn es bereit war, eine Viertelstunde zu warten. Dieser schon oft wiederholte Test zeigt auf faszinierende Art die Bedeutung und Auswirkung des Wartens. Laut Hockley enthüllt der Test nicht nur, wie schwer Selbstbeherrschung ist und wie die Wahl durch den Kontext bestimmt wird, sondern zeigt gleichzeitig auch, wie wichtig die Schaffung von Vertrauen ist, denn man muss sich darauf verlassen können, dass einem der Versuchsleiter nach der versprochenen Viertelstunde tatsächlich zwei Marshmallows gibt.

Wie kann man also am besten Kundentreue kultivieren, um dafür zu sorgen, dass sie die einfachere Wahl ist? Lesen Sie weiter und finden Sie es heraus!

Eine intelligente Omnichannel-Strategie

Es ist nicht immer gut, Kunden eine Vielzahl unterschiedlicher Optionen zur Auswahl zu stellen.

Studien belegen ganz eindeutig: Wenn es zu viele Auswahlmöglichkeiten gibt, sind Verbraucher deutlich weniger geneigt, eine Entscheidung zu treffen, und wenn sie es dennoch tun, sind sie weniger zufrieden mit ihrer Wahl. Laut dem Harvard Business Review „ziehen 84 % aller Kunden eine einfache Lösung für ihr Problem vor“, statt mit einer Unmenge von Self-Service-Kanälen (E-Mail, Chat, Social Media usw.) konfrontiert zu werden. Kunden wollen nicht unter zahlreichen unterschiedlichen Supportkanälen wählen und dann hoffen müssen, den besten ausgesucht zu haben.

Um es klarzustellen: Es ist durchaus gut, alle Supportkanäle bereitzustellen – nur nicht immer und überall. Beispiel: Es gibt keinen Sinn, Ihre Telefonnummer als bevorzugten Kontaktkanal anzubieten, wenn Sie nur zwischen 9 und 17 Uhr erreichbar sind. Sie müssen also Kunden zu dem Supportkanal führen, der für sie am besten geeignet ist und für den Sie die entsprechenden Ressourcen haben. So können Sie Ihre Supportabläufe straffen und Mitarbeiter dort einsetzen, wo sie am meisten gebraucht werden.

Eine durchdachte Omnichannel-Strategie kann den Kanalwechsel und Kundenaufwand reduzieren, die Lösungszeiten verkürzen und das positive Image Ihrer Marke fördern.

Nahtloser Support

In manchen Branchen ist das immersive Erlebnis, das ein Produkt bietet, extrem wichtig.

Aber wie kann man hier den Kundenservice eingliedern? Wenn der Kunde dieses immersive Erlebnis unterbrechen muss, um Support in Anspruch zu nehmen, leidet die Kundenzufriedenheit. Was der Kunde will, ist nahtloser Support.

Die Gaming-Branche ist das perfekte Beispiel. Moderne Spiele sind wie jede andere Form von Software komplex, raschen Entwicklungszyklen unterworfen und bei ihrem Release noch nicht so ganz ausgereift. Die Tatsache, dass sie selbst nach der Veröffentlichung laufend weiterentwickelt werden, ermöglicht die Bereitstellung von neuem Content und Bugfixes. Mit anderen Worten: Die Stimme des Kunden ist am fertigen Produkt beteiligt.

Es ist nicht einfach, Gamern hervorragenden Kundenservice zu bieten, sowohl beim Spielen als auch hinterher. Die wichtigste Priorität eines Studios ist es, das optimale In-Game-Erlebnis zu schaffen. Aber wenn Spieler sich an den Kundenservice wenden müssen, ist Support für sie Teil des gesamten Gaming-Erlebnisses. Rovio, das Studio hinter dem Megahit „Angry Birds“, wusste, dass Spieler, die auf ihren Mobilgeräten ins Spiel vertieft waren, sicherlich nicht zu einem Browser wechseln würden, um Hilfe in Anspruch zu nehmen. Die Lösung war, mit dem Mobile SDK von Zendesk Support direkt vom Spiel aus bereitzustellen. Das führte zu einem Anstieg von Tickets für Probleme, die sonst möglicherweise nicht adressiert worden wären. Rovio sorgte dafür, dass der In-Game-Support den gleichen Look & Feel hatte wie das Spiel selbst, sodass sich für Spieler ein einheitliches Erlebnis ergab.





Fantastischer Service, der Kundenaufwand reduziert

Unternehmen verbringen viel Zeit damit, herauszufinden, was eine Reduzierung des Kundenaufwands bedeutet, sowohl in Bezug auf das Design von Produkten und Prozessen als auch die Bereitstellung von Kundenservice.

Wenn Sie sich (neben zahlreichen anderen Kundenservicemetriken) auf die Reduzierung des Kundenaufwands konzentrieren, sorgen Sie dafür, dass Ihre Kunden zurückkehren, schaffen langfristige Kundentreue und ziehen neue Kunden an.

Sie können viel tun, um den Kundenaufwand zu reduzieren, indem Sie Kundenerlebnisse schaffen, die intuitiv und benutzerfreundlich sind. Eine wichtige Rolle hierbei spielen die Interaktionen und die Beziehungen zwischen Ihrem Kundenserviceteam und Ihren Kunden.

Self-Service ist oft die schnellste und unkomplizierteste Möglichkeit für Kunden, ihre Probleme zu lösen. Kunden schätzen Self-Service, denn so brauchen sie sich nicht an einen Supportmitarbeiter zu wenden oder auf eine Antwort zu einer Supportanfrage zu warten. Dadurch lässt sich der Aufwand reduzieren und die Zufriedenheit steigern.

Wenn Kunden ihre Probleme in einer einzigen Interaktion mit Ihrem Supportteam lösen können, wird der Aufwand beträchtlich gesenkt. Sie sollten also die Erstlösungsquote (FCR) genau überwachen, denn diese Metrik ist ein wichtiges Indiz, ob Ihre Bemühungen zur Senkung des Aufwands erfolgreich sind. Eine hohe Erstlösungsquote kann bedeuten, dass Sie mehr Self-Service-Optionen anbieten sollten. Vergleichen Sie Ihre Erstlösungsquote außerdem mit der Anzahl von Tickets, die erneut geöffnet werden. Wenn die erste Lösung nicht ausreichend ist und ein Ticket daher erneut geöffnet werden muss, sind Ihre Bemühungen, den Kundenaufwand zu reduzieren, nicht wirksam.

Wenn sich ein Kunde hilfesuchend an Sie wendet, nutzen Sie die Gelegenheit, ihn zu fragen, was Sie sonst noch tun können. Je nachdem, was der Kunde mit Ihren Produkten macht, können Sie wahrscheinlich ziemlich genau sagen, welches Problem er als Nächstes haben wird. Wenn Sie ihm beim selben Anruf (oder Chat) helfen können, haben Sie automatisch den zukünftigen Aufwand für den Kunden reduziert.



Vertrauen als Grundlage

Es ist sicherlich keine Überraschung, dass Vertrauen am stärksten zwischen zwei Menschen ist, nicht zwischen Menschen und einer Firma.

Laut John Gottman, dem Autor von *The Science of Trust*, geht es bei Vertrauen nicht primär darum, was eine Person unserer Meinung nach tun wird. Vertrauen beruht vielmehr auf Taten – Menschen lernen, Ihnen zu vertrauen, basierend auf dem, was Sie tatsächlich tun und wie Sie sich verhalten.

Tun Sie im Zweifelsfall immer das Richtige.

Kundenvertrauen entsteht, wenn wir Kunden immer richtig behandeln, selbst dann, wenn dies zu mehr Kosten für das Unternehmen führt. 23andMe, ein Unternehmen, das unter anderem DNA-Tests für die Ahnenforschung anbietet, sorgt dafür, dass Verbraucher so viel Kontrolle über ihre Daten haben wie möglich. Opting-in- Möglichkeiten bei Studien oder neuen Tools sind leicht erkennbar und werden klar erläutert. Das ist eine Win-Win-Situation: Kunden, die der Marke vertrauen, sind eher bereit, ihre Daten dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen, damit dies seinen wichtigsten Zweck erfüllen kann: die DNA des Menschen besser zu verstehen.

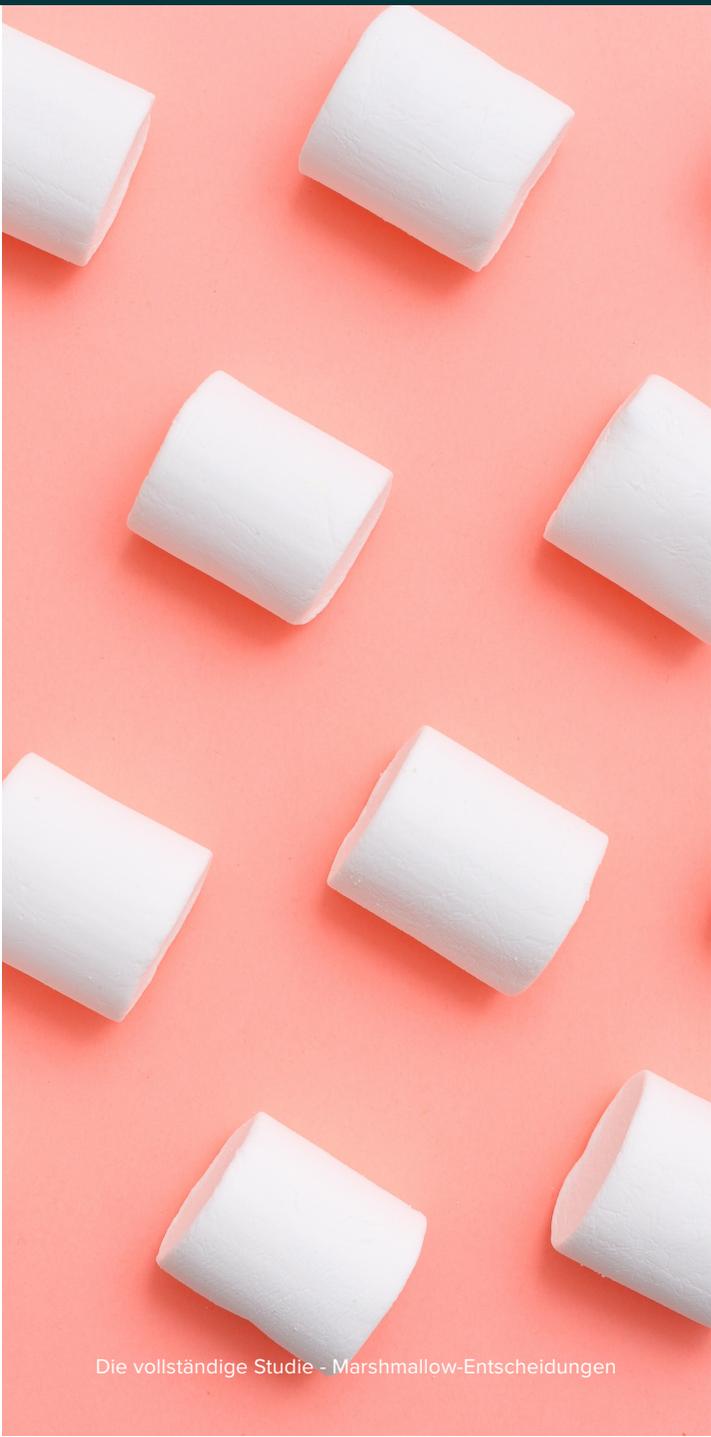
Schaffen Sie Interaktionen, die Bedeutung haben.

Fragen Sie sich: Was geben Sie Ihren Kunden? Halten Sie Ihr Wertversprechen? Fast immer – oder wirklich immer? Haben Sie jeden einzelnen Kunden-Touchpoint genau durchdacht, nicht nur den Kundenservice? Welche Bereiche sind verbesserungswürdig?

Verhalten Sie sich wie ein Mensch, nicht wie ein Roboter.

23andMe will eine zugängliche Marke sein, die interessanten Content bietet, wie die Erstellung einer Melodie aus der DNA des Kunden und das Teilen von Kundenvideos mit anderen. Sprechen Sie eine authentische, direkte und menschliche Sprache. Ihre Kunden sollten Sie beim Wort nehmen können.

02 Die vollständige Studie



Im Folgenden finden Sie den genauen Wortlaut des Forschungsberichts von Dr. Tony Hockley, Visiting Senior Fellow der gesellschaftspolitischen Fakultät an der London School of Economics & Political Science (LSE).



Marshmallow- Entscheidungen

Dr. Tony Hockley

London School of Economics & Political Science (LSE)

Februar 2018

EINFÜHRUNG

Regierungen weltweit nutzen in zunehmendem Maß das Potenzial der Verhaltensökonomik, um die Effektivität ihrer Strategien zu verbessern und die Beziehung zwischen dem Staat und seinen Bürgern zu transformieren.

Verhaltensökonomik ist schon längst kein Stiefkind der Wirtschaftswissenschaft mehr, sondern inzwischen in den Mittelpunkt gerückt. Aber gibt es hier auch Lektionen für Unternehmen und ihre Interaktionen mit Kunden?

Der Marshmallow-Test, der in den sechziger Jahren an der Stanford University durchgeführt und inzwischen unzählige Male wiederholt wurde, veranschaulicht, wie stressig das Warten ist, ganz gleich, wie angenehm das Endergebnis ausfallen wird. Bei diesem Experiment wurde einem Kind ein Marshmallow angeboten, und, falls es bereit war, 15 Minuten zu warten, sogar zwei. Manchmal blieb das Marshmallow vor den Augen des Kindes auf dem Tisch liegen, während es auf den zweiten Marshmallow wartete. Einige Kinder nutzten bestimmte Taktiken, um der Versuchung einer sofortigen Befriedigung zu widerstehen (beispielsweise Augen verdecken oder an die Tischbeine treten), während der Versuchsleiter nicht im Raum war. Dieses Experiment zeigt nicht nur, wie schwer Selbstbeherrschung ist und wie sehr eine Wahl vom Kontext abhängt, sondern unterstreicht auch, wie wichtig es ist, Vertrauen zu schaffen: Man muss sich darauf verlassen können, dass der Versuchsleiter nach der versprochenen Viertelstunde tatsächlich mit zwei Marshmallows wiederkehrt. Die Verhaltensökonomik hat einen Rahmen geschaffen, mit dessen Hilfe solche Ergebnisse in das Design von Kundenbeziehungen einfließen können.

Unternehmen und Regierungen nutzen heute verhaltenswissenschaftliche Methoden, um mit dem Design von Kundenpfaden zu experimentieren, deren Ziel es ist, die Kundentreue zur einfachsten Option zu machen. In vielen Unternehmen gibt es deshalb bereits einen Chief Behavioral Officer, der weiß, wie man von Irrationalität profitieren kann, statt sie zu bekämpfen.

Je einfacher, desto besser

Menschen geben der herkömmlichen Wirtschaftswissenschaft nach wie vor große Rätsel auf. Vorhersagemodelle beruhen auf der Annahme, dass Menschen wissen, was sie wollen, und dass sie sich grundsätzlich für Dinge entscheiden, die den größten Vorteil bieten. Wie der Marshmallow-Test zeigt, verhalten sich Menschen in Wirklichkeit jedoch völlig anders.

Viele Menschen sind offenbar mit einer Lösung zufrieden, die unter allen angebotenen Optionen nicht unbedingt den maximalen Vorteil bietet. Sie sind nicht auf optimale Ergebnisse aus, sondern auf zufriedenstellende, und haben lieber gleich etwas, das „gut genug“ ist, statt länger auf etwas Besseres zu warten. Um dorthin zu gelangen, verlassen sie sich eher auf grobe Faustregeln oder auf ihre Emotionen, statt kühl und sachlich alle Optionen und Erfolgchancen abzuwägen.

Nichts von dem ist neu, aber die Entwicklung der Verhaltensökonomik hat das menschliche Verhalten erneut in den Mittelpunkt von Entscheidungsanalysen und Politikgestaltung gerückt. Es hat lange genug gedauert. In den vergangenen Jahren wurden diese Verhaltensmerkmale weltweit in die Regierungspolitik integriert. Im Jahr 2017 wurde Richard Thaler für seine unablässigen Bemühungen, diesen Wandel herbeizuführen, mit dem Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften ausgezeichnet. Seine Hartnäckigkeit machte sich also endlich bezahlt. Durch die Veröffentlichung seines 2008 gemeinsam mit Cass Sunstein verfassten Buches „Nudge“ machte er die Verhaltenswissenschaft zum Bestseller. Selbst der britische Premierminister und der amerikanische Präsident horchten auf. Die zwei Regierungen stellten rasch Teams aus Verhaltenswissenschaftlern zusammen, zu denen je einer der Autoren zählte. Inzwischen gibt es solche Teams in Regierungen und Behörden auf der ganzen Welt. Auch in der Privatwirtschaft ist man von dieser Idee begeistert, und auf dem C-Level gibt es deshalb oft schon einen Chief Behavioral Officer.

Die Kernbotschaft von Thaler: Sorgen Sie dafür, dass die beste Entscheidung auch die einfachste ist. Jeder Retailer weiß, dass die Art und Weise, wie Waren im Laden präsentiert werden, den Umsatz beeinflusst. Thaler bezeichnet dies als „Choice Architecture“ (Entscheidungsarchitektur). Wie dieses Beispiel aus dem Einzelhandel vermuten lässt, spielen die psychologischen Beobachtungen, die der Verhaltensökonomik zugrundeliegen, bei Handelstransaktionen schon deutlich länger eine Rolle als bei Interaktionen zwischen Regierungen und ihren Bürgern. Aber könnte die wachsende Bedeutung der Verhaltensökonomik nicht vielleicht auch Erkenntnisse liefern, die für Unternehmen beim Management ihrer Kundenbeziehungen relevant sind?

Aus Irrationalität lernen

Die wichtigste Anwendung von Thalers Arbeit war das Schema „Save More Tomorrow“ („Sparen Sie morgen mehr“), das er 2004 mit Shlomo Benartzi entwickelte.

Ziel dieses Schemas war, mehr Amerikaner dazu zu bringen, in die Altersversorgung zu investieren. Dabei werden Arbeitnehmer automatisch mit einer vorgeschlagenen Sparquote in die arbeitnehmerfinanzierte betriebliche Altersvorsorge einbezogen („Opting in“ ist also der Standard), wenn sie sich nicht explizit dagegen entscheiden (das „Opting-out“ muss aktiv erfolgen). Schätzungen zufolge hat dies dazu geführt, dass seit 2011 mehr als 15 Millionen Menschen bis zu 30 Milliarden Dollar in ihre Altersvorsorge investiert haben.

Das Schema, das auch von vielen Rententrägern außerhalb der USA übernommen wurde, wendet die übliche Entscheidungsarchitektur an, um der Art und Weise, wie Menschen Entscheidungen fällen, besser Rechnung zu tragen. Es nutzt die starke Neigung, die Menschen für den Status quo haben, indem es den automatischen Beitritt als Standardoption präsentiert. Ebenso macht es sich die Neigung der Menschen zunutze, die Gegenwart der Zukunft vorzuziehen, indem der Plan mit einer niedrigen Sparquote beginnt, der Mitarbeiter sich aber dazu verpflichtet, diese Quote in der Zukunft (d. h. mit der nächsten Gehaltserhöhung) zu erhöhen. Diese einfachen Änderungen an der Entscheidungsarchitektur für Optionen, die es bereits gegeben hat, haben einen entscheidenden Unterschied gemacht.

2017 trat Bernatzi dem Vorstand des Unternehmens hinter der Spar-App Acorns bei. Bei Acorns werden Debit- und Kreditkartenkäufe auf einen vollen Betrag aufgerundet und die Differenz dann investiert. Diese App macht das Sparen einfach und zwingt den Benutzer nicht, heute ein größeres Opfer zu erbringen, um morgen einen Gewinn zu erzielen. Solche Schemas sind außerordentlich erfolgreich und inzwischen überall zu finden.

Abwanderung vermeiden

In seiner bahnbrechenden Arbeit über Reaktionen von Verbrauchern auf sinkende Servicestandards, *Exit*, *Voice*, und *Loyalty*, engte Albert Hirschman die Entscheidung auf ein labiles Wechselspiel zwischen drei Optionen ein: Abwanderung, Stimme und Treue.

Er schildert, wie eine Entscheidung der qualitätsbewusstesten Kunden, ihre Stimme laut werden zu lassen und treu zu bleiben, einem sozialen Zweck dient – im Gegensatz zur einfacheren Option der Abwanderung. Trotzdem sind es oft genau diese Kunden, die als erste abwandern.

Heute ist es leichter denn je, seine Stimme hörbar zu machen – viel leichter, als Hirschman es sich hätte träumen lassen, und im Kontext der kostenlosen globalen Sofortkommunikation deutlich wirkungsvoller. Jeder kann seiner Begeisterung oder seinem Missfallen Ausdruck verleihen, und zwar gegenüber jedem, der bereit ist, zuzuhören. Unter „Stimme“ versteht man nicht nur Kommunikation zwischen einem Kunden und einem Unternehmen, sondern auch zwischen dem Kunden und anderen Kunden, die mit gespitzten Ohren und oft in großer Zahl warten. Auch treue Kunden haben viel zu sagen, wenn eine starke Motivation vorliegt und es einfach ist, seine Meinung publik zu machen. Für Unternehmen, die sich auf langfristige Beziehungen verlassen, ist es schwerer denn je, die Optionen „Abwanderung“ und „Stimme“ zu managen. Gleichzeitig wächst aber unser Verständnis der menschlichen Entscheidungsfindung, und diese Erkenntnisse fließen zunehmend in das Benutzererlebnis ein. Durch Umformulieren der Wahlmöglichkeiten für Verbraucher kann man die Abwanderung zu einer weniger attraktiven Option machen.

Richard Thaler und sein Nudge Co-Autor Cass Sunstein haben eine Generation von „Entscheidungsarchitekten“ inspiriert, die Regierungen und Unternehmen helfen, systematischer über die Navigierbarkeit von Entscheidungsprozessen nachzudenken. Sie stellen fest:

„Ein ‚neutrales‘ Design gibt es nicht... kleine und auf den ersten Blick unbedeutende Details können einen starken Einfluss auf das Verhalten von Menschen ausüben.“

Richard Thaler & Cass Sunstein

„Nudge“, Einleitung (2008)

Vor rund 300 Jahren, lange bevor es die moderne Wirtschaftswissenschaft gab, erkannte Nikolaus Bernoulli, dass Menschen nur mit einem niedrigen Geldbetrag zum Einstieg in ein Glücksspiel mit einer potenziell unendlich hohen Auszahlung bereit sind. Eigentlich sollte man annehmen, dass jede vernünftige Person an einem Glücksspiel teilnehmen würde, wenn die erwartete Auszahlung höher ist als die Einzahlung, aber das Potenzial einer unendlich hohen Auszahlung erwies sich als unattraktiv. Dies wurde bekannt unter dem Namen „Sankt-Petersburg-Paradoxon“, denn dort arbeitete Bernoulli zu der Zeit, als er dieses Verhaltensparadox entdeckte.

Denken wir noch einmal an Hirschmans Wechselspiel zwischen Abwanderung, Stimme und Treue. Letztendlich ist es nur die Abwanderung, die dem Benutzer irgendeine Form von Sicherheit gibt. Der Rest ist ein Glücksspiel. Es kann in der Tat irgendwann einmal ein lukratives Ergebnis geben, aber wann dies eintrifft und wie hoch letztendlich der Gewinn ist, sind unbekannte Größen, die angesichts des eigenen Einsatzes bei einem Spiel, das in den Größen Zeit- und Stressaufwand gemessen wird, ein signifikantes Risiko darstellen. In einem solchen Fall ist der Kunde mit einem echten Risiko konfrontiert, das zumindest zum Teil davon abhängt, wie sehr er dem Ruf des Unternehmens vertraut, mit dem er es zu tun hat. Der Wert, den der Kunde diesem Spiel beimisst, könnte in der Tat sehr gering sein. Die Schaffung einer Beziehung, die auf Vertrauen beruht, kann einen deutlich höheren Wert haben, als es rationale Analysen vermuten lassen, und zwar gerade deshalb, weil sich dadurch das wahrgenommene Risiko reduziert, das verbunden ist mit dem Ausüben der eigenen Stimme, wenn etwas schiefgeht, und somit die Abwanderung weniger attraktiv wird.

² Eine Diskussion von Bernoullis Problem findet sich in Christian Seidl, „The St Petersburg Paradox at 300“, *Journal of Risk and Uncertainty* (2013) Vol 46, S. 247-264

Ohne Umwege zur Kundentreue

Es ist fast 300 Jahre her, als Adam Smith anno 1759 von der Leidenschaft schrieb, die das Verhalten steuert und Menschen dazu bringt, im Moment zu leben statt auf ein späteres, noch größeres Vergnügen zu warten³.

Aber diese Leidenschaft kann überwunden werden, so wie es das Kind tat, das sich die Augen zuhielt, als es mit der Marshmallow-Versuchung konfrontiert war. Den meisten Menschen ist klar, dass es gut ist, Versuchungen zu widerstehen – wenn sie es nur könnten. Wiederholungen des Marshmallow-Tests aus den sechziger Jahren haben ergeben, dass die durchschnittliche Bereitschaft, auf die größere Belohnung zu warten, um rund eine Minute pro Jahrzehnt zugenommen hat⁴. Die Tendenz zum Hier und Jetzt ist stark, aber sie kann überwunden werden. Die Verhaltensökonomik bietet ein Toolkit, das hilft, den direkten Weg zur Kundentreue zu finden.

In den fünfziger Jahren argumentierte Maurice Allais bereits, dass Entscheidungen, die mit Risiken verbunden sind, anders ausfallen, je nachdem, wie sie präsentiert werden und wie hoch der potenzielle Gewinn ist. Dieser Framing-Effekt ist inzwischen zu einem festen Grundsatz beim Konzipieren von Verhaltensmaßregeln geworden. Unternehmen müssen eine Entscheidungsarchitektur entwickeln, die das beste Ergebnis zum einfachsten Ergebnis macht. Das ist die Kernbotschaft des Nobelpreisträgers Richard Thaler.

Der Entscheidungsarchitekt eines erfolgreichen Unternehmens stellt sicher, dass die Customer Journey leicht navigierbar ist, sodass sie zu einem Ergebnis führt, das für beide Parteien zufriedenstellend ist und Treue schafft, statt zur Abwanderung zu führen. Verhaltensökonomien können beim Konzipieren dieser Systeme behilflich sein. Immer häufiger werden randomisierte kontrollierte Studien für diese Designarbeit verwendet, eine Technik, die bislang der Medizin vorbehalten war. Systeme müssen für Marshmallow-Mentalitäten geeignet sein und in erster Linie Menschen ansprechen – nicht rationale, berechnende Wesen.

Das Versicherungsunternehmen Lemonade hat dies auf dramatische Weise in die Praxis umgesetzt, indem es Dan Ariely, Autor des Buches „Predictably Irrational“ als Chief Behavioral Officer einstellte. Ariely erkannte, wie Versicherungen sich gegenseitig über den Tisch zu ziehen versuchten, und integrierte Ehrlichkeit in seine Architektur, indem er Kunden als Individuen behandelte und mithilfe von Technologie den Versicherungskauf und die Schadenersatzansprüche beschleunigte. 2017 wurden bei Lemonade Schadenersatzansprüche innerhalb von drei Sekunden abgewickelt, und zwar völlig ohne Papieraufwand. Die kommerzielle Umsetzung erforderte beträchtliche technologische Innovation, aber damit entfiel auf beiden Seiten das Warten auf zwei Marshmallows.

³ Adam Smith, „The theory of moral sentiments“ (1759)

⁴ John Protzko, „Kids these days: 50 years of the marshmallow task“ (2017), Bericht im British Psychological Journal Research Digest, 20. September 2017



zendesk.de | Folgen Sie uns unter [@ZendeskDE](https://twitter.com/ZendeskDE)