

REDLINE | VERLAG

HOOKED



Wie Sie Produkte erschaffen,
die süchtig machen

Nir Eyal

Nir Eyal

Hooked

Nir Eyal

Hooked

Wie Sie Produkte erschaffen, die süchtig machen

*Übersetzung aus dem amerikanischen Englisch
von Jordan T. A. Wegberg*

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

lektorat@redline-verlag.de

2. Auflage 2016

© 2014 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© der Originalausgabe 2014 by Nir Eyal
Die englische Originalausgabe erschien 2014 bei Sunshine Business Development unter dem Titel *Hooked*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Jordan T. Wegberg
Redaktion: Desirée Šimeg, Gersthofen
Umschlaggestaltung: Maria Wittek, München; unter Verwendung von shutterstock.com
Satz: Fotosatz Pfeifer
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-536-8
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-424-0
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-425-7

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Einleitung | 9 |
| Wer zuerst kommt | 10 |
| Wie ich an den Haken geriet | 11 |
| 1. Auslöser | 14 |
| 2. Handlung | 14 |
| 3. Variable Belohnung..... | 15 |
| 4. Investition | 16 |
| Eine neue Supermacht..... | 17 |
| Wie Sie dieses Buch nutzen | 19 |
| | |
| 1. Der Gewohnheitsbereich | 21 |
| Warum Gewohnheiten gut fürs Geschäft sind | 23 |
| Erhöhung des Customer-Lifetime-Value | 24 |
| Preisbildungsflexibilität..... | 25 |
| Virales Wachstum | 27 |
| Erhöhung des Wettbewerbsvorteils | 28 |
| Das Monopol des Geistes | 30 |
| Gewohnheit als Strategie | 33 |
| Im Gewohnheitsbereich..... | 34 |
| Vitamine versus Schmerztabletten..... | 36 |
| Einblick in das Hakenmodell | 40 |
| | |
| 2. Auslöser | 43 |
| Gewohnheiten werden nicht geschaffen, sondern ausgebaut..... | 44 |
| Äußere Auslöser..... | 45 |
| Arten von äußeren Auslösern..... | 47 |
| Innere Auslöser | 50 |
| Auslöser schaffen | 53 |
| Die Auslöser von Instagram | 57 |

| | |
|--|------------|
| 3. Handlung | 61 |
| Handlung vs. Untätigkeit | 61 |
| Motivation | 62 |
| Beispiele für Motivation in der Werbung | 63 |
| Fähigkeit | 65 |
| Einloggen bei Facebook | 70 |
| Teilen mit dem Twitter-Button..... | 71 |
| Suchen mit Google..... | 72 |
| Fotografieren mit dem iPhone von Apple..... | 74 |
| Scrollen mit Pinterest..... | 75 |
| Motivation oder Fähigkeit – | |
| was sollten Sie zuerst verbessern? | 76 |
| Die Evolution der Twitter-Homepage..... | 77 |
| Über Heuristik und Wahrnehmung..... | 81 |
| Der Knappheitseffekt..... | 81 |
| Der Rahmeneffekt | 83 |
| Der Ankereffekt..... | 84 |
| Der Vorsprungeffekt..... | 85 |
| 4. Variable Belohnung | 91 |
| Belohnungen verstehen..... | 91 |
| Das Geheimnis der Variabilität..... | 93 |
| Die Belohnungen des Stammes, der Jagd und des Selbst.. | 94 |
| Belohnungen des Stammes..... | 96 |
| Belohnungen der Jagd..... | 101 |
| Belohnungen des Selbst..... | 106 |
| Wichtige Überlegungen für die Entwicklung von | |
| Belohnungssystemen | 111 |
| Variable Belohnungen sind kein Freibrief..... | 111 |
| Autonomie bewahren | 113 |
| Vorsicht vor der begrenzten Variabilität..... | 119 |
| Welche Belohnungen sollten Sie bieten? | 123 |
| 5. Investition | 127 |
| Die Einstellung ändern..... | 127 |

| | |
|---|------------|
| Die irrationale Wertschätzung von Bemühungen..... | 128 |
| Wir streben nach Übereinstimmung mit früheren Verhaltensweisen | 130 |
| Wir vermeiden kognitive Dissonanz..... | 131 |
| Ein bisschen Arbeit | 134 |
| Das Speichern von Werten | 136 |
| Content..... | 136 |
| Daten | 138 |
| Follower..... | 139 |
| Ruf..... | 141 |
| Fachkenntnis..... | 142 |
| Den nächsten Auslöser vorbereiten | 144 |
| Any.do | 144 |
| Tinder..... | 146 |
| Snapchat | 147 |
| Pinterest..... | 148 |
| 6. Was fangen Sie jetzt damit an?..... | 153 |
| Der moralische Aspekt von Manipulation | 154 |
| Der Erleichterer..... | 157 |
| Der Hausierer | 161 |
| Der Entertainer | 162 |
| Der Dealer | 163 |
| 7. Fallstudie: Die Bibel-App..... | 167 |
| Am Anfang..... | 169 |
| Wie man eine göttliche Gewohnheit schafft..... | 170 |
| Heilige Auslöser..... | 171 |
| Gepriesen seien die Daten | 173 |
| Belohnungen durch den Herrn..... | 174 |
| 8. Gewohnheiten testen und die Suche nach gewohnheits- prägenden Gelegenheiten | 179 |
| Gewohnheiten testen..... | 179 |
| Schritt 1: Identifizieren..... | 181 |

| | |
|--|------------|
| Schritt 2: Nachvollziehen | 182 |
| Schritt 3: Modifizieren..... | 183 |
| Die Entdeckung von gewohnheitsprägenden Gelegenheiten | 183 |
| Aufkeimende Verhaltensweisen | 186 |
| Basistechnologien..... | 188 |
| Schnittstellenwechsel..... | 189 |
| Anhang..... | 193 |
| Was nun? | 193 |
| Über die Autoren..... | 193 |
| Danksagungen..... | 194 |
| Mitwirkende | 195 |
| Anmerkungen und Quellen..... | 199 |
| Stichwortverzeichnis..... | 206 |

Einleitung

79 Prozent aller Smartphone-Benutzer checken jeden Morgen innerhalb von 15 Minuten nach dem Aufwachen ihr Gerät.¹ Was vielleicht noch mehr erstaunt: Ein Drittel aller Amerikaner gibt an, sie würden lieber auf Sex verzichten, als ihr Handy zu verlieren.² Eine Universitätsstudie von 2011 ergab, dass die Nutzer ihre Telefone 34 Mal am Tag überprüfen.³ Branchenkenner gehen allerdings davon aus, dass die Zahl eher bei überwältigenden 150 täglichen Kontrollen liegt.⁴

Sehen wir den Tatsachen ins Auge: Wir hängen am Haken. Die Technologien, die wir verwenden, sind zum Zwang geworden, wenn nicht gar zu einer ausgewachsenen Sucht. Es ist der Impuls, einer SMS-Benachrichtigung nachzugehen. Es ist der Drang, »nur für ein paar Minuten« auf Youtube, Facebook oder Twitter zu gehen – um dort eine Stunde später immer noch zu klicken und zu scrollen. Es ist ein Trieb, den Sie vermutlich den ganzen Tag über verspüren, aber kaum zur Kenntnis nehmen.

Kognitive Psychologen definieren Gewohnheiten als »automatische Verhaltensweisen, die durch situationsbedingte Reize ausgelöst werden«: Dinge, die wir ohne oder mit nur geringem bewussten Vorsatz tun.⁵ Die Produkte und Dienstleistungen, die wir gewohnheitsmäßig nutzen, verändern unser Alltagsverhalten – so wie ihre Schöpfer es beabsichtigt haben.⁶ Unsere Handlungen werden manipuliert. Doch wie können Unternehmen, die kaum mehr als ein paar Bits Programmcode auf einem Bildschirm produzieren, augenscheinlich die Gehirne der Nutzer kontrollieren? Was macht einige Produkte so gewohnheitsprägend?

Für viele Produkte ist das Bilden von Gewohnheiten überlebensnotwendig. Da unzählige Zerstreungen um unsere Aufmerksamkeit buhlen, setzen die Unternehmen immer neue Taktiken ein, um im Gedächtnis des Nutzers relevant zu bleiben. Heutzutage reicht es nicht mehr aus, Millionen von Usern anzuhäufen. Die Unternehmen erkennen zunehmend, dass ihr wirtschaftlicher Wert sich aus der Stärke der Gewohnheiten ableitet, die sie erzeugen. Um die Loyalität ihrer Nutzer zu gewinnen und ein Produkt zu schaffen, das regelmäßig genutzt wird, müssen sie nicht nur lernen, wohin ihre User gerne klicken, sondern auch wie sie ticken.

Manche Unternehmen haben diese neue Realität gerade erst erkannt, andere profitieren bereits davon. Durch ihre Meisterschaft in gewohnheitsprägendem Produktdesign haben die Firmen in diesem Buch ihr Angebot zu etwas Unverzichtbarem gemacht.

Wer zuerst kommt ...

Unternehmen, die intensive Nutzergewohnheiten prägen, haben unter dem Strich verschiedene Vorteile. Diese Firmen verbinden ihr Produkt mit »inneren Auslösern«. Im Ergebnis tauchen Kunden ohne jede äußere Veranlassung auf. Statt sich auf teures Marketing zu verlassen, verknüpfen gewohnheitsprägende Unternehmen ihre Dienstleistungen mit den täglichen Gewohnheiten und Emotionen ihrer Nutzer.⁷ Von einer Gewohnheit kann man sprechen, wenn Anwender ein klein wenig gelangweilt sind und sofort Twitter öffnen. Sie verspüren einen Stich der Einsamkeit, und noch ehe sie bewusst darüber nachdenken, scrollen sie sich durch ihre Facebook-Einträge. Eine Frage kommt ihnen in den Sinn, und noch ehe sie ihr Gehirn anstrengen, googeln sie die Antwort. Es gewinnt diejenige Lösung, die einem als Erstes einfällt. In Kapitel 1 untersucht Hooked die Wettbewerbsvorteile von gewohnheitsprägenden Produkten.

Wie können Produkte Gewohnheiten schaffen? Die Antwort: Sie produzieren sie. Fans der Fernsehserie *Mad Men* wissen, wie die Werbebranche während des goldenen Zeitalters der Madison Avenue einst Kundenwünsche erzeugte. Doch diese Zeiten sind vorbei. Die Multiscreen-Welt der werbefeindlichen Konsumenten hat Don Drapers kostenintensive Gehirnwäsche – außer für die größten Marken – nutzlos werden lassen. Heutzutage können kleine Start-up-Teams tiefgreifende Verhaltensänderungen hervorrufen, indem sie Anwendern eine Reihe von Erfahrungen verschaffen, die ich als »Haken« bezeichne. Je öfter die Nutzer mit diesen Haken in Berührung kommen, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich bei den Konsumenten Gewohnheiten bilden.

Wie ich an den Haken geriet

2008 gehörte ich zu einem Team von Stanford-MBAs, die ein Unternehmen gründeten. Es wurde von einigen der brillantesten Investoren des Silicon Valley unterstützt. Unsere Mission lautete, eine Plattform zu schaffen, um in der boomenden Welt der Online-Spiele Werbung zu platzieren. Namhafte Unternehmen verdienten Milliarden, indem sie virtuelle Kühe auf digitalen Bauernhöfen verkauften, während Inserenten gewaltige Summen ausgaben, damit die Leute das kauften, was immer sie feilboten. Ich gebe zu, dass ich das zunächst nicht begriffen habe und mich staunend fragte: »Wie machen die das bloß?«

An der Schnittstelle dieser beiden Branchen, die von der Manipulation leben, trat ich eine Entdeckungsreise an, um zu lernen, wie Produkte unser Handeln verändern und gelegentlich innere Zwänge auslösen. Wie manipulierten diese Unternehmen das Konsumentenverhalten? Welche moralischen Implikationen hatte die Schaffung potenziell süchtig machender Produkte? Und was am wichtigsten war: Konnten dieselben Kräfte, die diese Erfahrungen so unwider-

stehlich machten, auch genutzt werden, um Produkte zu schaffen, die das Leben der Menschen verbessern?

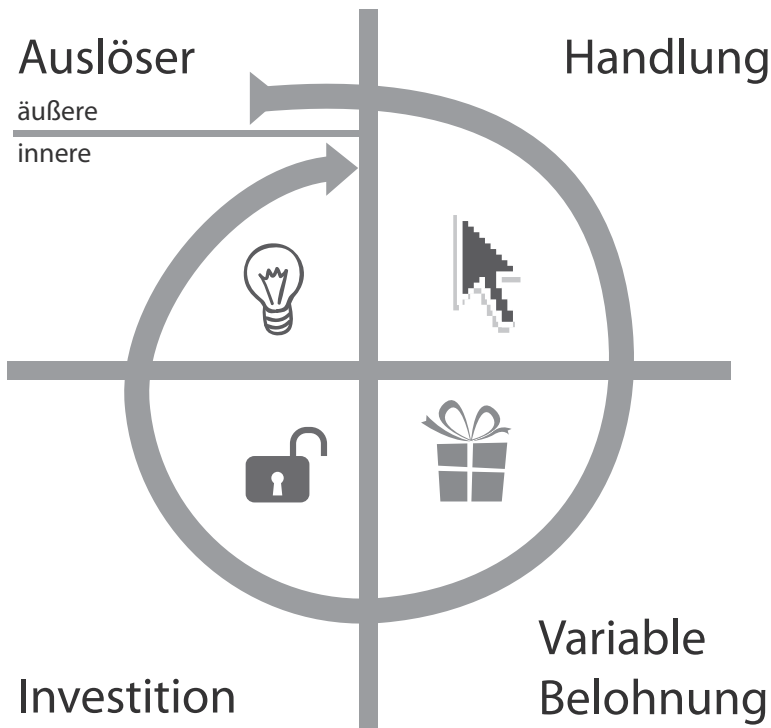
Wo sollte ich nach den Blaupausen für die Ausbildung von Gewohnheiten suchen? Zu meiner Enttäuschung fand ich keine Leitlinien. Unternehmen, die Meister der Gewohnheitsbildung waren, hüteten ihre Geheimnisse, und obwohl ich Bücher, Berichte und Blogbeiträge fand, die das Thema anrissen, gab es keine Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Entwicklung von gewohnheitsprägenden Produkten. Ich begann daher, meine Beobachtungen bei Hunderten von Firmen zu dokumentieren, um Muster in der Schaffung und Funktionalität von Konsumentenerfahrungen zu entdecken.

Obwohl jede Branche ihre eigene Vorgehensweise hat, wollte ich die Gemeinsamkeiten der Gewinner herausfinden und verstehen, was den Verlierern fehlt. Ich suchte nach wissenschaftlichen Erkenntnissen und stützte mich auf die Konsumentenpsychologie, die Interaktion zwischen Computer und Mensch sowie auf die Forschung zur Verhaltensökonomie. 2011 begann ich zu veröffentlichen, was ich herausgefunden hatte, und arbeitete als Berater für eine Reihe von Silicon-Valley-Firmen, von kleinen Start-ups bis hin zu Fortune-500-Unternehmen. Jeder Kunde bot mir die Chance, meine Theorien zu überprüfen, neue Erkenntnisse zu gewinnen und meinen Denkansatz zu verfeinern. Ich schrieb Blogposts auf NirAndFar.com über meine Einsichten, und meine Betrachtungen wurden an andere Websites verkauft. Bald schon steuerten die Leser ihre eigenen Beobachtungen und Beispiele bei. Im Herbst 2012 unterrichteten Dr. Baba Shiv und ich eine Gruppe an der Stanford Graduate School of Business zum Thema Beeinflussung menschlichen Verhaltens. Im Jahr darauf schloss ich mich mit Dr. Steph Habif zusammen, um einen ähnlichen Kurs am Hasso-Plattner-Institut für Design zu geben.

Diese Jahre der konzentrierten Forschung und der Erfahrungen in der wirklichen Welt führten zur Kreation des sogenannten Hakenmodells: ein vierstufiger Prozess, den Unternehmen nutzen, um Ge-

wohnheiten zu prägen. Durch aufeinanderfolgende Hakenzyklen erreichen erfolgreiche Produkte ihr ultimatives Ziel der unaufgeforderten Kundenbindung, das heißt die Konsumenten kommen von selbst immer wieder zurück, ohne dass dafür teure Anzeigenkampagnen oder aggressive Werbung notwendig wären.

Auch wenn ich aufgrund meines Branchenhintergrunds zahlreiche Beispiele aus Technologieunternehmen liefere, gibt es überall solche Haken – in Apps, beim Sport, in Filmen oder Spielen und sogar an unserem Arbeitsplatz. Haken können sich tatsächlich in jeder Erfahrung verbergen, die sich in unsere Gedanken (und häufig auch in unsere Brieftaschen) hineindrängt. Die vier Phasen des Hakenmodells bilden den Rahmen für die Kapitel dieses Buchs.



1. Auslöser

Ein Auslöser ist der Antrieb eines Verhaltens – sozusagen der Zündfunke im Motor. Es gibt zwei Typen von Auslösern: äußere und innere.⁸ Gewohnheitsprägende Produkte wecken die Aufmerksamkeit der Nutzer zunächst durch äußere Auslöser wie etwa eine E-Mail, einen Link oder ein App-Icon auf einem Telefon.

Nehmen wir einmal an, dass Barbra, eine junge Frau aus Pennsylvania, zufällig ein Foto in ihren Facebook-Statusmeldungen sieht, das von einem Verwandten im ländlichen Teil des Bundesstaats aufgenommen wurde. Es ist ein hübsches Bild, und da sie mit ihrem Bruder Johnny eine Reise dorthin plant, folgt sie dem Handlungsaufwurf des externen Auslösers, das Foto anzuklicken.

Das Durchlaufen aufeinanderfolgender Hakenzyklen lässt den Konsumenten Assoziationen zu inneren Auslösern herstellen, die an existierende Verhaltensweisen und Emotionen gekoppelt sind. Wenn die Nutzer anfangen, automatisch ihre nächste Verhaltensweise auszulösen, wird die neue Gewohnheit zu einem Teil ihrer Alltagsroutine. Im Laufe der Zeit verbindet Barbra demnach Facebook mit ihrem Bedürfnis nach sozialen Bindungen.

Kapitel 2 untersucht äußere und innere Auslöser und beantwortet die Frage, wie Produktdesigner bestimmen, welche Auslöser die effektivsten sind.

2. Handlung

Im Anschluss an den Auslöser erfolgt die Handlung: das Verhalten in Erwartung einer Belohnung. Die einfache Handlung des Klickens auf das interessante Bild in ihrem Newsfeed bringt Barbra zu einer Website namens Pinterest, einer Art »Pinnwand für das Teilen von Fotos«.⁹

Diese Phase des Hakens, die in Kapitel 3 beschrieben wird, stützt sich auf die Kunst und die Wissenschaft der Benutzerfreundlichkeit, die enthüllt, wie Produkte bestimmte Nutzerhandlungen lenken. Unternehmen nutzen zwei grundlegende Antriebskräfte des menschlichen Verhaltens, um die Wahrscheinlichkeit einer Handlung zu erhöhen: die Mühelosigkeit der Durchführung einer Handlung und die psychologische Motivation.¹⁰

Nachdem Barbra die einfache Handlung »Klick auf das Foto« ausgeführt hat, ist sie beeindruckt von dem, was sie als Nächstes sieht.

3. Variable Belohnung

Was das Hakenmodell von einer herkömmlichen Feedbackschleife unterscheidet, ist die Fähigkeit des Hakens, ein Bedürfnis zu schaffen. Feedbackschleifen sind überall, aber die vorhersagbaren erzeugen keine Wünsche. Die wenig überraschende Reaktion Ihres Kühlschranks, beim Öffnen der Tür das Licht im Inneren einzuschalten, treibt Sie nicht dazu, ihn immer und immer wieder aufzumachen, oder? Wenn Sie dieser Mischung jedoch eine gewisse Variabilität hinzufügen – zum Beispiel indem wie durch Zauberhand bei jedem Öffnen ein anderer Leckerbissen in Ihrem Kühlschrank auftaucht –, kommt im Handumdrehen Faszination ins Spiel.

Variable Belohnungen sind eines der machtvollsten Werkzeuge, die Unternehmen einsetzen, um Nutzer an den Haken zu bekommen; Kapitel 4 beschreibt sie ausführlich. Forschungen zeigen, dass der Neurotransmitter Dopamin rapide zunimmt, wenn das Gehirn eine Belohnung erwartet.¹¹ Variabilität steigert diesen Effekt und schafft eine Fokussierung, welche diejenigen Gehirnareale unterdrückt, die mit Urteilsfähigkeit und Vernunft verknüpft sind, während sie diejenigen Bereiche aktiviert, die für Wünsche und Sehnsüchte zuständig sind.¹² Obwohl die klassischen Beispiele Geldspielautomaten und

Lotterien sind, finden sich variable Belohnungen auch in vielen anderen gewohnheitsprägenden Produkten.

Als Barbra auf Pinterest landet, sieht sie dort nicht nur das Bild, das sie gesucht hat, sondern darüber hinaus eine Vielzahl weiterer glitzernder Objekte. Die Bilder haben mit dem zu tun, woran sie allgemein interessiert ist – nämlich sehenswerten Zielen auf ihrer bevorstehenden Reise ins ländliche Pennsylvania –, aber auch andere Dinge fallen ihr ins Auge. Der aufregende Mix aus Relevantem und Irrelevantem, Aufreizendem und Schlichtem, Schönerem und Gewöhnlichem überflutet das Dopaminsystem ihres Gehirns mit dem Versprechen einer Belohnung. Jetzt verbringt sie mehr Zeit auf Pinterest und hält nach dem nächsten herrlichen Fund Ausschau. Ehe sie es merkt, hat sie 45 Minuten dort verbracht.

In Kapitel 4 wird auch untersucht, warum einige Menschen letztlich ihr Gefallen an bestimmten Erfahrungen verlieren und wie die Variabilität sich auf ihr Gedächtnis auswirkt.

4. Investition

In der letzten Phase des Hakenmodells muss der Konsument ein bisschen arbeiten. Die Investitionsphase erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass er in Zukunft erneut den Hakenzyklus durchlaufen wird. Die Investition besteht darin, dass der Nutzer irgendetwas für das Produkt oder die Dienstleistung gibt, beispielsweise Zeit, Daten, Mühe, soziales Kapital oder Geld.

Bei der Investitionsphase geht es aber nicht darum, dass der Konsument sein Portemonnaie öffnet und anschließend zur Tagesordnung übergeht. Vielmehr impliziert die Investition eine Handlung, die den Service für die nächste Runde im Hakenzyklus verbessert: Freunde einladen, Vorlieben angeben, virtuelle Guthaben einrichten und das Kennenlernen der neuen Features sind alles Investiti-

onen, die User vornehmen, um ihr Nutzungserlebnis zu verbessern. Diese Beteiligung kann genutzt werden, um bei jedem Durchlaufen des Hakenzyklus den Auslöser noch intensiver, die Handlung noch einfacher und die Belohnung noch aufregender zu machen. Kapitel 5 zeigt, wie Investitionen den Nutzer dazu anregen, aufeinanderfolgende Hakenzyklen zu durchlaufen.

Barbra macht es Spaß, endlos durch das Pinterest-Füllhorn zu scrol-len, und sie entwickelt dabei den Wunsch, die Dinge aufzubewah-ren, die ihr Freude bereiten. Durch das Sammeln von Items gibt sie der Website Datenmaterial über ihre Vorlieben. In Kürze wird sie Fa-voriten markieren, eigene Beiträge einstellen und weitere Investitio-nen vornehmen – was ihre Bindung an die Seite erhöht und sie für weitere Hakenzyklen bereit macht.

Eine neue Supermacht

Gewohnheitsprägende Technologien gibt es bereits, und sie wer-den dazu eingesetzt, unser Leben zu gestalten. Die Tatsache, dass wir durch unsere verschiedenen Geräte – Smartphones und Tablets, Fernseher, Spielekonsolen und Wearable Technology – mehr Zu-gang zum Internet haben, eröffnet den Unternehmen deutlich mehr Möglichkeiten, unser Verhalten zu beeinflussen. Die Firmen kombi-nieren ihre erhöhte Konnektivität zu den Verbrauchern mit der Fä-higkeit, Kundendaten schneller zu sammeln, auszuwerten und zu verarbeiten.

Wir sehen einer Zukunft entgegen, in der alles potenziell stärker ge-wohnheitsprägend sein wird. Wie der berühmte Silicon-Valley-In-vestor Paul Graham schreibt: »Wenn diese Formen des technolo-gischen Fortschritts, die solche Dinge hervorgebracht haben, nicht anderen Gesetzen unterworfen sind als der technologische Fort-schritt im Allgemeinen, wird die Welt in den kommenden 40 Jahren stärkeren Abhängigkeiten unterliegen als in den letzten 40 Jahren.«¹³

Kapitel 6 erforscht diese neue Realität und diskutiert den moralischen Aspekt der Manipulation. Kürzlich schrieb mir ein Blogleser per E-Mail: »Wenn es nicht für etwas Böses genutzt werden kann, ist es keine Supermacht.« Er hat recht. Und gemäß dieser Definition ist die Schaffung gewohnheitsprägender Produkte tatsächlich eine Supermacht. Bei verantwortungsloser Anwendung können schlechte Gewohnheiten sehr rasch zu gedankenlosen, zombiartigen Abhängigkeiten verkommen.

Haben Sie Barbra und ihren Bruder Johnny aus dem Beispiel erkannt? Die Fans von Zombiefilmen unter Ihnen bestimmt. Sie sind Figuren aus dem Horrorklassiker *Night of the Living Dead*, einem Film über Menschen unter dem Einfluss einer mysteriösen Macht, die jede ihrer Handlungen steuert.¹⁴ Bestimmt haben Sie das Wiederaufleben des Zombiegenres in den vergangenen Jahren bemerkt. Spiele wie *Resident Evil*, Fernsehsendungen wie *The Walking Dead* und Filme wie *World War Z* sprechen für den zunehmenden Reiz dieser Kreaturen. Doch was macht Zombies plötzlich so faszinierend? Vielleicht hat der unaufhaltsame Fortschritt der Technologie – so verbreitet und überzeugend wie nie zuvor – die Angst in uns geschürt, dass wir ungewollt kontrolliert werden.

Wenngleich diese Angst spürbar ist, sind wir wie die Helden in jedem Zombiefilm – unter Bedrohung, aber sehr viel mächtiger. Ich bin zu der Überzeugung gelangt, dass gewohnheitsprägende Produkte weitaus mehr nutzen als schaden können. Die »Entscheidungsarchitektur«, wie sie von den bekannten Akademikern Thaler, Sunstein und Balz beschrieben wird, bietet Techniken zur Beeinflussung von Entscheidungen und Verhaltensweisen. Letztendlich sollte diese Vorgehensweise genutzt werden, »um Menschen einen Anstoß zu geben, bessere Entscheidungen zu treffen (wie sie selbst finden)«. ¹⁵ Dementsprechend hilft dieses Buch Innovatoren bei der Entwicklung von Produkten, die Menschen dabei helfen, diejenigen Dinge zu tun, die sie ohnehin tun wollen, aber in Ermangelung einer Lösung nicht tun.

Hooked will die enorme neue Macht entfesseln, die Innovatoren und Unternehmer besitzen, um das tägliche Leben von Milliarden von Menschen zu beeinflussen. Ich glaube, der Dreiklang von Zugangsmöglichkeiten, Datenmaterial und Geschwindigkeit bietet beispiellose Chancen, um positive Gewohnheiten zu prägen. Mit den richtigen Voraussetzungen kann die Technologie das Leben durch heilsame Gewohnheiten bereichern, die unsere Beziehungen verbessern, uns klüger machen und unsere Produktivität erhöhen.

Das Hakenmodell erklärt die logischen Hintergründe der Gestaltung vieler erfolgreicher gewohnheitsprägender Produkte und Dienstleistungen, die wir tagtäglich nutzen. Angesichts der riesigen Menge an verfügbarer wissenschaftlicher Literatur ist das Modell nicht erschöpfend, doch es soll Unternehmern und Innovatoren als praktisches (statt theoretisches) Werkzeug dienen, die sich die Nutzung von Gewohnheiten für positive Zwecke auf die Fahnen geschrieben haben. In diesem Buch habe ich die wichtigsten Forschungsergebnisse zusammengetragen, gebe praktisch umsetzbare Erkenntnisse weiter und biete ein praktisches Handlungsgerüst, das die Erfolgsaussichten von Innovatoren erhöhen soll.

Haken verbinden ein Kundenproblem mit einer Unternehmenslösung, und zwar häufig genug, um eine Gewohnheit auszubilden. Mein Ziel ist es, Ihnen ein besseres Verständnis dessen zu bieten, wie bestimmte Produkte unser Handeln verändern und damit, wer wir sind.

Wie Sie dieses Buch nutzen

Am Ende jedes Abschnitts finden Sie ein paar stichpunktartige Erkenntnisse. Überarbeiten Sie sie, schreiben Sie sie in Ihr Notizbuch oder teilen Sie sie in einem sozialen Netzwerk. Das ist eine wunderbare Methode, um innezuhalten, nachzudenken und das Gelesene zu vertiefen.

Arbeiten Sie selbst an einem gewohnheitsprägenden Produkt? Dann können Ihnen die Abschnitte »Was Sie jetzt tun sollten« am Ende der folgenden Kapitel dabei helfen, Ihre nächsten Schritte zu planen.

Zum Einprägen und Teilen

- Gewohnheiten lassen sich definieren als Verhaltensweisen, die wenig oder gar kein bewusstes Nachdenken erfordern.
- Das Zusammenlaufen von Zugriffsmöglichkeiten, Datenmaterial und Geschwindigkeit macht unsere Welt zu einem zunehmend gewohnheitsprägenden Ort.
- Unternehmen, die Kundengewohnheiten schaffen, erzielen einen signifikanten Wettbewerbsvorteil.
- Das Hakenmodell beschreibt eine Erfahrung, die ein Konsumentenproblem häufig genug mit einer Lösung verknüpfen soll, sodass eine Gewohnheit daraus wird.
- Das Hakenmodell hat vier Phasen: Auslöser, Handlung, variable Belohnung und Investition.¹⁶

1. Der Gewohnheitsbereich

Wenn ich jogge, schalte ich ab. Ich denke nicht darüber nach, was mein Körper tut, und für gewöhnlich schweifen meine Gedanken total ab. Ich finde das entspannend und erfrischend, und deshalb gehe ich etwa dreimal pro Woche morgens joggen. Neulich musste ich zu meiner gewohnten morgendlichen Laufzeit den Anruf eines Kunden aus Übersee entgegennehmen. »Kein Problem«, dachte ich. »Ich kann ja stattdessen abends joggen gehen.« Doch diese Zeitverschiebung erzeugte abends ein paar seltsame Verhaltensweisen.

Ich verließ das Haus in der Abenddämmerung, um joggen zu gehen, und kam an einer Frau vorbei, die gerade den Müll hinausbrachte. Sie sah mich an und lächelte. Ich grüßte sie höflich: »Guten Morgen!« – dann bemerkte ich meinen Irrtum. »Ich meine, guten Abend! Entschuldigung!«, korrigierte ich mich, als ich erkannte, dass ich ungefähr zehn Stunden zu spät war. Sie runzelte die Stirn und lächelte nervös. Leicht beschämt bemerkte ich, wie blind meine Gedanken gegenüber der Tageszeit gewesen waren. Ich wies mich selbst zu recht, das nicht noch einmal zu machen, doch schon nach wenigen Minuten begegnete ich einem anderen Jogger, und abermals – als wäre ich besessen – brach es aus mir heraus: »Guten Morgen!« Was war denn da bloß los?

Zu Hause, während ich wie gewöhnlich nach dem Joggen unter der Dusche stand, begannen meine Gedanken umherzuschweifen, wie sie das im Bad häufig tun. Mein Gehirn schaltete auf Autopilot und ich fuhr mit meiner täglichen Routine fort, ohne auf mein Tun zu achten. Erst als ich mich an der Rasierklinge schnitt, bemerkte ich, dass ich mein Gesicht eingeschäumt und mich zu rasieren begonnen hatte. Obwohl dies etwas ist, was ich jeden Morgen tue, ist eine

Rasur am Abend vollkommen unnötig. Und doch hatte ich es unbewusst getan. Die Abendversion meines Morgenlaufs hatte ein Verhaltensmuster ausgelöst, das meinen Körper anwies, automatisch die üblichen, mit dem Joggen verbundenen Aktivitäten durchzuführen. So ist das mit festen Gewohnheiten – Verhaltensweisen mit nur wenig oder ganz ohne bewusstes Nachdenken –, die nach manchen Schätzungen fast die Hälfte unserer täglichen Handlungen bestimmen.¹⁷

Gewohnheiten gehören zu den Methoden, mit denen das Gehirn komplexe Verhaltensweisen erlernt. Neurowissenschaftler glauben, dass Gewohnheiten uns in die Lage versetzen, unsere Aufmerksamkeit auf andere Dinge zu richten, indem wir automatische Reaktionen in den Basalganglien abspeichern, einem Bereich des Gehirns, der für unwillentliche Handlungen zuständig ist.¹⁸ Gewohnheiten bilden sich, wenn das Gehirn die Abkürzung nimmt und nicht mehr aktiv darüber entscheidet, was als Nächstes zu tun ist.¹⁹ Das Gehirn lernt rasch, Verhaltensweisen festzuschreiben, die eine Lösung bieten, egal mit welcher Situation es konfrontiert wird.

Nägelkauen ist beispielsweise eine häufige Verhaltensweise, die mit wenig oder ganz ohne bewusstes Nachdenken einhergeht. Ursprünglich beginnt der Nägelkauer womöglich aus einem bestimmten Grund an seinen Nägeln zu knabbern – zum Beispiel um einen unansehnlichen Niednagel zu entfernen. Wenn das Verhalten jedoch ohne bewussten Zweck auftaucht, also lediglich als automatische Reaktion auf einen Auslösereiz, hat die Gewohnheit die Kontrolle übernommen. Für viele hartnäckige Nägelkauer ist der unbewusste Auslöser das unangenehme Gefühl von Stress. Je stärker der Nägelkauer den Vorgang des Nagelbeißen mit der damit einhergehenden vorübergehenden Entlastung verknüpft, desto schwieriger wird es, diese konditionierte Reaktion zu ändern.

Genau wie das Nägelkauen werden viele unserer täglichen Entscheidungen einfach nur deshalb getroffen, weil wir auf diese Weise schon

in der Vergangenheit eine Lösung gefunden haben. Das Gehirn folgert automatisch: Wenn diese Entscheidung gestern gut war, ist sie auch heute eine sichere Angelegenheit. Und so wird die Handlung zur Routine. Beim Joggen hatte mein Gehirn den Blickkontakt mit einer anderen Person während des Laufens mit dem Standardgruß »Guten Morgen!« verknüpft, deshalb sprach ich automatisch diese Worte, egal wie wenig sie zur Tageszeit passen mochten.

Warum Gewohnheiten gut fürs Geschäft sind

Wenn unsere einprogrammierten Verhaltensweisen einen so großen Einfluss auf unsere täglichen Handlungen haben, kann es sicherlich ein Segen für die Wirtschaft sein, diese Macht der Gewohnheit zu nutzen. Tatsächlich können Gewohnheiten sehr gut für das Geschäftsergebnis sein, wenn man in der Lage ist, sie auf effektive Art und Weise zu formen. Gewohnheitsprägende Produkte verändern das Konsumentenverhalten und erzeugen unaufgeforderte Kundenbindung. Ziel ist es, den Kunden zu beeinflussen, damit er Ihr Produkt aus eigenem Antrieb verwendet, wieder und wieder, ohne dafür offenkundige Handlungsappelle wie Anzeigen oder Werbekampagnen zu benötigen. Ist eine Gewohnheit erst einmal entstanden, wird der Nutzer automatisch angeregt, das Produkt bei Alltagsereignissen zu benutzen, zum Beispiel wenn er Zeit totschiessen will, während er in einer Warteschlange steht.

Die in diesem Buch vorgestellten Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen sind jedoch nicht universell einsetzbar und passen nicht zu jedem Unternehmen und jeder Branche. Unternehmer sollten einschätzen, wie Nutzergewohnheiten sich auf ihr spezielles Geschäftsmodell und ihre Zielsetzungen auswirken. Die Brauchbarkeit einiger Produkte beruht auf der Ausbildung von Gewohnheiten, doch das ist nicht immer der Fall. Zum Beispiel brauchen Unternehmen, die selten gekaufte oder genutzte Produkte oder Dienstleistungen verkaufen, keine Gewohnheitsnutzer – zumindest nicht

im Sinne täglicher Nutzung. Lebensversicherungsunternehmen beispielsweise arbeiten mit Vertretern, Anzeigenwerbung, Mundpropaganda und Empfehlungen, um Kunden zum Kauf von Versicherungen zu veranlassen. Ist die Police erst einmal gekauft, bleibt für den Kunden nichts weiter zu tun.

In Hooked beziehe ich mich daher auf Produkte im Kontext von Unternehmen, die eine fortgesetzte, unaufgeforderte Kundenbindung benötigen und deshalb Konsumentengewohnheiten schaffen müssen. Ich schließe Unternehmen aus, die Kunden mit anderen Mitteln zum Handeln auffordern.

Bevor wir uns mit der Technik zur Erzeugung von Gewohnheiten beschäftigen, müssen wir zunächst ihre allgemeine Bedeutsamkeit sowie die Wettbewerbsvorteile für Unternehmen begreifen. Gewohnheiten zu prägen ist für das Geschäft auf verschiedene Weise nützlich.

Erhöhung des Customer-Lifetime-Value

Betriebswirten wird beigebracht, dass der Wert eines Unternehmens aus der Summe seiner zukünftigen Gewinne besteht. Mit dieser Benchmark berechnen Investoren den angemessenen Preis eines Unternehmensanteils. CEOs und ihre Führungsteams werden nach ihrer Fähigkeit bewertet, den Wert ihrer Aktien zu erhöhen – und kümmern sich daher intensiv um die Fähigkeit ihrer Unternehmen, Free Cashflow zu erzeugen. Nach Ansicht der Shareholder besteht die Aufgabe des Managements darin, Strategien für die künftige Gewinnsteigerung anzuwenden, indem Umsätze erhöht oder Ausgaben gekürzt werden.

Die Prägung von Kundengewohnheiten ist eine effektive Methode, um den Unternehmenswert zu steigern, indem ein höherer Customer-Lifetime-Value (CLTV) erzeugt wird. Der CLTV ist jener

Umsatz, den ein Kunde generiert, ehe er zu einem Wettbewerber wechselt, die Produktnutzung einstellt oder stirbt. Konsumentengewohnheiten erhöhen die Produktnutzungsdauer und -häufigkeit eines Kunden und führen daher zu einem höheren CLTV. Manche Produkte haben einen sehr hohen CLTV. So sind beispielsweise Kreditkartenkunden in der Regel sehr lange treu – und daher viel wert. Deshalb sind Kreditkartenunternehmen bereit, beträchtliche Summen zu investieren, um neue Kunden zu gewinnen. Das erklärt, warum Sie so viele Werbeangebote erhalten, die von Gratisprämien bis zu Bonusmeilen reichen und Sie dazu verführen sollen, eine weitere Kreditkarte anzufordern oder für die bereits bestehende ein Upgrade vorzunehmen. Ihr potenzieller CLTV rechtfertigt die Marketinginvestition des Kreditkartenunternehmens.

Preisbildungsflexibilität

Warren Buffett, der bekannte Investor und CEO von Berkshire Hathaway, sagte einmal: »Die Stärke eines Unternehmens im Laufe der Zeit erkennt man an der Heftigkeit der Qualen, die es bei der Erhöhung seiner Preise erleidet.«²⁰ Buffett und sein Partner Charlie Munger erkannten, dass Kunden von einem Produkt abhängig werden, wenn sie es erst einmal in ihre Alltagsroutine eingebaut haben, und daher weniger preissensibel sind. Die beiden verwiesen auf die Kundenpsychologie als logischen Beweggrund für ihre bekannten Investitionen in Firmen wie See's Candies und Coca-Cola.²¹ Buffett und Munger wissen, dass Gewohnheiten einem Unternehmen mehr Spielraum für Preiserhöhungen geben.

So ist es beispielsweise bei kostenlosen Videospiele eine gängige Praxis der Spielentwickler, die Nutzer erst dann zum Geldeinsatz aufzufordern, wenn sie bereits kontinuierlich und gewohnheitsmäßig spielen. Besteht erst einmal der Anreiz zum Spielen und wird der Wunsch größer, innerhalb des Spiels schneller im Level zu steigen, ist es viel leichter, die bisherigen Gratisnutzer in zahlende Kunden

zu verwandeln. Mit dem Verkauf virtueller Gegenstände, zusätzlicher Leben und Power-ups wird richtig Geld verdient. Bis Dezember 2013 hatten sich zum Beispiel über 500 Millionen Menschen Candy Crush Saga heruntergeladen, ein Spiel, das hauptsächlich auf Mobilgeräten gespielt wird. Das »Freemium«-Modell dieses Spiels verwandelt einige dieser Nutzer in zahlende Kunden und bringt seinen Entwicklern fast eine Million Dollar täglich ein.²²

Dieses Muster lässt sich auch auf andere Dienstleistungen übertragen. Nehmen Sie zum Beispiel Evernote, die beliebte Notiz- und Archivierungssoftware. Sie ist kostenlos verfügbar, aber das Unternehmen bietet weitergehende Features wie Offline-Zugriff und Werkzeuge für die Zusammenarbeit an – zu einem Preis, den viele treu ergebene Kunden bereitwillig zahlen. Der CEO von Evernote, Phil Libin, gab einige erhellende Erkenntnisse darüber preis, wie seine Firma Gratisnutzer in solche verwandelt, die Umsatz bringen.²³ Libin veröffentlichte 2011 ein Diagramm, das inzwischen als »Lächelkurve« bekannt ist. Die Zahl der Nutzer ist auf der Y-Achse eingetragen und die mit der Dienstleistung verbrachte Zeit auf der X-Achse. Die Grafik zeigte, dass die Verwendung zunächst sank, dann jedoch in die Höhe schoss, sobald die Anwender sich die Nutzung der Dienstleistung zur Gewohnheit gemacht hatten. Die daraus entstehende Kurve verlieh dem Diagramm seine einprägsame Form eines lächelnden Mundes (und sorgte beim CEO von Evernote für ein entsprechendes Grinsen). Zudem stieg die Zahlungsbereitschaft der Kunden parallel zur allmählich wachsenden Nutzung. Libin stellte fest, dass nach dem ersten Monat nur 0,5 Prozent der Anwender für die Dienstleistung zahlten; diese Zahl wuchs jedoch nach und nach. Bis zum 33. Monat waren bereits elf Prozent der Nutzer zahlende Kunden. Im Monat 42 bezahlten dann 26 Prozent der Kunden für etwas, was sie bisher kostenlos genutzt hatten.²⁴

Virales Wachstum

Nutzer, die kontinuierlich den Mehrwert eines Produkts erkennen, erzählen mit größerer Wahrscheinlichkeit ihren Freunden davon. Häufige Nutzung schafft mehr Gelegenheiten, um die Kunden dazu aufzufordern, ihre Freunde einzuladen, Inhalte zu verbreiten und Mundpropaganda zu betreiben. Bereits am Haken zappelnde Nutzer werden zu Markenaposteln – als Megafone Ihres Unternehmens bringen sie zu geringen oder gar keinen Kosten neue Kunden mit.

Produkte mit höherer Kundenbindung haben außerdem das Potenzial, schneller zu wachsen als ihre Konkurrenten. Das Paradebeispiel: Facebook überholte seine Mitbewerber, darunter MySpace und Friendster, obwohl es relativ spät auf den Markt sozialer Netzwerke kam. Seine Mitbewerber hatten sowohl gesunde Wachstumsraten als auch Millionen von Anwendern, doch nachdem Mark Zuckerbergs frischgebackene Website hinter den verschlossenen Türen der Universitäten ins Leben gerufen worden war, wurde sein Unternehmen zum Branchenführer.

Der Erfolg von Facebook war teilweise ein Ergebnis dessen, was ich als »Mehr-ist-mehr«-Prinzip bezeichne: Häufigere Nutzung erzeugt mehr virales Wachstum. Der Technologieunternehmer und heutige Venture-Capitalist David Skok erklärt: »Der wichtigste Faktor für zunehmendes Wachstum ist ... Viral-Cycle-Time.«²⁵ Viral-Cycle-Time ist die Zeitspanne, die es braucht, bis ein User einen anderen User einlädt, und sie kann enorme Auswirkungen haben. »Nach 20 Tagen mit einer Cycle-Time von zwei Tagen haben Sie beispielsweise 20.470 Nutzer«, schreibt Skok. »Wenn Sie aber die Cycle-Time auf einen Tag halbieren, hätten Sie über 20 Millionen Nutzer! Es ist logisch, dass es besser wäre, wenn es mehr Cycles gäbe, aber es ist weniger offensichtlich, um wie viel besser.«

Wenn ein größerer Anteil der Nutzer einen Dienst täglich nutzt, erhöht das die Viral-Cycle-Time aus zwei Gründen drastisch: Erstens lö-

sen tägliche Nutzer häufiger »Loops« aus (zum Beispiel einen Freund auf einem Facebook-Foto markieren); zweitens bedeuten mehr tägliche aktive Nutzer, dass mehr Menschen auf jede Einladung antworten und reagieren. Dieser Kreislauf hält den Prozess nicht nur in Gang – bei immer größerer Kundenbindung beschleunigt er ihn auch.

Erhöhung des Wettbewerbsvorteils

Nutzergewohnheiten sind ein Wettbewerbsvorteil. Produkte, die den Kundenalltag verändern, sind weniger anfällig für Angriffe anderer Unternehmen.

Viele Unternehmer machen den Fehler, Produkte herzustellen, die nur geringfügig besser sind als bereits bestehende, in der Hoffnung, ihre Innovation möge groß genug sein, um die Kunden von ihren vorhandenen Produkten wegzulocken. Doch wenn es darum geht, Kundengewohnheiten abzuschütteln, stellen diese naiven Unternehmer häufig fest, dass bessere Produkte nicht immer gewinnen – besonders wenn eine Vielzahl von Nutzern sich bereits an ein konkurrierendes Produkt gewöhnt hat. Ein klassischer Artikel von John Gourville, einem Professor für Marketing an der Harvard Business School, stellt fest: »Viele Innovationen scheitern, weil die Kunden das Alte irrational überschätzen, während Unternehmen das Neue irrational überschätzen.«²⁶

Gourville erklärt, dass Markteinsteiger nur dann eine Chance hätten, wenn sie nicht einfach bloß besser, sondern neun Mal besser seien. Warum ein so hoher Wert? Weil alte Gewohnheiten schwer zu überwinden sind und neue Produkte oder Dienstleistungen erhebliche Verbesserungen bieten müssen, um die Nutzer von ihrer alten Routine abzubringen. Gourville schreibt, dass Produkte, die eine hochgradige Verhaltensänderung erfordern, zum Scheitern verurteilt seien, selbst wenn die Vorteile der Nutzung des neuen Produkts eindeutig und beträchtlich sind.

Die Technologie beispielsweise, die ich zum Schreiben dieses Buchs verwende, ist bestehenden Alternativen in vielerlei Hinsicht unterlegen. Ich arbeite mit der QWERTY-Tastatur, die in den 1870er-Jahren für die heutzutage veralteten Schreibmaschinen entwickelt wurde. QWERTY wurde mit großen Abständen zwischen den häufig verwendeten Buchstaben entworfen. Diese Gestaltung verhinderte, dass sich beim Tippen die metallenen Typenhebel der frühen Schreibmaschinen verhakten.²⁷

Natürlich ist diese räumliche Begrenzung im digitalen Zeitalter ein Anachronismus, nichtsdestotrotz sind QWERTY-Tastaturen immer noch Standard, obwohl mittlerweile weitaus bessere Anordnungen erfunden worden sind. Das Tastaturdesign von Professor August Dvorak beispielsweise setzte die Vokale in die Mittelreihe, was die Schreibgeschwindigkeit und -genauigkeit erhöhte. Obwohl die Dvorak-Tastatur 1932 patentiert wurde, fand sie keinen Anklang.

QWERTY überlebt aufgrund der hohen Kosten für die Veränderung des Nutzerverhaltens. Wenn wir erstmals Bekanntschaft mit einer Tastatur machen, hacken wir wie die Hühner auf einzelne Tasten, gewöhnlich mit nur einem oder zwei Fingern. Nach monatelanger Übung lernen wir instinktiv, alle Finger als Reaktion auf unsere Gedanken zu aktivieren, und die Wörter beginnen mühelos vom Kopf auf den Bildschirm zu strömen. Aber der Wechsel zu einer unvertrauten Tastatur – selbst wenn sie effizienter wäre – würde uns zwingen, das Tippen neu zu erlernen. Nein, danke!

Wie Sie in Kapitel 5 erfahren werden, erhöhen Nutzer ihre Abhängigkeit von gewohnheitsprägenden Produkten auch dadurch, dass sie in ihnen *Wert speichern* – womit sie die Wahrscheinlichkeit des Wechsels zu einer Alternative weiter verringern. Jede E-Mail zum Beispiel, die Sie über Gmail von Google verschicken oder empfangen, wird unbegrenzt gespeichert, was den Anwendern eine dauerhafte Archivierung zurückliegender Konversationen ermöglicht. Neue Follower auf Twitter erhöhen den Einfluss der Nutzer und

stärken ihre Fähigkeit, Botschaften an ihre Community zu übermitteln. Erinnerungen und Erlebnisse, die man auf Instagram einstellt, werden einem digitalen Skizzenbuch hinzugefügt. Der Wechsel zu einem neuen E-Mail-Dienst, einem sozialen Netzwerk oder einer Foto-Sharing-App wird immer schwieriger, je mehr Menschen sie nutzen. Der nicht übertragbare Wert, der durch diese Dienstleistungen geschaffen und gespeichert wird, hält die Nutzer davon ab, ihnen den Rücken zu kehren.

Letztlich steigern Nutzergewohnheiten den Return on Investment. Die Erhöhung des Customer-Lifetime-Value, die größere Preisbildungsflexibilität, das virale Wachstum und die Erhöhung des Wettbewerbsvorteils sind zusammengenommen ein ordentlicher Glückstreffer für Unternehmen.

Das Monopol des Geistes

Kundengewohnheiten sind zwar ein Segen für diejenigen Unternehmen, die in der glücklichen Lage sind, sie auszulösen, doch ihr Vorhandensein schmälert die Erfolgsaussichten neuer Innovationen und Start-ups, die versuchen, den Status quo zu durchbrechen. Tatsache ist, dass langfristige Konsumentengewohnheiten sich nur außerordentlich selten erfolgreich verändern lassen. Um eine Verhaltensänderung anzustoßen, muss man nicht nur verstehen, wie man Menschen zum Handeln animiert – beispielsweise wenn sie zum ersten Mal auf der Website landen –, sondern muss sie auch dazu bringen, diese neuen Verhaltensweisen über einen langen Zeitraum hinweg zu wiederholen, im Idealfall für den Rest ihres Lebens.

Unternehmen, die erfolgreich ein gewohnheitsprägendes Geschäft aufbauen, werden oft mit weltverändernden, hochgradig erfolgreichen Innovationen in Verbindung gebracht. Doch wie jede andere Disziplin beinhaltet auch die Bildung von Gewohnheiten bestimmte

Regeln und Widersprüche, die definieren und erklären, warum manche Produkte unser Leben verändern und andere nicht.

Zum einen haben neue Verhaltensweisen eine kurze Halbwertszeit, denn Menschen neigen dazu, zu alten Denk- und Handlungsweisen zurückzukehren. Experimente bewiesen, dass Labortiere, die an neue Verhaltensweisen gewöhnt wurden, im Laufe der Zeit wieder zu ihren zuerst erlernten Verhaltensweisen zurückkehrten.²⁸ Um einen Begriff aus der Buchhaltung zu nutzen: Verhaltensweisen sind LIFO – »last in, first out«. Mit anderen Worten: Die Gewohnheit, die man als Letztes angenommen hat, ist auch diejenige, die höchstwahrscheinlich als Erste wieder verschwindet. Das erklärt die überwältigenden Beweise dafür, dass Menschen nur selten über einen längeren Zeitraum ihre Gewohnheiten verändern. Zwei Drittel der Alkoholiker greifen innerhalb eines Jahres nach einem Entzug wieder zur Flasche und damit zu ihren alten Gewohnheiten.²⁹ Die Forschung zeigt, dass nahezu jeder, der durch eine Diät abnimmt, innerhalb von zwei Jahren seine Kilos wieder auf den Hüften hat.³⁰

Der Feind der neuen Gewohnheit ist die alte Gewohnheit, und Untersuchungen belegen, dass alte Gewohnheiten nur schwer zu bekämpfen sind. Selbst wenn wir unsere Routineabläufe verändern, bleiben die neuronalen Verknüpfungen in unserem Gehirn bestehen, stets bereit zur Reaktivierung, sobald unsere Konzentration nachlässt.³¹ Das stellt eine besonders große Herausforderung für Produktdesigner dar, die versuchen, neue Produktlinien oder Geschäftszweige zu schaffen, die auf der Entwicklung neuer Gewohnheiten basieren.

Damit neue Verhaltensweisen sich wirklich verfestigen können, müssen sie häufig auftreten. Bei einer neueren Studie am University College London begleiteten Forscher die Teilnehmer, während diese versuchten, das Reinigen ihrer Zahnzwischenräume mit Zahnseide zu einer regelmäßigen Gewohnheit zu machen.³² Eines der Ergebnisse der Studie war, dass eine Gewohnheit umso stärker wird, je häufiger ein neues Verhalten »eingesüßt« wird. Genau wie das Ver-

wenden von Zahnseide erhöht auch die häufige Beschäftigung mit einem Produkt – besonders in einem kurzen Zeitraum – die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein neuer Routineablauf bildet.

Die Google-Suche ist ein Beispiel für eine Dienstleistung, die auf einer häufigen Verhaltensweise aufbaut, mit der Nutzergewohnheiten geschaffen werden konnten. Wenn Sie bezweifeln, dass Google gewohnheitsprägend ist (und Sie ein häufiger Google-Nutzer sind), probieren Sie einfach einmal die Suchmaschine Bing aus. Bei einem Eins-zu-eins-Vergleich der Effizienz einer Inkognito-Suche sind die Produkte nahezu identisch.³³ Selbst wenn die Genies bei Google tatsächlich einen schnelleren Algorithmus perfektioniert haben, kann niemand außer Robotern und Mister Spock die Zeitersparnis wirklich wahrnehmen. Millisekunden mögen bedeutsam sein, aber sie können User nicht langfristig ködern.

Warum sind also nicht viel mehr Google-Nutzer zu Bing übergewechselt? Gewohnheiten lassen Konsumenten loyal bleiben. Wenn ein Nutzer mit der Google-Oberfläche vertraut ist, erfordert ein Wechsel zu Bing eine kognitive Anstrengung. Obwohl viele Aspekte von Bing Google ähnlich sind, zwingt selbst eine minimale Abweichung der Pixelanordnung den potenziellen User, eine neue Art der Interaktion mit der Website zu erlernen. Es ist tatsächlich die Anpassung an die Unterschiede der Bing-Oberfläche, die den gewohnheitsmäßigen Google-Nutzer langsamer macht und Bing unterlegen erscheinen lässt – nicht die Technologie selbst.

Internet-Suchanfragen werden so häufig gestellt, dass Google in der Lage ist, sich als einzige und beste Lösung im Gedächtnis der User zu verankern. Die Nutzer müssen nicht mehr darüber nachdenken, ob sie Google verwenden sollen oder nicht, sie tun es einfach. Hinzu kommt: Wann immer das Unternehmen den User durch Tracking-Methoden identifizieren kann, verbessert es die Suchergebnisse auf der Grundlage zurückliegender Verhaltensweisen, um ein genaueres und personalisiertes Resultat zu bieten, was die Bindung des Nutzers an die Such-

maschine stärkt. Je häufiger das Produkt verwendet wird, desto besser wird der Algorithmus – und desto häufiger wird es wiederum genutzt. Das Ergebnis ist ein positiver Kreislauf von gewohnheitsgeprägtem Verhalten, das zur Marktdominanz von Google geführt hat.³⁴

Gewohnheit als Strategie

Manche Verhaltensweisen treten nicht so häufig auf wie Zähneputzen oder Googeln, werden aber trotzdem zur Gewohnheit. Damit aus einer weniger häufigen Handlung eine Gewohnheit wird, muss der Konsument ein hohes Maß an Nützlichkeit empfinden, entweder durch den Gewinn von Vergnügen oder durch das Vermeiden von Schmerzen.

Nehmen Sie zum Beispiel Amazon: Der Online-Händler hat sich das Ziel gesetzt, zur weltweit einzigen Anlaufstelle für Online-Einkäufe zu werden. Amazon vertraut so sehr auf seine Fähigkeit, Nutzergewohnheiten zu prägen, dass es Anzeigen für direkt konkurrierende Produkte auf seinen Seiten verkauft und einstellt.³⁵ Häufig sehen die Kunden den Artikel, den sie gerade kaufen wollen, zu einem günstigeren Preis und könnten mit nur einem Mausklick auf die entsprechende Seite wechseln, um ihren Kauf dort zu tätigen. Für manche klingt das nach einem Rezept für eine Katastrophe. Für Amazon dagegen ist es eine raffinierte Geschäftsstrategie. Denn Amazon verdient nicht nur Geld mit den Anzeigen von konkurrierenden Geschäften, sondern nutzt auch die Werbeausgaben anderer Unternehmen, um beim Einkäufer eine Gewohnheit zu verankern. Amazon will die Lösung für einen häufig auftauchenden Schmerzauslöser werden: das Bedürfnis des Kunden, die gewünschten Produkte zu finden.

Indem Amazon sich um die Preisbedenken der Kunden kümmert, verdient es sich Loyalität, selbst wenn es den Verkauf nicht abschließt, und wird in diesem Prozess als vertrauenswürdig empfunden.

den. Die Taktik wird durch eine Studie aus dem Jahr 2003 unterstützt, die zeigte, dass die Vorliebe der Kunden für einen Online-Händler wächst, wenn sie Informationen über die Preise der Konkurrenz erhalten.³⁶ Diese Technik wurde auch von Progressive angewandt, einer Kfz-Versicherung, die damit über 15 Milliarden Dollar pro Jahr aus Versicherungsverkäufen einnahm, verglichen mit 3,4 Milliarden Dollar, ehe die Methode umgesetzt wurde.

Indem Amazon den Nutzern Konkurrenzkäufe von der eigenen Seite aus ermöglicht, bietet es seinen Kunden einen enormen gefühlten Mehrwert. Obwohl das Einkaufen bei Amazon vielleicht nicht so häufig stattfindet wie Google-Anfragen, festigt das Unternehmen mit jeder erfolgreichen Transaktion seinen Platz als Standardlösung für die Konsumwünsche der Kunden. Tatsächlich finden die Leute den Preisvergleich über Amazon so angenehm, dass sie häufig die Smartphone-App des Unternehmens nutzen, um Preise zu checken, während sie in den Gängen realer Geschäfte stehen – und häufig tätigen sie Einkäufe, während sie sich vor Ort bei einem Konkurrenzunternehmen befinden.³⁷

Im Gewohnheitsbereich

Ein Unternehmen kann das gewohnheitsprägende Potenzial seines Produkts durch zwei Faktoren bestimmen: die Häufigkeit (wie oft das Verhalten auftaucht) und die wahrgenommene Nützlichkeit (wie hilfreich und belohnend das Verhalten in der Vorstellung des Nutzers verglichen mit alternativen Lösungen ist). Google-Anfragen treten mehrmals täglich auf, doch jeder einzelne Suchvorgang ist nur geringfügig besser als bei konkurrierenden Dienstleistern wie zum Beispiel Bing. Andererseits mag die Verwendung von Amazon weniger häufig auftreten, doch die Nutzer erhalten einen großen Mehrwert, weil sie wissen, dass sie im einzig wahren »Kaufhaus für alles« finden, wonach sie suchen.³⁸

Wie Abbildung 1 zeigt, betritt ein Verhalten, das mit ausreichender Häufigkeit und wahrgenommener Nützlichkeit auftritt, den *Gewohnheitsbereich*, was dazu beiträgt, es zu einem Standardverhalten zu machen. Wird einer dieser Faktoren nicht erreicht und liegt das Verhalten unterhalb der Grenzlinie, so ist es weniger wahrscheinlich, dass das gewünschte Verhalten zur Gewohnheit wird.

Beachten Sie, dass die Linie abwärts verläuft, aber niemals ganz die Achse der wahrgenommenen Nützlichkeit berührt. Manche Verhaltensweisen werden nie zur Gewohnheit, weil sie nicht häufig genug auftreten. Und egal wie viel Nützlichkeit im Spiel ist – seltene Verhaltensweisen bleiben bewusste Handlungen und rufen niemals die automatische Reaktion hervor, die typisch ist für eine Gewohnheit. Auf der anderen Achse dagegen kann sogar ein Verhalten, das einen minimalen wahrgenommenen Vorteil bietet, zur Gewohnheit werden, einfach weil es häufig auftritt.

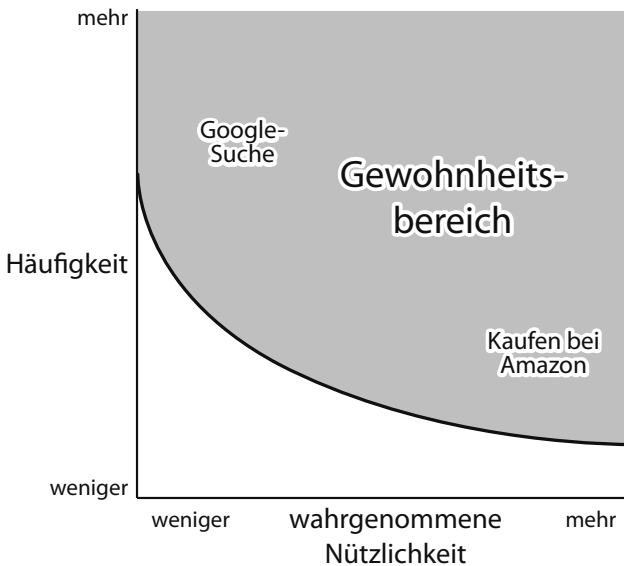


Abbildung 1

Dieses Konzept soll ein theoretischer Leitfaden sein, und der Maßstab des Diagramms ist bewusst offen gelassen. Zum Verdruss der Unternehmen haben Forschungen bisher keinen universellen Zeitrahmen gefunden, um alle Verhaltensweisen zu Gewohnheiten zu machen. Eine Studie aus dem Jahr 2010 ergab, dass einige Gewohnheiten binnen Wochen gebildet werden können, während andere mehr als fünf Monate dafür brauchen.³⁹ Die Forscher fanden auch heraus, dass die Komplexität der Verhaltensweise und die Wichtigkeit der Gewohnheit für die Person großen Einfluss darauf hatten, wie schnell die Gewohnheit sich bildete.

Es gibt nur wenige Regeln, wenn es um die Frage geht: »Wie häufig ist häufig genug?« Die Antwort ist wahrscheinlich für jeden Geschäftsbereich und für jedes Verhalten eine andere. Doch wie die weiter oben erwähnte Zahnseide-Studie beweist, ist eine größere Häufigkeit besser. Denken Sie einmal an die Produkte und Dienstleistungen, die Sie als gewohnheitsprägend bezeichnen würden. Die meisten davon verwenden Sie täglich, wenn nicht sogar mehrmals am Tag. Nun lassen Sie uns ergründen, warum wir diese Produkte so häufig nutzen.

Vitamine versus Schmerztabletten

Es war noch nie so einfach, ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung auf den Markt zu bringen, und dennoch scheitern die meisten Vorhaben. Warum? Produkte scheitern aus einer Vielzahl von Gründen: Unternehmen geht das Geld aus, Produkte kommen zu früh oder zu spät auf den Markt, der Markt benötigt nicht das, was die Unternehmen bieten, oder die Gründer geben einfach auf. Genau wie das Scheitern zahlreiche Ursachen hat, kann auch der Erfolg an eine Vielzahl von Faktoren gekoppelt sein. Eines jedoch ist allen erfolgreichen Innovationen gemein: Sie lösen Probleme. Das mag offensichtlich erscheinen, doch zu verstehen, welche Art von Problem ein neues Produkt löst, kann Gegenstand intensiver Diskussionen sein.

»Macht ihr eine Vitaminpille oder eine Schmerztablette?« Das ist eine gängige, fast schon klischeehafte Frage, die viele Investoren stellen, wenn Gründer begierig auf ihren ersten Venture-Capital-Scheck warten. Die korrekte Antwort aus der Sicht der meisten Investoren ist die letztere: eine Schmerztablette. Ebenso werden Innovatoren in großen und kleinen Firmen immer wieder aufgefordert zu beweisen, dass ihre Idee bedeutsam genug ist, um die Zeit und das Geld zu verdienen, die für ihre Umsetzung nötig sind. Weichensteller wie Investoren und Vorgesetzte wollen in die Lösung echter Probleme investieren – oder unmittelbare Bedürfnisse decken –, indem sie auf Schmerztabletten setzen.

Schmerztabletten bedienen eine offensichtliche Notwendigkeit, lindern einen bestimmten Schmerz und haben oft messbare Märkte. Denken Sie an Tylenol, das ist der Markenname des Wirkstoffs Acetaminophen, und das Produktversprechen der zuverlässigen Schmerzlinderung. Das ist genau die Art von gebrauchsfertiger Lösung, für die man gerne bezahlt. Im Gegensatz dazu beheben Vitamine nicht notwendigerweise einen offensichtlichen Schmerz. Sie richten sich eher an die emotionalen als an die funktionellen Bedürfnisse des Nutzers. Wenn wir allmorgendlich unsere Multivitaminpille nehmen, wissen wir nicht genau, ob sie uns wirklich gesünder macht. Tatsächlich gibt es neuerdings Belege dafür, dass die Einnahme von Multivitaminen eher schadet.⁴⁰

Aber das kümmert uns eigentlich nicht, oder? Effizienz ist nicht der Grund, warum wir Vitamine nehmen. Die Einnahme von Vitaminpillen ist ein Abhaken auf der Liste, das wir eher nach psychologischer als nach körperlicher Linderung beurteilen. Wir empfinden Befriedigung, weil wir unserem Körper etwas Gutes tun – selbst wenn wir gar nicht sagen können, wie gut es eigentlich genau ist. Anders als bei der Schmerztablette, ohne die wir nicht funktionieren können, ist es keine große Sache, wenn wir ein paar Tage lang keine Vitamine nehmen, zum Beispiel während des Urlaubs. Also, wissen es Vorgesetzte und Investoren vielleicht am besten? Vielleicht ist

es immer die richtige Strategie, Schmerztabletten statt Vitamine zu bieten ...

Nicht so schnell.

Betrachten wir einmal einige der derzeit angesagtesten Unternehmen für Konsumententechnologie – zum Beispiel Facebook, Twitter, Instagram und Pinterest. Was verkaufen sie: Vitamine oder Schmerztabletten? Die meisten würden auf Vitamine tippen, in der Annahme, dass die User nicht viel Wichtiges tun, außer vielleicht eine rasche soziale Bestätigung zu suchen. Denken Sie doch einmal an die Zeiten zurück, als Sie diese Dienstleistungen noch nicht genutzt haben. Niemand ist wohl je mitten in der Nacht aufgewacht und hat geschrien: »Ich brauche irgendetwas, um meinen Status upzudaten!«

Aber wie bei so vielen anderen Innovationen wussten wir nicht, dass wir sie brauchten, bis sie zu einem Bestandteil unseres täglichen Lebens wurden. Ehe Sie eine Entscheidung in der Vitamin-oder-Schmerzmittel-Debatte für einige der erfolgreichsten Technologieunternehmen der Welt treffen, denken Sie einmal hierüber nach: Eine Gewohnheit ist, wenn nicht zu handeln ein bisschen wehtut.

Es ist wichtig klarzustellen, dass der Begriff »Schmerz«, wie er häufig in Business-School- und Marketingbüchern benutzt wird, ein wenig übertrieben ist. In Wirklichkeit reden wir von einer Erfahrung, die eher einem Jucken gleicht; ein Gefühl, das sich in den Gedanken festsetzt und Unbehagen erzeugt, bis es befriedigt wird. Die gewohnheitsprägenden Produkte, die wir nutzen, sind einfach da, um eine gewisse Erleichterung zu schaffen. Die Verwendung einer Technologie oder eines Produkts, um die juckende Stelle zu kratzen, bietet schnellere Befriedigung, als wenn wir sie ignorieren. Sind wir erst einmal von einem Werkzeug abhängig geworden, gibt es dazu keine Alternative mehr.

Meine Antwort auf die Vitamin-oder-Schmerzmittel-Frage lautet, dass gewohnheitsprägende Technologien beides sind. Diese Dienst-

leistungen scheinen auf den ersten Blick so etwas wie erwünschte, aber nicht notwendige Vitamine zu sein, doch wenn die Gewohnheit sich erst einmal etabliert hat, werden sie zum nachhaltigen Schmerzmittel.

Wohlbefinden zu suchen und Schmerz zu vermeiden sind zwei Schlüsselmotivatoren bei allen Spezies. Wenn wir Unbehagen empfinden, versuchen wir, dem unangenehmen Gefühl zu entkommen. Im nächsten Kapitel werden wir ergründen, wie Emotionen, häufig negativer Art, Konsumenten dazu bringen, nach Lösungen zu greifen. Vorerst ist es wichtig festzuhalten, dass die gewohnheitsprägenden Produkte im Gehirn der Verbraucher Assoziationen wecken – und dass die Erleichterung ihres Schmerzes in der Anwendung des Produkts liegen kann.

Wir werden den moralischen Aspekt der Manipulation in Kapitel 8 besprechen; es ist jedoch bemerkenswert, dass Gewohnheiten nicht dasselbe sind wie Sucht – auch wenn manche Menschen diese Begriffe synonym verwenden. Die Sucht ist eine fortdauernde, zwanghafte Abhängigkeit von einem Verhalten oder von einer Substanz. Sucht ist per definitionem selbstzerstörerisch. Daher ist es unverantwortlich, Produkte herzustellen, die beim Nutzer eine Sucht erzeugen und aufrechterhalten, denn das würde bedeuten, anderen bewusst Schaden zuzufügen. Eine Gewohnheit dagegen ist eine Verhaltensweise, die positiven Einfluss auf das Leben eines Menschen haben kann. Gewohnheiten können gesund oder ungesund sein, und auch Sie haben höchstwahrscheinlich mehrere nützliche Gewohnheiten, die Sie im Laufe des Tages ausführen. Haben Sie sich heute schon die Zähne geputzt? Haben Sie geduscht? Haben Sie sich bedankt? Oder, wie in meinem Fall, während einer abendlichen Joggingrunde »Guten Morgen« gesagt? Das sind verbreitete Verhaltensweisen, die kaum oder gar nicht absichtsvoll ausgeführt werden – es sind eben Gewohnheiten.

Einblick in das Hakenmodell

Sind Sie bereit, mehr über die Erzeugung positiver Konsumentengewohnheiten zu erfahren? Lesen Sie weiter, um das Hakenmodell besser zu verstehen: eine einfache, aber wirkungsvolle Methode, um Ihren Kunden bei der Bildung von Gewohnheiten zu helfen, die ihr Problem mit der von Ihnen angebotenen Lösung verknüpfen.

In den nächsten Kapiteln betrachten wir jede Phase des Hakenmodells. Bei der Gelegenheit gebe ich Ihnen Beispiele, die Sie für die Gestaltung Ihres eigenen Produkts oder Ihrer Dienstleistung nutzen können. Sie lernen ein paar Grundlagen der Funktionsweise des menschlichen Gehirns kennen und erhöhen damit Ihre Chancen, schneller das richtige Produkt zu entwickeln.

Indem die Konsumenten durch die vier Phasen des Hakenmodells geführt werden – Auslöser, Handlung, variable Belohnung und Investition –, schaffen die Haken Gewohnheiten.

Zum Einprägen und Teilen

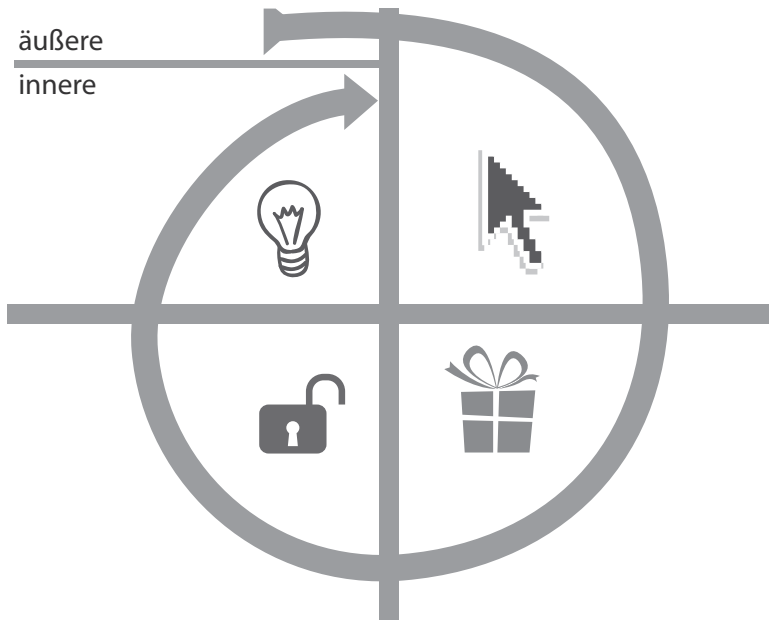
- Für einige Geschäftsbereiche ist die Schaffung von Gewohnheiten ein entscheidender Erfolgsfaktor, aber nicht jede Branche erfordert eine gewohnheitsmäßige Kundenbindung.
- Der erfolgreiche Aufbau starker Konsumentengewohnheiten kann verschiedene geschäftliche Vorteile bringen, unter anderem einen höheren Customer-Lifetime-Value, größere Preisbildungsflexibilität, virales Wachstum und eine Erhöhung des Wettbewerbsvorteils.
- Gewohnheiten können sich nicht außerhalb des »Gewohnheitsbereichs« bilden, wo das Verhalten mit ausreichender Häufigkeit und gefühlter Nützlichkeit auftritt.
- Gewohnheitsprägende Produkte beginnen oft als etwas, was wünschenswert, aber nicht notwendig ist (Vitamine), doch sobald die Gewohnheit sich entwickelt hat, werden sie zu Notwendigkeiten (Schmerztabletten).

- Gewohnheitsprägende Produkte lindern den Schmerz des Nutzers, indem sie ein ausgeprägtes Jucken verringern.
- Die Schaffung gewohnheitsprägender Produkte ist eine Form der Manipulation. Produktentwickler sollten in sich gehen, ehe sie versuchen, Nutzer zu ködern, um im Vorfeld sicherzustellen, dass sie gesunde Gewohnheiten und keine ungesunden Abhängigkeiten schaffen (mehr zu diesem Thema in Kapitel 8).

Was Sie jetzt tun sollten

Wenn Sie ein gewohnheitsprägendes Produkt entwickeln, notieren Sie sich die Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Gewohnheiten erfordert Ihr Geschäftsmodell?
- Für die Lösung welches Problems greifen die Nutzer auf Ihr Produkt zurück?
- Wie lösen die Kunden dieses Problem gegenwärtig – und warum braucht es eine Lösung?
- Wie häufig werden sich die Anwender Ihrer Erwartung nach mit dem Produkt beschäftigen?
- Welches Konsumentenverhalten möchten Sie gerne in eine Gewohnheit verwandeln?



2. Auslöser

Yin (das ist nicht ihr wirklicher Name) ist Mitte zwanzig, wohnt in Palo Alto und geht auf die Stanford University. Sie besitzt genau die Gelassenheit und Eleganz, die man von einer Studentin an einer Elite-Universität erwarten würde, doch im Laufe des Tages erliegt sie immer wieder einer hartnäckigen Angewohnheit. Sie kann einfach nicht anders, sie ist eine zwanghafte Anhängerin von Instagram.

Das soziale Netzwerk zum Teilen von Fotos und Videos, das 2012 für eine Milliarde Dollar von Facebook aufgekauft wurde, hat Yins Herz – und das von 150 Millionen weiteren Nutzern – erobert und ihre Aufmerksamkeit erregt.⁴¹ Die Übernahme des Unternehmens beweist die zunehmende Macht von gewohnheitsprägenden Technologien und den immensen finanziellen Wert, den sie erzeugen. Natürlich wurde der Kauf von Instagram durch eine ganze Reihe von Faktoren angetrieben, darunter auch das Gerücht über einen Preiskampf um das Unternehmen.⁴² Doch im Kern ist Instagram ein Beispiel für eine Gruppe von Unternehmern – ebenso bewandert in Psychologie wie in Technologie –, die den Kunden ein gewohnheitsprägendes Produkt zur Verfügung gestellt haben, das diese in ihren Alltag integriert haben.⁴³

Yin realisiert nicht, dass sie am Haken hängt – obwohl sie zugibt, dass sie über diese App regelmäßig Dutzende von Fotos schießt und postet. »Das macht einfach Spaß«, sagt sie, während sie sich ihre neueste Sammlung von stimmungsvollen Schnappschüssen anschaut, die mit einem Filter so bearbeitet wurden, als wären sie in den späten Siebzigern gemacht worden. »Ich habe damit kein Problem oder so. Ich nutze es einfach immer, wenn ich etwas Cooles sehe. Ich habe das Gefühl, ich muss es festhalten, ehe es vorbei ist.«

Was hat Instagram für Yin zur Gewohnheit gemacht? Wie konnte diese scheinbar einfache App zu einem so wichtigen Bestandteil ihres Lebens werden? Wie wir gleich sehen werden, bilden sich Gewohnheiten wie die von Yin im Laufe der Zeit. Doch die Kettenreaktion, die eine Gewohnheit prägt, beginnt immer mit einem Auslöser.

Gewohnheiten werden nicht geschaffen, sondern ausgebaut

Gewohnheiten sind wie Perlen. Austern erzeugen echte Perlen, indem sie Schicht um Schicht eines Materials namens Perlmutter anreichern, bis sie nach mehreren Jahren schließlich das glatte Schmuckstück geschaffen haben. Doch was veranlasst das Perlmutter, eine Perle zu bilden? Das Auftreten eines winzigen Reizes, zum Beispiel ein Sandkorn oder ein unerwünschter Parasit, bringt das System der Auster dazu, den Eindringling mit Schichten der schimmernden Hülle zu überziehen. So brauchen auch neue Gewohnheiten eine Grundlage, auf der sie aufbauen. Auslöser bilden die Basis für eine nachhaltige Verhaltensänderung.

Denken Sie einen Augenblick über Ihr eigenes Leben nach. Was hat Sie heute Morgen geweckt? Was hat Sie veranlasst, sich die Zähne zu putzen? Was hat Sie dazu bewogen, dieses Buch zu lesen? Auslöser können als offensichtliche Signale wie der morgendliche Wecker daherkommen, sie können aber auch viel subtilere, manchmal unterbewusste Reize sein, die unser tägliches Verhalten ebenso wirkungsvoll beeinflussen. Ein Auslöser ist der Zündfunke eines Verhaltens – das Sandkorn in der Auster, das die Perle hervorbringt. Ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht, Auslöser bewegen uns zum Handeln.

Es gibt zwei Arten von Auslösern: äußere und innere.

Äußere Auslöser

Gewohnheitsprägende Technologien beginnen das Verhalten zu verändern, indem sie beim Konsumenten zunächst einen Handlungsappell auslösen. Diese sensorische Stimulation wird durch eine Reihe von Gegenständen in unserer Umgebung verursacht. *Äußere Auslöser sind mit Informationen aufgeladen, die dem Anwender sagen, was er als Nächstes tun soll.*

Ein äußerer Auslöser kommuniziert die nächste Handlung, die der Kunde vornehmen soll. Im Online-Bereich könnte der äußere Auslöser die Form eines hervorstechenden Buttons einnehmen, wie zum Beispiel der große orangefarbene Schalter »Log in to Mint« in der E-Mail von Mint.com, ein webbasiertes Geldmanagement-Tool, das dem Nutzer dabei hilft, seine Einnahmen und Ausgaben im Blick zu behalten, in Abbildung 2. Auch hier werden dem Nutzer explizite Anweisungen gegeben, welche Handlung er nach dem Lesen der E-Mail vornehmen soll: nämlich auf den großen leuchtenden Button klicken.

Sehen Sie, wie hervorstechend und eindeutig die gewünschte Handlung in der E-Mail von Mint ist? Das Unternehmen hätte noch diverse andere Auslöser hinzufügen können, zum Beispiel Buttons, um Ihren Kontostand zu überprüfen, um Kreditkartenangebote anzuschauen oder um sich finanzielle Ziele zu setzen. Doch weil dies eine wichtige E-Mail zu den hinterlegten Bankdaten ist, hat Mint die verfügbaren Handlungen auf einen einzigen Klick reduziert: einloggen, um die gespeicherten Kontoinformationen anzusehen und gegebenenfalls zu aktualisieren.

Bei mehreren Wahlmöglichkeiten muss der Nutzer erst verschiedene Optionen gegeneinander abwägen. Zu viele Auswahlmöglichkeiten oder irrelevante Optionen können Zögern, Verwirrung oder – im schlimmsten Fall – den Abbruch auslösen.⁴⁴ Eine Verringerung des gedanklichen Aufwands, der für die nächste Handlung notwen-

dig ist, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass das gewünschte Verhalten unbewusst erfolgt. Wir werden dies im nächsten Kapitel noch näher untersuchen.

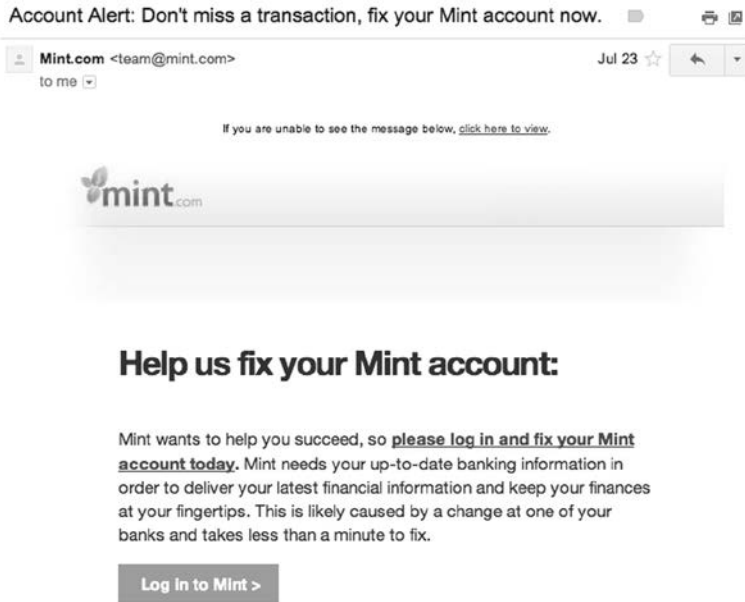


Abbildung 2

Die Mint-E-Mail ist ein gutes Beispiel für einen expliziten äußeren Auslöser. Äußere Auslöser können jedoch auch implizite Informationen über die nächste gewünschte Handlung des Konsumenten vermitteln. Wir alle wissen beispielsweise mittlerweile, dass Links auf Websites angeklickt und App-Icons angetippt werden sollen. Der einzige Zweck dieser verbreiteten visuellen Auslöser ist, den Nutzer zu einer Handlung anzustoßen. Als bereitwillig akzeptierter Aspekt der Oberflächengestaltung benötigen diese Handlungsaufrufe keine Bedienungsanleitung, die Information ist darin eingeschlossen.

Arten von äußeren Auslösern

Unternehmen können vier verschiedene Arten äußerer Auslöser verwenden, um Kunden zum gewünschten Verhalten zu bringen.

1. Bezahlte Auslöser

Inserate, Suchmaschinenmarketing und andere bezahlte Kanäle werden häufig genutzt, um die Aufmerksamkeit des Nutzers zu wecken und ihn zum Handeln zu bewegen. Bezahlte Auslöser können wirksame, aber kostspielige Methoden sein, um die User zum Wiederkehren zu motivieren. Gewohnheitsprägende Unternehmen verlassen sich in der Regel nicht allzu lange auf bezahlte Auslöser – sofern sie es überhaupt tun. Stellen Sie sich vor, Facebook oder Twitter müssten Anzeigen schalten, um die User zur Rückkehr auf ihre Website zu bewegen – die Unternehmen würden wohl bald pleitegehen.

Da das Bezahlen für eine Festigung der Kundenbindung in den meisten Geschäftsmodellen untragbar ist, verwenden Unternehmen bezahlte Auslöser im Allgemeinen nur, um neue Kunden zu werben, und nutzen dann andere Auslöser, um sie wieder zurückzuholen.

2. Verdiente Auslöser

Verdiente Auslöser sind kostenlos in dem Sinne, als sie nicht direkt gekauft werden können, doch sie erfordern oft eine Investition in Form von Zeitaufwand bei öffentlichen und Medienbeziehungen. Positive Berichterstattung in der Presse, virale Videos und auffallende App-Store-Platzierungen sind effektive Mittel, um Aufmerksamkeit zu erregen. Unternehmen lassen sich manchmal von der Vorstellung verlocken, dass damit verbundene Download- oder Verkaufsspitzen langfristigen Erfolg signalisieren, doch die durch verdiente Auslöser erzeugte Aufmerksamkeit kann kurzlebig sein.

Damit verdiente Auslöser eine fortgesetzte Kundenbindung erzeugen, müssen die Unternehmen ihre Produkte im Rampenlicht belassen – eine schwierige und unberechenbare Aufgabe.

3. Beziehungsauslöser

Wenn eine Person anderen von einem Produkt oder einer Dienstleistung erzählt, kann dies ein hochgradig wirkungsvoller Handlungsauslöser sein. Ob durch eine elektronische Einladung, über ein »Gefällt mir« bei Facebook oder die althergebrachte Mundpropaganda – Produktvorlieben von Freunden und Familien sind häufig eine Schlüsselkomponente für die Verbreitung von Technologien.

Beziehungsauslöser können genau jenes virale Megawachstum erzeugen, nach dem Unternehmer und Investoren gieren. Manchmal beflügeln Beziehungsauslöser das Wachstum, weil die Menschen einander gerne von großartigen Angeboten erzählen.

Es ist zum Beispiel schwer, den viralen Erfolg von Paypal während der späten neunziger Jahre zu übertreffen.⁴⁵ Paypal wusste, wenn die Nutzer erst einmal damit anfangen, einander online Geld zu schicken, würden sie den überragenden Wert dieser Dienstleistung erkennen. Die Verlockung, dass jemand ihnen einfach so Geld schicken konnte, war ein gewaltiger Anreiz, um ein Konto zu eröffnen, und das Wachstum von Paypal verbreitete sich, weil es sowohl viral als auch nützlich war.

Leider nutzen einige Unternehmen virale Schleifen und Beziehungsauslöser durch die Verwendung sogenannter »dunkler Muster« auf unethische Art und Weise. Wenn Nutzer bewusst dahingehend manipuliert werden, Freunde einzuladen oder in ihren sozialen Netzwerken eine Botschaft zu verbreiten, mag das anfänglich ein gewisses Wachstum auslösen, aber das geht auf Kosten der sozialen Währung der Kunden, einschließlich ihres Wohlwollens und Vertrauens. Wenn die Leute herausfinden, dass sie überlistet wurden,

machen sie ihrer Frustration Luft und verwenden das Produkt nicht mehr.

Die korrekte Anwendung von Beziehungsauslösern erfordert den Aufbau eines engagierten Kundenstamms, der voller Begeisterung die Vorteile des Produkts an andere weitergibt.

4. Besitzeigene Auslöser

Besitzeigene Auslöser nehmen sozusagen ein Stück Grundbesitz in der Umgebung des Kunden ein. Sie tauchen zwar fortwährend im täglichen Leben auf, doch es steht dem Konsumenten völlig frei, ob er sich dafür entscheidet, diese Auslöser erscheinen zu lassen.

Ein App-Icon auf dem Handybildschirm des Nutzers, ein E-Mail-Newsletter, für den der Kunde sich eingetragen hat, oder die Update-Benachrichtigung für eine App erscheinen nur dann, wenn der Nutzer sie haben will. Solange er einverstanden ist, einen Auslöser zu erhalten, *besitzt* das Unternehmen, das den Auslöser einsetzt, einen Anteil an der Aufmerksamkeit des Kunden.

Besitzeigene Auslöser werden nur eingesetzt, nachdem der User einen Account eröffnet, seine E-Mail-Adresse freigegeben, eine App installiert, einen Newsletter abonniert oder auf andere Weise deutlich gemacht hat, dass er weiterhin Nachrichten erhalten möchte.

Während bezahlte, verdiente und Beziehungsauslöser die Akquise neuer Kunden antreiben, lösen besitzeigene Auslöser wiederholte Aufmerksamkeit aus, bis sich eine Gewohnheit gebildet hat. Ohne besitzeigene Auslöser und die stillschweigende Erlaubnis des Anwenders, seinen Wahrnehmungsraum zu betreten, ist es schwierig, den Nutzern häufig genug einen Anstoß zu geben, um ihr Verhalten zu ändern.

Doch äußere Auslöser sind nur der erste Schritt. Das letztgültige Ziel aller äußeren Auslöser ist es, den Anwender in und durch das Hakenmo-

dell zu führen, damit er nach mehreren Durchgängen keine weiteren Anstöße von außen benötigt. Wenn Kunden Gewohnheiten bilden, werden sie von einer anderen Art Auslöser angeregt: von inneren Auslösern.

Innere Auslöser

Wenn ein Produkt sich eng an einen Gedanken, eine Emotion oder eine bereits existierende Routine gekoppelt hat, bedient es einen inneren Auslöser. Anders als äußere Auslöser, die einen sensorischen Reiz verwenden, wie etwa der morgendliche Wecker oder riesengroße »Jetzt-einloggen«-Buttons, kann man innere Auslöser nicht sehen, nicht berühren und nicht hören. Innere Auslöser manifestieren sich automatisch in Ihrem Kopf. Die Verbindung innerer Auslöser mit einem Produkt ist die hohe Schule der Kundentechnologie.

Bei Yin, der jungen Frau mit der Instagram-Gewohnheit, hat ihre Lieblings-Foto-App eine vorhersagbare Reaktion geschaffen – angestoßen durch einen inneren Auslöser. Durch wiederholte Konditionierung wurde eine Verbindung geschaffen zwischen Yins Verlangen, von den Dingen um sie herum Bilder zu machen, und der App auf ihrem Smartphone, das sie immer und überall dabei hat.

Gefühle, insbesondere negative, sind mächtige innere Auslöser und beeinflussen unseren Tagesablauf nachhaltig. Das Gefühl von Langeweile, Einsamkeit, Frustration, Verwirrung und Unentschlossenheit verursacht häufig einen leisen Schmerz oder ein Unwohlsein und löst fast umgehend eine oft gedankenlose Handlung aus, um die negative Empfindung zu unterdrücken. Zum Beispiel nutzt Yin Instagram häufig dann, wenn sie fürchtet, dass ein besonderer Augenblick für immer verloren gehen könnte. Die Intensität des Unbehagens mag relativ gering sein – vielleicht ist ihre Angst noch unterhalb der Schwelle bewusster Wahrnehmung –, aber genau darum geht es. Unser Leben ist voller winziger Stressfaktoren, und für gewöhnlich sind wir uns unserer gewohnheitsmäßigen Reaktionen darauf gar nicht bewusst.

Auch positive Gefühle können als innere Auslöser dienen, sie können sogar selbst ausgelöst werden durch den Wunsch, ein Bedürfnis zu befriedigen, das uns quält. Schließlich verwenden wir Produkte, um Lösungen für Probleme zu finden. Der Wunsch nach Unterhaltung kann als das Bedürfnis der Bekämpfung von Langeweile betrachtet werden. Das Verlangen, gute Neuigkeiten weiterzugeben, kann auch als Versuch gesehen werden, soziale Bindungen zu knüpfen und aufrechtzuerhalten. Als Produktdesigner ist es unser Ziel, diese Probleme zu lösen und Schmerzen auszulöschen – den Juckreiz des Users zu stillen. Konsumenten, die ein Produkt finden, das ihren Schmerz lindert, stellen im Laufe der Zeit eine starke positive Assoziation zu dem Produkt her. Nach mehrfacher Verwendung beginnen sich Verbindungen zu bilden – wie die Schichten von Perlmutter in einer Auster – zwischen dem Produkt und dem Konsumenten, dessen Bedürfnisse es befriedigt. Nach und nach verfestigen sich diese Verbindungen zu einer Gewohnheit, bei der die Nutzer auf Ihr Produkt zurückgreifen, wenn sie bestimmte innere Auslöser erleben.

Eine Studie an der Missouri University of Science and Technology zeigt, wie technologische Lösungen häufige psychologische Befreiung schaffen können.⁴⁶ Im Jahre 2011 ließ eine Gruppe von 216 Studenten freiwillig ihre Internetaktivitäten anonym nachverfolgen. Im Laufe des akademischen Jahres erfassten die Forscher die Häufigkeit, mit der diese Studenten das Internet nutzten und was sie online machten. Am Ende der Studie verglichen die Wissenschaftler die anonymisierten Daten von Studenten, die das Gesundheitszentrum der Universität aufsuchten, um Symptome einer Depression behandeln zu lassen. »Wir identifizierten mehrere Faktoren der Internetnutzung, die mit Depressionen korrelierten«, schrieb Sriram Chellappan, einer der Autoren der Studie.⁴⁷ »Beispielsweise neigten Teilnehmer mit depressiven Symptomen zu einer sehr hohen Nutzung des E-Mail-Programms ... Andere charakteristische Merkmale depressiven Internetverhaltens waren ein erhöhter Anteil an Videos, Games und Chats.«

Die Studie wies nach, dass Menschen, die an depressiven Symptomen leiden, das Internet stärker nutzen. Woran liegt das? Eine Hypothese besagt, dass depressive Menschen häufiger negativen Emotionen ausgesetzt sind als die Gesamtbevölkerung und nach Linderung suchen, indem sie die Technologie zur Stimmungsaufhellung nutzen.

Denken Sie einmal über Ihre eigenen emotional ausgelösten Verhaltensweisen nach: Was tun Sie, um auf Ihre inneren Auslöser zu reagieren?

Bei Langeweile suchen viele Menschen nach Abwechslung und beschäftigen sich mit dramatischen neuen Schlagzeilen. Wenn wir uns gestresst fühlen, suchen wir Ruhe, vielleicht finden wir sie auf Websites wie Pinterest. Wenn wir uns einsam fühlen, bieten Seiten wie Facebook und Twitter unmittelbare soziale Kontakte. Um das Gefühl der Unsicherheit einzudämmen, ist Google nur einen Mausklick entfernt. E-Mails, vielleicht die Großväter jeglicher gewohnheitsprägender Technologien, sind eine praktische Lösung für viele unserer täglichen Gemütsbewegungen, angefangen bei der Einschätzung unserer Wichtigkeit (oder vielleicht auch einfach nur unserer Existenz), indem wir überprüfen, ob jemand uns braucht, um einen Ausweg aus den banaleren Augenblicken des Lebens zu finden.

Wenn man einmal am Haken hängt, erfordert die Nutzung dieser Produkte nicht immer einen ausdrücklichen Handlungsaufwurf. Stattdessen stützen sie sich auf unsere automatische Reaktion auf Gefühle, die dem gewünschten Verhalten vorausgehen. Produkte, die mit diesen inneren Auslösern verbunden sind, bieten dem Nutzer rasche Erleichterung. Hat eine Technologie erst einmal die Assoziation im Kopf der Konsumenten geschaffen, dass das Produkt die Lösung der Wahl ist, kehren sie von alleine zurück und brauchen keine Anreize mehr durch äußere Auslöser.

Im Falle der inneren Auslöser ist die Information darüber, was als Nächstes zu tun ist, als gelernte Assoziation im Gedächtnis des Anwenders verankert.

Doch die Assoziation zwischen einem inneren Auslöser und Ihrem Produkt bildet sich nicht über Nacht. Es kann Wochen oder Monate häufiger Verwendung erfordern, bis innere Auslöser das Startsignal geben. Neue Gewohnheiten werden von äußeren Auslösern initiiert, aber die Assoziation mit inneren Auslösern ist das, was uns am Haken festhält. Wie Yin sagte: »Ich nutze es einfach immer, wenn ich etwas Cooles sehe.« Indem Instagram seine Anwender mit Bedacht von äußeren zu inneren Auslösern führt, erzeugt es in ihrem Leben eine nachhaltige Routine. In Yins Gedanken wird jedes Mal ein Bedürfnis geweckt, wenn ein Augenblick es wert ist, festgehalten zu werden, und die unmittelbare Lösung für sie ist Instagram. Yin braucht keinen externen Reiz mehr, um die App zu benutzen – der innere Auslöser greift ganz von alleine.

Auslöser schaffen

Produkte, die erfolgreich Gewohnheiten schaffen, lindern den Schmerz des Kunden, indem sie Anspruch auf ein bestimmtes Gefühl erheben. Dazu müssen die Produktdesigner die inneren Auslöser ihrer Anwender kennen – genauer gesagt den Schmerz, den sie beheben wollen. Aber um die inneren Auslöser der Kunden zu finden, muss man mehr über Menschen wissen als das, was sie einem in einer Umfrage mitteilen können. Es erfordert einen tiefer gehenden Ansatz, um zu verstehen, was Ihre Kunden empfinden.

Das ultimative Ziel eines gewohnheitsprägenden Produkts ist es, den Schmerz des Kunden zu lindern, indem man eine Assoziation herstellt, sodass der Anwender das Produkt oder die Dienstleistung eines Unternehmens als Quelle der Entlastung betrachtet.

Zunächst muss das Unternehmen die konkrete Frustration oder Belastung identifizieren, und zwar eher in emotionalen Begriffen als in Form von Produkteigenschaften. Doch wie kann ein Designer vorgehen, wenn er die Quelle des Leidensdrucks der Kunden ergründen

will? Am besten fängt man damit an, die Triebkräfte erfolgreicher gewohnheitsprägender Produkte kennenzulernen – nicht um sie zu kopieren, sondern um zu verstehen, auf welche Weise sie die Probleme von Konsumenten lösen. Das gibt Ihnen genügend Praxis, um tiefer in die Gedankenwelt des Kunden vorzudringen und Sie für die allgemeinen menschlichen Wünsche und Bedürfnisse zu sensibilisieren.

Evan Williams, der Mitgründer von Blogger und Twitter, sagte, das Internet sei »eine riesige Maschine, die den Leuten gibt, was sie wollen«. ⁴⁸ Er fuhr fort: »Wir denken oft, das Internet versetze uns in die Lage, etwas Neues zu machen ... Aber die Leute wollen einfach nur dasselbe machen, was sie immer schon gemacht haben.« Diese allgemeinen Bedürfnisse sind zeitlos und universell. Aber mit Kunden zu sprechen, um diese Wünsche zu enthüllen, ist höchstwahrscheinlich ineffektiv, weil sie selbst nicht wissen, welche Emotionen sie antreiben. Menschen denken einfach nicht in diesen Kategorien. Häufig stellt man fest, dass die »erklärten Vorlieben« der Leute – also was sie zu wünschen angeben – weit von ihren »enthüllten Vorlieben« abweichen – also dem, was sie tatsächlich tun.

Erika Hall, die Autorin von *Just Enough Research*, schreibt: »Wenn die Forschung sich darauf konzentriert, was die Menschen *tatsächlich tun* (Katzenvideos anschauen), statt auf das, was sie *gerne täten* (Heimvideos in Kinoqualität produzieren), erweitert das eigentlich die Möglichkeiten.« ⁴⁹ Die Suche nach Diskrepanzen legt Chancen offen. Warum schicken Menschen tatsächlich SMS? Warum machen sie Fotos? Welche Rolle spielen Fernsehen oder Sport in ihrem Leben? Fragen Sie sich, welchen Schmerz solche Gewohnheiten lindern und was der Konsument unmittelbar vor einer dieser Handlungen empfinden könnte. Was würde Ihr Kunde durch die Nutzung Ihrer Lösung erreichen wollen? Wo und wann würde er sie einsetzen? Welche Gefühle beeinflussen die Nutzung und lösen sein Handeln aus?

Jack Dorsey, der Mitgründer von Twitter und Square, berichtete, wie seine Unternehmen diese wichtigen Fragen beantworten: »[Wenn]

Sie ein Produkt schaffen wollen, das für die Leute relevant ist, müssen Sie sich in sie hineinversetzen und eine Geschichte aus ihrer Perspektive schreiben. Deshalb verbringen wir viel Zeit mit dem Schreiben von dem, was man als Kundenerzählungen bezeichnet.«⁵⁰ Dorsey beschreibt, wie er versucht, seine Kunden wirklich zu verstehen: »Er ist mitten in Chicago, und sie gehen in ein Café ... Das ist die Erfahrung, die sie machen werden. Es liest sich wie ein Theaterstück. Es ist wirklich, wirklich schön. Wenn diese Geschichte gut gemacht ist, kommen all die Prioritäten, das ganze Produkt, das ganze Design und die ganze Koordination, die man mit diesen Produkten vornehmen muss, ganz von alleine zutage, weil sie die Geschichte bearbeiten können und jeder sich auf allen Ebenen des Unternehmens auf sie beziehen kann, vom Ingenieur über den betrieblichen Bereich, den Kundendienst und die Designer bis hin zur Geschäftsleitung des Hauses.«

Dorsey findet, dass eine eindeutige Beschreibung des Nutzers – seine Wünsche, seine Emotionen, der Kontext, in dem er das Produkt verwendet – unerlässlich ist, um die richtige Lösung zu entwickeln. Zusätzlich zu Dorseys Kundenerzählungen sind Werkzeuge wie Kundenentwicklung,⁵¹ Machbarkeitsstudien und Empathiedigramme⁵² Beispiele für Methoden, um sich über potenzielle Kunden zu informieren.

Eine Methode ist, so lange die Frage nach dem »Warum« zu stellen, bis eine Emotion erreicht wird. Für gewöhnlich geschieht dies beim fünften »Warum«. Diese Technik wurde vom Toyota-Produktionssystem übernommen, die Taiichi Ohno als »5-W-Methode« (5 Whys Method) beschrieben hat. Ohno erklärte, es sei »die Grundlage des wissenschaftlichen Ansatzes von Toyota ... fünfmal >Warum?< zu fragen, wodurch die Art des Problems ebenso wie seine Lösung klar werden.«.⁵³

Wenn es darum geht herauszufinden, warum Menschen gewohnheitsprägende Produkte verwenden, sind innere Auslöser die

Grundursache und »Warum?« ist eine Frage, die dabei helfen kann, direkt zum Kern vorzudringen. Nehmen wir beispielsweise an, wir würden erstmals eine raffinierte Technologie namens E-Mail entwickeln. Der Zielkonsument ist eine vielbeschäftigte Managerin der mittleren Ebene namens Julie. Wir haben eine detaillierte Geschichte über unsere Kundin Julie geschrieben, die uns dabei hilft, die aufeinanderfolgende Reihe von fünf Warum-Fragen zu beantworten:

Warum Nr. 1: Warum sollte Julie E-Mails nutzen wollen?

Antwort: Damit sie Nachrichten verschicken und erhalten kann.

Warum Nr. 2: Warum sollte sie das tun wollen?

Antwort: Weil sie Informationen schnell weiterleiten und empfangen möchte.

Warum Nr. 3: Warum möchte sie das?

Antwort: Damit sie weiß, was im Leben ihrer Kollegen, Freunde und Angehörigen geschieht.

Warum Nr. 4: Warum muss sie das wissen?

Antwort: Um zu erfahren, ob jemand sie braucht.

Warum Nr. 5: Warum sollte sie das kümmern?

Antwort: Sie hat die Befürchtung, nicht auf dem Laufenden zu sein.

Da haben wir etwas! Furcht ist ein machtvoller innerer Auslöser, und wir können unsere Lösung so gestalten, dass sie Julies Ängste lindern kann. Natürlich hätten wir auch zu einer anderen Schlussfolgerung kommen können, indem wir mit einer anderen Person anfangen, die Erzählung abgewandelt oder andere hypothetische Antworten auf die Reihe von Warum-Fragen gegeben hätten. Nur ein präzises Verständnis der zugrunde liegenden Bedürfnisse des Kunden kann Auskunft über die Produkthanforderungen geben.

Doch nun, da wir eine Vorstellung vom Leidensdruck des Anwenders haben, können wir den nächsten Schritt wagen und unser Produkt testen, um zu sehen, ob es das Problem wirklich lösen kann.

Die Auslöser von Instagram

Ein entscheidender Bestandteil des Erfolgs von Instagram – und der Grund, warum Millionen von Nutzern fast täglich darauf zurückgreifen – ist die Fähigkeit des Unternehmens, die Auslöser seiner Kunden zu verstehen. Für Menschen wie Yin ist Instagram ein Hafen der Emotionen und der Inspiration, ein virtuelles Gedächtnis, das in Pixeln gewahrt wird. Yins gewohnheitsmäßige Verwendung dieser Dienstleistung begann mit einem äußeren Auslöser, nämlich einer Empfehlung von einem Freund sowie wochenlangem wiederholtem Gebrauch, ehe sie zu einer regelmäßigen Userin wurde. Jedes Mal, wenn Yin ein Foto schießt, teilt sie es mit ihren Freunden auf Facebook und Twitter.

Denken Sie einmal an das erste Mal zurück, als Sie ein Instagram-Foto gesehen haben. Hat es Ihre Aufmerksamkeit geweckt? Hat es Sie neugierig gemacht? Hat es Sie zum Handeln animiert? Diese Fotos dienen als äußere Beziehungsauslöser, sie dringen ins Bewusstsein und bringen andere dazu, die App zu installieren und zu verwenden. Aber Instagram-Fotos auf Facebook und Twitter waren nicht die einzigen äußeren Auslöser, die neue Nutzer angelockt haben. Andere erfuhren in den Medien oder in Blogs von der App oder durch die bevorzugte Platzierung, die Apple Instagram im App Store einräumte – alles verdiente äußere Auslöser. Wenn es erst einmal installiert ist, profitiert Instagram von anderen äußeren Auslösern. Das App-Icon auf dem Handybildschirm des Nutzers und Benachrichtigungen über Postings seiner Freunde dienen dazu, ihn wieder zu aktivieren. Bei wiederholtem Gebrauch baut Instagram dann starke Assoziationen zu inneren Auslösern auf, und was zunächst eine kurze Zerstreuung war, wird für viele Anwender zu einer täglichen Gewohnheit. Es ist die Angst davor, einen besonderen Augenblick

zu verlieren, die einen gewissen Stress auslöst. Dieses negative Gefühl ist der innere Auslöser, der Instagram-Nutzer zu der App zurückbringt, um diesen Schmerz zu lindern, indem sie ein Foto dort festhalten. Wenn die Anwender die Dienstleistung weiterhin nutzen, bilden sich neue innere Auslöser.

Doch Instagram ist mehr als nur ein Ersatz für eine Kamera; es ist ein soziales Netzwerk. Die App hilft den Usern, Langeweile zu bekämpfen, indem sie sich mit anderen in Verbindung setzen, Bilder teilen und unbeschwert scherzhafte Nachrichten austauschen.⁵⁴ Wie viele andere soziale Netzwerke erleichtert auch Instagram den zunehmend wahrnehmbaren »Schmerz« der Angst davor, etwas zu verpassen. Für Instagram bietet die Assoziation mit inneren Auslösern eine Grundlage, um neue Gewohnheiten aufzubauen.

Jetzt ist es an der Zeit, die Funktionsweise zu verstehen, mit der sich die Probleme der User mit Ihrer Lösung verbinden lassen, indem Sie den nächsten Schritt des Hakenmodells verwenden. Im nächsten Kapitel erfahren Sie, wie entscheidend es für neue Gewohnheiten ist, den Kunden vom Auslöser zu einer Handlung zu bewegen.

Zum Einprägen und Teilen

- Auslöser veranlassen den Nutzer zum Handeln und sind die erste Phase des Hakenmodells.
- Es gibt zwei Arten von Auslösern – äußere und innere.
- Äußere Auslöser sagen dem Nutzer, was er als Nächstes tun soll, indem sie Informationen innerhalb seiner Umgebung platzieren.
- Innere Auslöser sagen dem Kunden durch in seinem Gedächtnis gespeicherte Assoziationen, was er als Nächstes tun soll.
- Negative Gefühle dienen häufig als innere Auslöser.
- Um ein gewohnheitsprägendes Produkt zu schaffen, müssen die Hersteller verstehen, welche Nutzeremotionen an innere Auslöser gekoppelt sein könnten, und wissen, wie sie äußere Auslöser einsetzen, um den User zu einer Handlung zu motivieren.

Was Sie jetzt tun sollten

Beziehen Sie sich für die folgende Übung auf die Antworten, die Sie im vorherigen Kapitel unter »Was Sie jetzt tun sollten« gegeben haben:

- Wer ist der Anwender Ihres Produkts?
- Was macht der User unmittelbar vor der von Ihnen gewünschten Gewohnheit?
- Benennen Sie drei innere Auslöser, die Ihren Nutzer zum Handeln motivieren könnten. Verwenden Sie dafür die 5-W-Methode, die in diesem Kapitel beschrieben wurde.
- Welchen inneren Auslöser erlebt Ihr Kunde am häufigsten?
- Beenden Sie diese kurze Erzählung, indem Sie die häufigsten inneren Auslöser und die von Ihnen angestrebte Gewohnheit verwenden: »Jedes Mal, wenn der Nutzer (innerer Auslöser), macht er (erste Handlung der gewünschten Gewohnheit).«
- Gehen Sie noch einmal zurück zu der Frage, was der Kunde tut, unmittelbar bevor er die erste Handlung der Gewohnheit ausführt. An welchen Orten und zu welchen Zeiten könnte man einen äußeren Auslöser platzieren?
- Wie können Sie einen äußeren Auslöser so eng wie möglich anknüpfen, wenn der innere Auslöser des Kunden aktiv wird?
- Denken Sie sich mindestens drei konventionelle Auslösemethoden für Ihre Kunden mit herkömmlichen Technologien aus (E-Mails, Benachrichtigungen, SMS et cetera). Als Nächstes lassen Sie sich mindestens drei verrückte oder gegenwärtig unmögliche Ideen einfallen, mit denen Sie Ihre Kunden mit Auslösern konfrontieren könnten (in die Kleidung eingebaute Computer, biometrische Sensoren, Brieftauben et cetera). Es kann durchaus sein, dass Ihre verrückten Einfälle einige neue Ansätze in Gang bringen, die sich letztlich als gar nicht so verrückt erweisen. In wenigen Jahren werden neue Technologien alle möglichen derzeit unvorstellbaren Ansatzpunkte für Auslöser hervorbringen.



3. Handlung

Der nächste Schritt im Hakenmodell ist die Handlungsphase. Der Auslöser, angeregt durch innere oder äußere Faktoren, sagt dem Konsumenten, was als Nächstes zu tun ist; wenn der Konsument jedoch nicht handelt, ist der Auslöser nutzlos. Um eine Handlung in Gang zu setzen, muss das Tun einfacher sein als das Denken. Denken Sie daran: Eine Gewohnheit ist ein Verhalten, das nur wenig oder gar kein bewusstes Nachdenken erfordert. Je mehr Anstrengung – sei es körperlicher oder geistiger Art – nötig ist, um die gewünschte Handlung auszuführen, desto weniger wahrscheinlich ist ihr Auftreten.

Handlung vs. Untätigkeit

Wenn das Handeln unerlässlich ist für die Gewohnheitsbildung, wie kann ein Produktdesigner die Nutzer dann zum Handeln bringen? Gibt es eine Formel für Verhalten? Wie sich herausstellt, gibt es die tatsächlich.

Es gibt zwar viele Theorien darüber, was das menschliche Verhalten beeinflusst, doch Dr. B. J. Fogg, Leiter des Persuasive Technology Lab an der Stanford University, hat ein Modell entwickelt, das als relativ einfache Methode fungiert, um zu verstehen, was unsere Handlungen antreibt. Fogg setzt voraus, dass für jede Form des Verhaltens drei auslösende Faktoren nötig sind: (1) der Anwender muss ausreichend motiviert sein; (2) der Anwender muss die Fähigkeit besitzen, die gewünschte Handlung zu vollenden; und (3) es muss ein Auslöser vorhanden sein, um die Handlung in Gang zu setzen.

Das Fogg'sche Verhaltensmodell lässt sich durch eine Formel abbilden, $B = MAT$, die besagt, dass ein gegebenes Verhalten (engl. behaviour – B) dann auftritt, wenn Motivation, Fähigkeit (engl. ability – A) und ein Auslöser (engl. trigger – T) gleichzeitig und in ausreichendem Maße auftreten.⁵⁵ Falls irgendeine Komponente dieser Formel fehlt oder unzulänglich ist, wird der Anwender die »Handlungslinie« nicht überschreiten, und das Verhalten tritt nicht ein.

Gehen wir einmal ein Beispiel durch, das Fogg zur Erklärung seines Modells verwendet. Denken Sie an einen Augenblick, in dem Ihr Handy geklingelt hat, Sie aber nicht rangegangen sind. Warum nicht? Vielleicht war das Telefon ganz unten in der Tasche und schwer zu erreichen. In diesem Fall hat Ihre Unfähigkeit, den Anruf mühelos entgegenzunehmen, die Handlung unterbunden. Ihre Fähigkeit war eingeschränkt. Vielleicht dachten Sie, der Anrufer wäre ein Telefonverkäufer, jemand, mit dem Sie nicht sprechen wollten. Dann hat Ihre fehlende Motivation dazu geführt, den Anruf zu ignorieren. Oder vielleicht war der Anruf wichtig und das Telefon in Reichweite, aber der Klingelton war ausgeschaltet. Trotz einer starken Motivation und der Möglichkeit, den Anruf mühelos entgegenzunehmen, haben Sie ihn total verpasst, weil Sie es gar nicht haben klingeln hören – mit anderen Worten, es lag kein Auslöser vor.

Im vorangehenden Kapitel haben wir über Auslöser gesprochen, also wollen wir uns jetzt eingehender mit den anderen beiden Komponenten des Fogg'schen Verhaltensmodells befassen: Motivation und Fähigkeit.

Motivation

Ein Auslöser setzt zwar eine Handlung in Gang, doch die Motivation bestimmt die Stärke des Wunsches, diese Handlung auszuführen. Dr. Edward Deci, Professor für Psychologie an der University of Ro-

chester und einer der führenden Forscher zur Selbstbestimmungstheorie, definiert Motivation als »Handlungsenergie«.⁵⁶

Die Beschaffenheit von Motivation ist ein umstrittenes Thema in der Psychologie, doch Fogg erklärt, dass es drei Kernmotivatoren gibt, die unseren Handlungswunsch auslösen. Fogg stellt die These auf, dass alle Menschen motiviert sind, nach Vergnügen zu streben und Schmerzen zu vermeiden, nach Hoffnung zu streben und Angst zu vermeiden und schließlich nach sozialer Akzeptanz zu streben und Zurückweisung zu vermeiden. Die beiden Aspekte dieser drei Kernmotivatoren kann man sich als Hebel vorstellen, mit denen sich die Wahrscheinlichkeit erhöhen oder verringern lässt, mit der jemand eine bestimmte Handlung ausführt, indem man seine Motivation erhöht oder verringert.

Beispiele für Motivation in der Werbung

Wohl kein Wirtschaftszweig macht die Elemente der Motivation deutlicher als die Werbebranche. Die Werbefachleute greifen regelmäßig auf die Motivation der Menschen zurück, um ihre Gewohnheiten zu beeinflussen. Wenn man sich Werbung mit kritischem Blick anschaut, kann man erkennen, wie sie unser Handeln zu beeinflussen versucht.

Barack Obamas Wahlkampfkampagne von 2008 bediente sich zum Beispiel einer überaus begeisternden Botschaft und Darstellung, und das in einer Zeit wirtschaftlicher und politischer Unruhen. Ein ikonenhaftes Plakat, das von dem Künstler Shepard Fairey entworfen wurde, vermittelte die Vorstellung von »Hoffnung«, nicht nur durch das in Fettbuchstaben am unteren Rand des Bildes abgedruckte Wort, sondern auch durch Obamas festen Blick, mit dem er zuversichtlich in die Zukunft schaute. (Leider wurde das Bild zum Gegenstand einer Copyright-Auseinandersetzung zwischen Fairey und Associated Press, die das Urheberrecht an der für das Plakat verwen-

deten Originalfotografie beanspruchte, deshalb habe ich mich entschieden, es hier nicht abzudrucken. Wenn Sie sich nicht an das Bild erinnern können, finden Sie einen Link in den Fußnoten.)⁵⁷

Ein weiteres Beispiel für Motivation in der Werbung bezieht sich auf die alte Weisheit »Sex sells«, die lange Zeit als Standardregel in der Werbung galt. Bilder von attraktiven, spärlich bekleideten (und meist weiblichen) Körpern werden verwendet, um alles Mögliche zu bewerben, von der neuesten Victoria's-Secret-Unterwäsche über Domainnamen wie GoDaddy.com bis hin zu Fastfood-Ketten wie Carl's Jr. und Burger King. Diese und zahllose andere nutzen das voyeuristische Versprechen von Vergnügen, um Aufmerksamkeit zu erregen und eine Handlung in Gang zu setzen.

Natürlich spricht diese Strategie nur eine bestimmte demografische Gruppe an, die Sex mit herausragender Motivation assoziiert. Während männliche Teenager – die normale Zielgruppe für diese Anzeigen – sie mitreißend finden mögen, wirken sie auf andere vielleicht geschmacklos. Was den einen motiviert, muss beim anderen nicht genauso wirken: Eine Tatsache, die es umso wichtiger erscheinen lässt, die Bedürfnisse Ihrer speziellen Zielgruppe zu verstehen.

Manchmal ist die psychologische Motivation nicht so offensichtlich wie diejenige, die von den Obama-Unterstützern oder von Fastfood-Ketten verwendet wird, wenn beispielsweise die Werbung die Assoziation stärkt, dass die Marke etwas mit guten Freunden und guten Zeiten zu tun hat. Umgekehrt können aber auch negative Emotionen wie Angst eine starke Motivation sein.

Wie im vorangehenden Kapitel über Auslöser beschrieben, ist es entscheidend zu begreifen, warum der Anwender Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung benötigt. Innere Auslöser sind zwar eine häufige Juckreiz-Erfahrung der Nutzer im Laufe ihres Tages, aber erst die richtige Motivation führt zum Handeln, indem sie ein befriedigendes Ergebnis verspricht (also ein zufriedenstellendes Kratzen).

Doch selbst mit dem richtigen Auslöser und einer hohen Motivation stellen Produktdesigner oft fest, dass die Kunden nicht auf die gewünschte Art und Weise reagieren. Was fehlt in dieser Gleichung? Die Gebrauchstauglichkeit oder genauer gesagt die Fähigkeit des Konsumenten, einfach zu handeln.

Fähigkeit

In seinem Buch *Something Really New: Three Simple Steps to Creating Truly Innovative Products*⁵⁸ zerlegt Denis J. Hauptly den Innovationsprozess in seine wichtigsten Stufen. Zuerst, so Hauptly, muss man die Gründe kennen, warum ein Kunde ein Produkt oder eine Dienstleistung verwendet. Als Nächstes muss man die Schritte aufzeigen, die der Konsument ergreifen muss, um sie anwenden zu können. Und am Schluss, wenn man diese Abfolge von der Absicht bis zum Ergebnis begriffen hat, muss man einfach Schritte wegnehmen, bis man den Prozess so simpel wie möglich gemacht hat.

Jede Technologie oder jedes Produkt, das die Schritte zur Erledigung einer Aufgabe maßgeblich verringert, genießt infolgedessen eine hohe Akzeptanz der Menschen, denen es hilft. Für Hauptly führt Vereinfachung schneller zum Ziel.

Doch kann man Innovation so verkürzt erklären? Vielleicht bringt ein kurzer Ausflug in die Technologien der jüngsten Vergangenheit Aufklärung. Vor ein paar Jahrzehnten schien eine Wahlverbindung ins Internet etwas Magisches zu sein. Alles, was ein User tun musste, war, den Computer hochzufahren, ein paar Tasten auf der Tastatur zu drücken, zu warten, bis das Modem quietschte und kreischte, während es die Verbindung herstellte, und dann – nach 30 bis 60 Sekunden – war er online. Das Abrufen von E-Mails oder das Surfen im entstehenden World Wide Web war furchtbar langsam (nach heutigen Standards), aber es bot eine beispiellose Bequemlichkeit im Vergleich zu jeder anderen Methode, Informationen zu finden.

Die Technologie war bemerkenswert und wurde bald zu einem festen Ritual von Millionen von Menschen, die Zugang zu diesem als »Internet« bekannten Wunder hatten.

Natürlich könnten heute nur wenige von uns die Qualen ertragen, ein 2400-Baud-Modem zu verwenden, nachdem wir uns an unsere Highspeed-Internetstandleitungen gewöhnt haben. E-Mails werden heutzutage augenblicklich auf die Mobilgeräte in unseren Taschen weitergeleitet. Unsere Fotos, Musikdateien, Videos und Dokumente – ganz zu schweigen von der Unermesslichkeit des offenen Netzes – sind fast immer und überall über jedes verbundene Gerät verfügbar.

Übereinstimmend mit Hauptlys Behauptung erhöhte sich die Akzeptanz, als die für eine Ausführung notwendigen Schritte (in diesem Fall um online zu gehen und das Internet zu nutzen) entfielen oder verbessert wurden. Sehen Sie sich beispielsweise die Trendlinie des Verhältnisses zwischen dem Anteil von Menschen an, die Online-Content erzeugen, und der zunehmenden Unkompliziertheit dieser Tätigkeit, wie in Abbildung 3 gezeigt.

Das Web 1.0 wurde von einigen wenigen Content-Providern wie C|net (heute CNET) oder der *New York Times* bestimmt, die Massenpublikationen veröffentlichten. Eine verschwindend geringe Zahl von Menschen schuf, was andere lasen. Ende der neunziger Jahre veränderte sich das Internet durch Blogging. Zuvor mussten Amateur-Autoren eine eigene Domain kaufen, sich mit DNS-Einstellungen herumärgern, einen Webhost finden und ein Content-Management-System einrichten, um ihre Texte zu präsentieren. Plötzlich eliminierten neue Unternehmen wie Blogger einen Großteil dieser Schritte, was es den Usern ermöglichte, einfach einen Account zu eröffnen und mit dem Posten zu beginnen.

Evan Williams, der Blogger und später auch Twitter mitgründete, wiederholt Hauptlys Innovationsformel, wenn er seine eigene Vorgehensweise beim Aufbau zweier hochgradig erfolgreicher Unter-

nehmen beschreibt:⁵⁹ »Nehmen Sie ein menschliches Bedürfnis, bevorzugt eines, das schon seit langer Zeit existiert ... Identifizieren Sie dieses Bedürfnis und nutzen Sie die moderne Technologie, um Schritte herauszunehmen.« Blogger hat es deutlich einfacher gemacht, Content online zu stellen. Das Ergebnis? Der Anteil von Usern, die Online-Content schaffen, anstatt ihn einfach nur zu konsumieren, ist gewachsen.

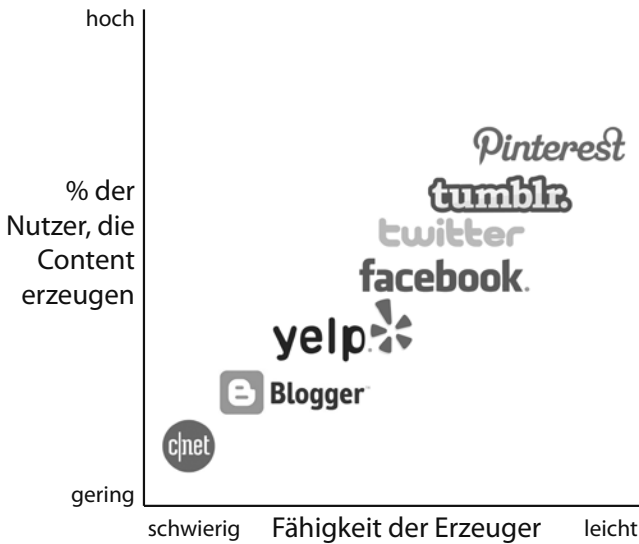


Abbildung 3

Dann traten Facebook und andere soziale Medien auf den Plan, die frühere Innovationen wie Bulletin Board Systems (BBS) und Really Simple Syndication (RSS) verfeinerten und so in Werkzeuge für ihre User verwandelten, die es gar nicht abwarten können, ihre Statusmeldung zu aktualisieren.

Sieben Jahre nach der Geburt von Blogger machte ein neues Unternehmen, anfangs beschrieben als »Micro-Blogging-Dienstleister«, sich daran, den Austausch der Massen zu erleichtern: Twitter. Vie-

len war das Bloggen immer noch zu kompliziert und zu zeitaufwendig. Aber jeder kann kurze, bequeme Nachrichten tippen. »Twittern« wurde zum Bestandteil nationaler Wörterbücher, als Twitter immer größere Akzeptanz erfuhr und bis zum Jahr 2012 die Zahl von 500 Millionen registrierten Nutzern erreichte.⁶⁰ Zunächst werteten Kritiker die Beschränkung auf 140 Zeichen pro Nachricht als marktschreierisch und restriktiv ab. Dabei erkannten sie allerdings nicht, dass diese Einschränkung tatsächlich die Produktivität der Nutzer erhöhte. Ein paar Tastendrucke, und schon konnten die User etwas mitteilen. Ende 2013 wurden täglich 340 Millionen Tweets verschickt.

In letzter Zeit haben Unternehmen wie Pinterest, Instagram und Vine die Erzeugung von Online-Content auf eine neue Ebene der Einfachheit gehoben. Jetzt können Informationen durch einen schnellen Schnappschuss oder das Weiterleiten eines interessanten Bildes über zahlreiche soziale Netzwerke hinweg geteilt werden. Das Innovationsmuster beweist, dass die Vereinfachung einer vorgegebenen Handlung jede aufeinanderfolgende Phase des Internets anspornt und das vormalige Nischenverhalten der Content-Veröffentlichung zu einer Mainstream-Gewohnheit macht.

Wie die jüngere Geschichte des Internets zeigt, hat die Einfachheit oder Schwierigkeit des Ausübens einer bestimmten Handlung Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Verhalten auftritt. Um ein Produkt erfolgreich zu vereinfachen, müssen wir Hindernisse beseitigen, die dem Anwender im Wege stehen. Gemäß dem Fogg'schen Verhaltensmodell *ist Fähigkeit das Vermögen, ein bestimmtes Verhalten auszuüben*.

Fogg beschreibt sechs »Elemente der Einfachheit« – die Faktoren, die den Schwierigkeitsgrad einer Aufgabe beeinflussen.⁶¹ Dies sind:

- Zeit – wie lange es dauert, um eine Handlung auszuüben;
- Geld – die mit einer Handlung verbundenen Kosten;

- physische Anstrengung – der Grad an Arbeit, der mit der Handlung einhergeht;
- Denkzyklen – der Grad an geistiger Anstrengung und Konzentration, der für die Handlung notwendig ist;
- soziale Devianz – wie stark das Verhalten von anderen akzeptiert wird;
- Nichtroutine – nach Fogg »wie stark die Handlung zu bestehenden Routineabläufen passt oder diese stört«.

Um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass eine bestimmte Handlung auftritt, weist Fogg die Designer an, sich auf die Einfachheit als Funktion der knappsten Ressource des Anwenders in diesem Augenblick zu konzentrieren. Mit anderen Worten: Finden Sie heraus, was dem User fehlt. Was macht es für ihn schwierig, die gewünschte Handlung auszuführen? Hat der User wenig Zeit? Ist das Verhalten zu teuer? Ist der Konsument nach einem langen Arbeitstag erschöpft? Ist das Produkt zu schwer verständlich? Befindet sich der Nutzer in einem sozialen Kontext, in dem dieses Verhalten als unangemessen wahrgenommen werden könnte? Liegt das Verhalten einfach so weit außerhalb der normalen Routine des Kunden, dass seine Merkwürdigkeit abschreckend ist?

Diese Faktoren werden sich je nach Person und Kontext unterscheiden, deshalb sollten Designer fragen: »Was fehlt, damit meine Nutzer den nächsten Schritt machen können?« Wenn man bei der Produktentwicklung ein Auge auf die Vereinfachung der allgemeinen Nutzungserlebnisse hat, verringert das Spannungen, entfernt Hindernisse und hilft dabei, den User über Foggs Handlungslinie hinauszubringen.

Die Handlungsphase des Hakenmodells verkörpert Foggs sechs Elemente der Einfachheit, indem sie die Designer auffordert zu überle-

gen, wie ihre Technologie die einfachsten Handlungen in Erwartung einer Belohnung erleichtern kann. Je leichter eine Handlung ist, desto wahrscheinlicher wird der Nutzer sie ausführen und den Zyklus bis zur nächsten Phase des Hakenmodells durchlaufen.

Im Folgenden finden Sie Beispiele für Websites, die von einer Reihe erfolgreicher Unternehmen genutzt werden, um die User dazu zu veranlassen, rasch in die nächste Phase des Hakenmodells überzugehen.

Einloggen bei Facebook

Traditionell erfordert das Registrieren eines neuen Accounts bei einer App oder einer Website mehrere Schritte. Der User wird aufgefordert, eine E-Mail-Adresse anzugeben, ein Passwort festzulegen und weitere Informationen wie Namen oder Telefonnummer einzutragen. Diese Verpflichtung erzeugt signifikante Reibungsverluste und hält Nutzer davon ab, sich anzumelden. Mobile Geräte haben zudem spezielle Nachteile wie einen kleineren Bildschirm und verringerte Geschwindigkeit beim Tippen.

Dennoch ist es heutzutage nahezu unmöglich, im Netz zu surfen oder eine App zu verwenden, ohne einer Aufforderung zum Login mithilfe des Facebook-Accounts zu begegnen (Abbildung 4). Viele Unternehmen haben etliche Schritte des Registrierungsprozesses eliminiert, indem sie ihren Usern ermöglichen, sich einfach mit ihren bestehenden Facebook-Daten auf ihrer Website anzumelden.

Die Facebook-Login-Funktion ist zwar hilfreich für Eilige, doch sollte angemerkt werden, dass dieses Werkzeug die Registrierung für andere nicht notwendigerweise leichter macht. Nutzer beispielsweise, die skeptisch gegenüber dem Facebook-Umgang mit ihren persönlichen Daten sind, finden den Login-Button womöglich nicht so hilfreich, weil er neue Befürchtungen (und damit gedankliche

Schleifen) im Hinblick auf die Vertrauenswürdigkeit des Social-Media-Giganten auslösen kann. Auch hier unterscheiden sich die Hürden, mit denen die User konfrontiert werden, je nach Person und Kontext. Es gibt keine allgemeingültige Lösung, deshalb müssen die Designer versuchen, eine Vielzahl möglicher Probleme aufseiten der Nutzer zu verstehen.

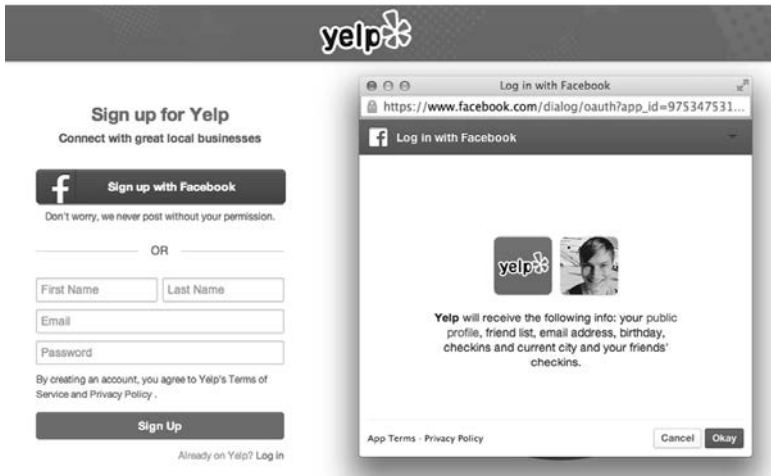


Abbildung 4

Teilen mit dem Twitter-Button

Twitter hilft beim Teilen von Artikeln, Videos, Fotos oder beliebigen anderen Inhalten, die im Netz zu finden sind. Das Unternehmen hat festgestellt, dass 25 Prozent aller Tweets einen Link enthalten, und sich daher bemüht, das Twittern eines Weblinks so einfach wie möglich zu machen.⁶² Zu diesem Zweck hat Twitter einen Twitter-Button entwickelt, der in die Websites Dritter eingebettet wird und den Besuchern ermöglicht, mit einem einzigen Klick direkt von dieser Seite aus zu twittern (Abbildung 5). Der äußere Auslöser öffnet

eine vorgefertigte Nachricht und verringert damit die kognitive Anstrengung, einen Tweet zu schreiben, und erspart mehrere Schritte beim Weiterleiten.



Abbildung 5

Suchen mit Google

Google, die meistverwendete Suchmaschine der Welt, war nicht als Erste auf dem Markt. Sie konkurrierte mit Vorreitern wie Yahoo, Lycos, Altavista und Excite, als sie in den späten neunziger Jahren herauskam. Wie hat Google es geschafft, diese Multimilliarden-Dollar-Branche zu dominieren?

Zum einen erwies sich der PageRank-Algorithmus von Google als sehr viel effektivere Methode, das Internet zu erschließen. Indem Google die Websites danach sortierte, wie häufig andere Seiten mit ihnen verlinkt waren, verbesserte es die Trefferrelevanz. Verglichen mit verzeichnisbasierten Suchwerkzeugen wie Yahoo war Google ein deutlicher Zeiteinsparer. Doch Google stach auch andere Suchmaschinen aus, die von irrelevantem Content nur so wimmelten und mit Werbung vollgestopft waren (Abbildung 6). Von Anfang an waren die saubere und schlichte Homepage von Google und die Anzei-

ge der Suchergebnisse einzig darauf ausgerichtet, den Suchvorgang zu verschlanken und relevante Resultate zu liefern (Abbildung 7).

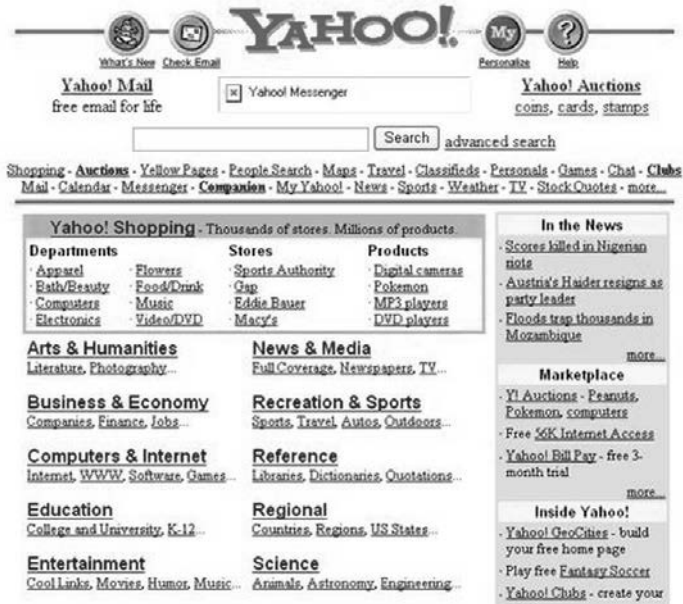


Abbildung 6: Die Yahoo-Homepage um 1998



Abbildung 7: Die Google-Homepage um 1998

Einfach ausgedrückt, verringerte Google den Zeitaufwand und die kognitive Anstrengung, um das zu finden, was der User suchte. Das Unternehmen verbessert seine Suchmaschine kontinuierlich, indem es neue Methoden entwickelt, um zu entfernen, was immer dem Nutzer im Wege stehen könnte – wie trivial es auch scheinen mag. Während seine Homepage bemerkenswert unverdorben bleibt, bietet Google inzwischen unzählige Hilfsmittel, um die Suche noch einfacher und schneller zu machen – darunter zum Beispiel eine automatische Rechtschreibkorrektur, eine Vorschau auf Grundlage von teilweisen Suchanfragen und Suchergebnissen, die schon angezeigt werden, während der User noch tippt. Die Bemühungen von Google zielen darauf ab, die Suche einfacher zu machen, damit die Kunden wiederkommen.

Fotografieren mit dem iPhone von Apple

Viele der wertvollsten Momente im Leben kommen und gehen schnell. Wir versuchen, diese Erinnerungen in Fotos festzuhalten, aber wenn unsere Kamera gerade nicht in Griffweite ist oder zu umständlich, um einen Schnappschuss zu machen, verlieren wir diese Augenblicke für immer. Apple erkannte, dass es iPhone-Nutzern dabei helfen konnte, mehr Fotos zu machen, indem es das Fotografieren erleichterte. Das Unternehmen machte daher die Kamera-App direkt vom gesperrten Bildschirm aus zugänglich, ohne dass ein Passwort erforderlich ist. Verglichen mit der Anzahl von Schritten, die auf anderen Smartphones für den Zugang zur Foto-App notwendig sind, gibt das einfache Wischen bei der iPhone-Kamera ihr ein virtuelles Monopol als bevorzugte Anwendung, wann immer die Nutzer einen Schnappschuss machen wollen (Abbildung 8).

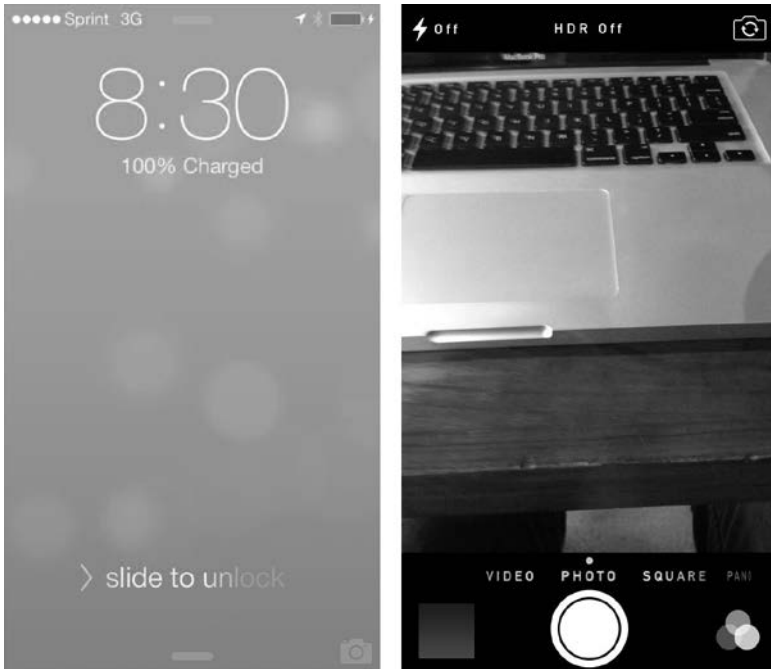


Abbildung 8

Scrollen mit Pinterest

Wie kann eine Website das Browsen vereinfachen? Eine Lösung, die von der digitalen Pinnwand-Seite Pinterest beliebt gemacht wurde, ist das unendliche Scrollen. Früher musste man klicken und warten, um von einer Website zur nächsten zu gelangen. Auf Websites wie Pinterest dagegen werden automatisch neue Ergebnisse geladen, sobald der User sich dem Ende einer Seite nähert. Er muss keine Pause einlegen, weil er sich kontinuierlich und ohne Ende durch Bilder und Postings scrollen kann (Abbildung 9).

All diese Beispiele zeigen, wie Unkompliziertheit das gewünschte Nutzerverhalten stärkt.

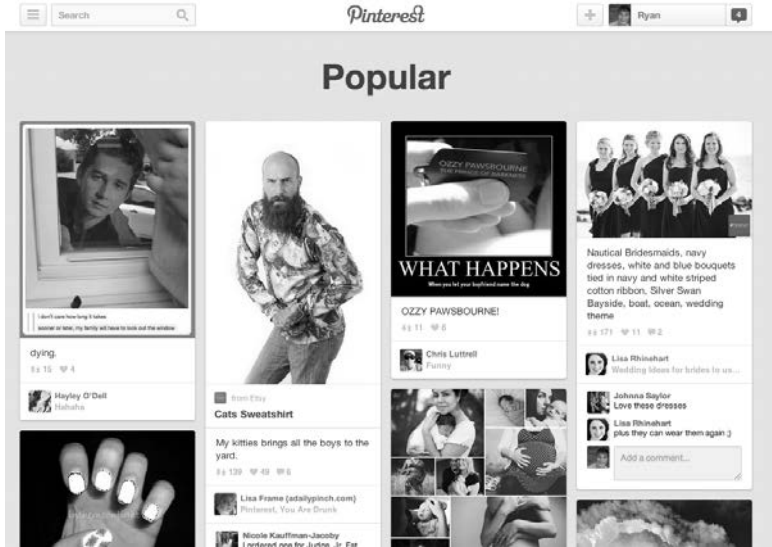


Abbildung 9

Motivation oder Fähigkeit – was sollten Sie zuerst verbessern?

Nachdem Sie die Auslöser ergründet haben, die das Handeln des Kunden in Gang setzen, und entschieden haben, welche Handlungen Sie in Gewohnheiten verwandeln wollen, können Sie die Motivation und die Fähigkeit verbessern, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, mit der Ihre Kunden ein gewünschtes Verhalten annehmen. Doch worin sollten Sie zuerst investieren, in die Motivation oder in die Fähigkeit? Wo sind Ihre Zeit und Ihr Geld besser angelegt? Die Antwort lautet, immer mit der Fähigkeit anzufangen.

Natürlich müssen alle drei Teile von $B = MAT$ anwesend sein, damit eine bestimmte Handlung des Kunden auftritt; ohne einen deutlichen Auslöser und ausreichende Motivation gibt es kein Verhalten. Aber für Unternehmen, die technologische Lösungen anbieten, ent-

steht der größte Return on Investment im Allgemeinen daraus, die Anwendung eines Produkts zu vereinfachen.

Fakt ist: Die Stärkung der Motivation ist teuer und zeitaufwendig.

Die Besucher einer Website neigen dazu, schriftliche Anleitungen zu ignorieren. Ihre Aufmerksamkeit verteilt sich auf verschiedene Aufgaben gleichzeitig und sie haben nur wenig Geduld für Erklärungen, warum oder wie sie etwas tun sollen. Ein Verhalten zu beeinflussen, indem die für eine Handlung notwendige Mühe verringert wird, ist dagegen effektiver, als den Wunsch danach zu verstärken. Machen Sie Ihr Produkt so einfach, dass die Nutzer schon von selbst wissen, wie man es gebraucht, und Sie haben einen Gewinner.

Die Evolution der Twitter-Homepage

2009 war die Homepage von Twitter mit Text und Dutzenden von Links zugemastet (Abbildung 10). Die Seite war verwirrend, besonders für neue User, die mit dem Produkt noch nicht vertraut waren. Das Wertangebot von Twitter, mit Freunden und Angehörigen zu teilen, was man gerade macht, fand nur wenig Anklang bei den Usern, die sich fragten: »Warum sollte ich über meine Aktivitäten berichten wollen?« Die Gestaltung der Seite erforderte ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Begriffsvermögen.

Ein Jahr später überarbeitete Twitter die Homepage und präsentierte sich als Dienstleistung, um »mitzuteilen und zu entdecken, was gerade geschieht« (Abbildung 11). Obwohl die Seite jetzt handlungsorientierter war, blieb sie visuell immer noch überfrachtet. Und was noch schlimmer war: Was die meisten User taten – suchen – war nicht das, was Twitter eigentlich wollte. Das Management von Twitter wusste von früheren Nutzern, dass diejenigen, die anderen über diese Dienstleistung folgten, mit größerer Wahrscheinlichkeit bei der Stange blieben und eine Gewohnheit ausbildeten. Aber das Su-

chen auf Twitter war für dieses Ziel nicht hilfreich, deshalb beschloss das Unternehmen, eine weitere Wendung vorzunehmen.

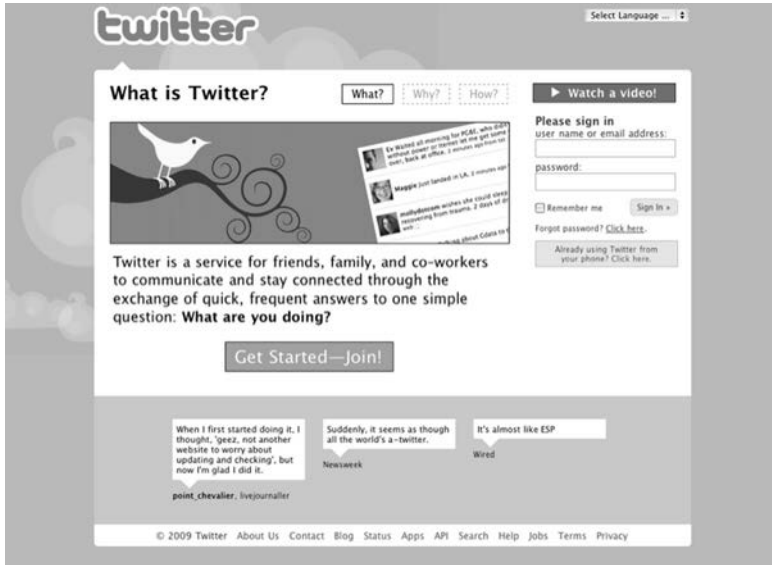


Abbildung 10: Die Twitter-Homepage im Jahr 2009

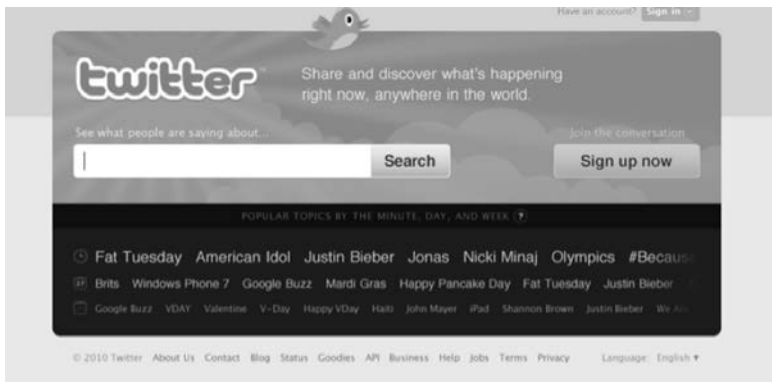


Abbildung 11: Die Twitter-Homepage im Jahr 2010

Während der extremen Wachstumsphase des Unternehmens wurde die Twitter-Homepage radikal vereinfacht (Abbildung 12). Die Produktbeschreibung ist selbst nur 140 Zeichen lang und hat sich von der kognitiv schwierigen Anforderung, dass die User ihre Informationen weiterleiten sollten (wie 2009 gesehen), zum weniger anspruchsvollen »Finde heraus, was gerade jetzt bei den Menschen und Organisationen geschieht, die dir wichtig sind« entwickelt.

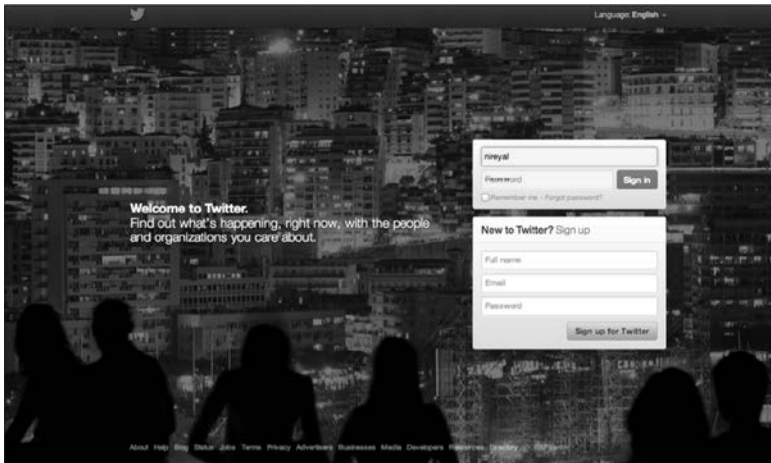


Abbildung 12: Die Twitter-Homepage im Jahr 2012

Das große Bild mit Menschen, die einer Art Lichtausströmendem Ereignis zusehen, etwa einem Konzert oder einem Fußballspiel, kommuniziert metaphorisch den Wert der Dienstleistung und erweckt gleichzeitig Neugier. Am meisten überrascht, dass die Seite zwei sehr klare Handlungsappelle bietet: einloggen oder registrieren. Das Unternehmen hat die gewünschte Handlung so einfach wie möglich gemacht, im Bewusstsein dessen, dass es bessere Ergebnisse hervorbringt, die Kunden Erfahrungen mit der Dienstleistung sammeln zu lassen, als sie von ihrer Nutzung überzeugen zu wollen, solange sie noch auf der Homepage sind.

Natürlich muss man beachten, dass Twitter im Jahr 2012 einen anderen Stellenwert hatte als 2009. Die Menschen, die jetzt die Website besuchten, hatten bereits mehr von der Dienstleistung erfahren, denn ihre Beliebtheit wuchs. Die Evolution der Homepage von Twitter zeigt, wie das Unternehmen die knappste Ressource seiner Kunden entdeckte. 2009 versuchte die Twitter-Homepage, die Motivation anzukurbeln. Doch 2012 hatte Twitter erkannt: Egal wie viel die Anwender bereits über die Dienstleistung wussten, es führte zu einer viel stärkeren Kundenbindung, wenn man sie dazu brachte, einen Account anzulegen und anderen zu folgen.

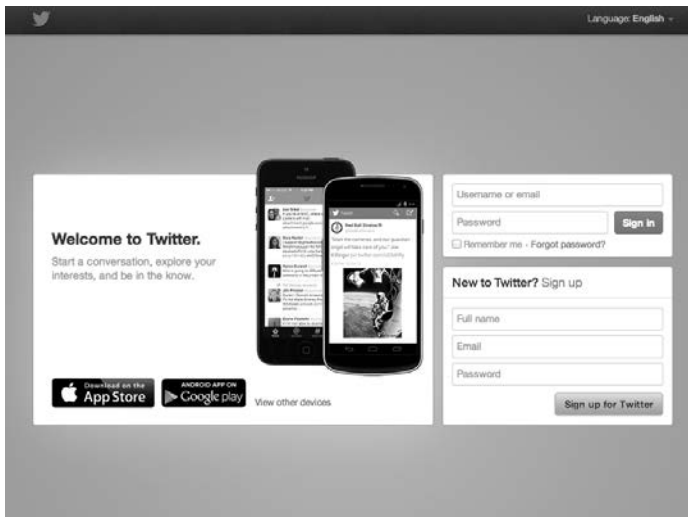


Abbildung 13: Die Twitter-Homepage im Jahr 2013

Vor kurzem wurde die Twitter-Homepage erneut leicht überarbeitet, um zum Download der Handy-Apps des Unternehmens aufzufordern (Abbildung 13). Die Einfachheit des großen Einloggen- oder Registrieren-Buttons der Version von 2012 ist geblieben, aber Twitter weiß jetzt, dass es die höchsten Werte von wiederholter Kundenaktivität bringt, wenn die Nutzer dazu gebracht werden, die App auf ihr Telefon herunterzuladen.

Über Heuristik und Wahrnehmung

Bisher haben wir Foggs Kernmotivatoren und die sechs Elemente der Einfachheit als Mittel zur Beeinflussung der Wahrscheinlichkeit für das Auftreten eines bestimmten Verhaltens besprochen. Diese Faktoren bilden Ideale dessen ab, wie Menschen reagieren, wenn sie rationale Entscheidungen treffen. Beispielsweise lernt jeder Student der Wirtschaftswissenschaften im Grundstudium, dass die Kunden mehr kaufen, wenn die Preise sinken – oder, in Foggs Begrifflichkeit, ein Beispiel für steigende Fähigkeit durch sinkenden Preis.

Doch obwohl das Prinzip grundlegend zu sein scheint, hat das Gesetz, wie viele andere Theorien menschlichen Verhaltens, seine Ausnahmen. Das Gebiet der Verhaltensökonomie, das von Koryphäen wie dem Nobelpreisträger Daniel Kahnemann erforscht wurde, zeigte Ausnahmen vom rationalen Modell menschlicher Verhaltensweisen. Selbst die Feststellung beispielsweise, dass Menschen immer mehr konsumieren, wenn etwas weniger kostet, ist eine Tendenz, keine feststehende Tatsache.

Es gibt viele den Annahmen widersprechende und überraschende Methoden, wie Unternehmen die Motivation der Kunden stärken oder ihre Fähigkeit steigern können, indem sie die Heuristik beherrschen – die mentalen Abkürzungen, die wir nehmen, um Entscheidungen zu treffen und uns eine Meinung zu bilden. Es lohnt sich, einige dieser Vorurteile zu erwähnen. Obwohl die Kunden sich dieses Einflusses auf ihr Verhalten oft nicht bewusst sind, kann die Heuristik ihre Handlungen vorhersagen.

Der Knappheitseffekt

1975 wollten die Forscher Worchel, Lee und Adewole wissen, wie Menschen Kekse in zwei identischen Glasbehältern bewerten würden.⁶³ Ein Glas enthielt zehn Kekse, während sich in dem anderen

nur zwei befanden. Welche Kekse würden die Leute mehr schätzen? Die Kekse und die Behälter waren zwar identisch, aber die Teilnehmer bewerteten die Kekse in dem fast leeren Glas höher. Der Anschein von Knappheit beeinflusste ihre Wertwahrnehmung. Es gibt viele Theorien darüber, warum das so ist. Zum einen kann Knappheit etwas über das Produkt aussagen. Wenn es von einem Artikel weniger gibt, so denkt man, könnte das daran liegen, dass andere etwas wissen, was man selbst nicht weiß. Nämlich dass die Kekse in dem fast leeren Gefäß die bessere Wahl sind. Das Glas, in dem nur noch zwei Kekse übrig sind, vermittelt wertvolle, wenn auch irrelevante Informationen, da die Kekse identisch sind. Dennoch hat die Wahrnehmung von Knappheit den wahrgenommenen Wert verändert.

Im zweiten Teil des Experiments wollten die Wissenschaftler wissen, was mit dem wahrgenommenen Wert der Kekse geschieht, wenn sie plötzlich knapp oder im Überfluss vorhanden waren. Die Studienteilnehmer erhielten Gläser mit entweder zwei oder zehn Keksen. Dann wurden denjenigen mit zehn Keksen plötzlich acht weggenommen. Umgekehrt erhielten die mit zwei Keksen acht weitere. Wie würden sich diese Veränderungen darauf auswirken, wie die Teilnehmer die Kekse bewerteten?

Die Resultate blieben im Einklang mit der Knapptheuristik. Die Gruppe, denen nur zwei Kekse blieben, beurteilte sie als wertvoller, während diejenigen, die einen plötzlichen Überfluss durch den Anstieg von zwei auf zehn erlebten, die Kekse weniger hoch bewerteten. Tatsächlich bewerteten sie die Kekse sogar geringer als Teilnehmer, die gleich von Anfang an zehn Kekse gehabt hatten. Die Studie bewies, dass ein Produkt an wahrgenommenem Wert verlieren kann, wenn es als knapp eingeführt wird und dann im Überfluss vorhanden ist.

Um ein Beispiel dafür zu finden, wie die Wahrnehmung einer begrenzten Stückzahl den Verkauf ankurbeln kann, brauchen Sie sich

nur Amazon anzusehen. Meine kürzliche Suche nach einer DVD ergab, dass »nur noch 14 Stück auf Lager« waren (Abbildung 14), während die Suche nach einem Buch, auf das ich ein Auge geworfen hatte, sogar nur noch drei verbleibende Exemplare ergab. Ist der weltgrößte Online-Händler bei fast allem, was ich kaufen möchte, ausverkauft, oder benutzt er die Knappheitsheuristik, um mein Kaufverhalten zu beeinflussen?

The Fighter (2010)

[Christian Bale](#) (Actor), [Mark Wahlberg](#) (Actor), [David O. Russell](#) (Director) | Rated: R | Format: DVD

★★★★☆ (287 customer reviews)

List Price: ~~\$14.98~~

Price: **\$8.99** ✓Prime

You Save: \$5.99 (40%)

Only 14 left in stock.

Sold by [newbury_comics](#) and [Fulfilled by Amazon](#). Gift-wrap available.

Abbildung 14: »Nur noch 14 Stück auf Lager«?

Der Rahmeneffekt

Auch der Kontext prägt die Wahrnehmung. Im Rahmen eines sozialen Experiments beschloss der Weltklasse-Violinist Joshua Bell, in einer Washingtoner U-Bahn-Station ein kostenloses spontanes Konzert zu geben.⁶⁴ Bell spielt regelmäßig vor ausverkauften Häusern wie dem Kennedy Center und der Carnegie Hall für Hunderte Dollar pro Karte, aber als er in den Kontext einer U-Bahn-Station gestellt wurde, stieß seine Musik auf taube Ohren. Praktisch niemand wusste, dass er an einem der begabtesten Musiker der Welt vorbeiging.

Der Verstand nimmt Abkürzungen, die von unserer Umgebung geprägt werden, um zu schnellen und gelegentlich falschen Urteilen zu gelangen. Als Bell sein Konzert in der U-Bahn-Station gab, hielten nur wenige an, um zuzuhören. Aber wenn er vom Kontext einer Konzerthalle eingerahmt wird, kann er eine Menge Geld verlangen.

Doch die Rahmenheuristik beeinflusst nicht nur unser Verhalten – sie wirkt sich auch darauf aus, wie unser Gehirn Freude wahrnimmt. Beispielsweise versuchte eine Studie aus dem Jahr 2007 zu messen, ob der Preis einen Einfluss auf den Geschmack von Wein hat.⁶⁵ Die Studienteilnehmer wurden an einen funktionellen Magnetresonanztomografen angeschlossen und durften dabei Wein verkosten. Während die Maschine die Durchblutung in ihren verschiedenen Hirnarealen maß, wurden die Testpersonen über die Preise der jeweils verkosteten Weine in Kenntnis gesetzt. Die Probe begann mit einem Wein für fünf Dollar und ging bis zu einer Flasche für 90 Dollar. Mit steigendem Preis wuchs interessanterweise auch das Gefallen der Teilnehmer an dem Wein. Sie gaben nicht nur an, dass der Wein ihnen besser schmeckte, sondern ihre Gehirne bestätigten auch diese Empfindungen, indem sie höhere Ausschläge in den mit Genuss verknüpften Arealen zeigten. Dabei war den Teilnehmern nicht klar, dass sie die ganze Zeit denselben Wein probierten. Diese Studie beweist, dass die Wahrnehmung eine persönliche Realität bilden kann, je nachdem in welchem Rahmen ein Produkt erscheint – selbst wenn dies nur wenig Bezug zur objektiven Qualität hat.

Der Ankereffekt

Man kann kaum in ein Bekleidungsgeschäft gehen, ohne Schilder zu sehen wie »30 % Rabatt«, »ein Teil kaufen, eins umsonst« und andere Rabatte und Nachlasse. Tatsächlich sind diese Artikel häufig dazu da, um den Unternehmensgewinn zu maximieren. Oft hat dasselbe Geschäft ähnliche, aber weniger teure (jedoch nicht rabattierte) Produkte. Neulich war ich in einem Laden, der eine Packung mit drei Jockey-Markenunterhemden zum um die Hälfte reduzierten Preis von 29,50 Dollar anbot. Nachdem ich verschiedene Optionen erwogen hatte, entdeckte ich ein Paket mit fünf Markenunterhemden von Fruit of the Loom für 34 Dollar. Ein bisschen Kopfrechnen ergab, dass die Unterhemden, die nicht im Angebot waren, pro Stück tatsächlich billiger waren als die »preisreduzierten«.

Die Menschen verankern sich häufig an einer Teilinformation, wenn sie eine Entscheidung treffen. Ich hätte fast die Unterhemden im Angebot gekauft, weil ich davon ausgegangen war, dass jenes eine Merkmal, welches die beiden Marken unterschied – die Tatsache, dass die eine im Angebot war und die andere nicht –, alles war, was ich in Betracht ziehen musste.

Der Vorsprungeffekt

Treuekarten werden häufig von Einzelhändlern eingesetzt, um zu Wiederholungskäufen anzuregen. Bei jedem Kauf gelangt der Kunde näher an einen kostenlosen Artikel. Diese Karten werden typischerweise leer ausgegeben, was bedeutet, dass der Kunde bei null Prozent beginnt. Was wäre, wenn die Einzelhändler den Kunden Rabattkarten aushändigten, auf denen schon Treuepunkte vorgegeben sind? Ist es wahrscheinlicher, dass die Kunden handeln, wenn sie bereits einen gewissen Vorsprung haben? Ein Experiment wollte genau diese Frage beantworten.⁶⁶

Zwei Gruppen von Kunden erhielten Treuekarten mit dem Versprechen einer kostenlosen Autowäsche, wenn die Karten mit Treuepunkten gefüllt wären. Die eine Gruppe erhielt eine leere Karte mit acht Kästchen und die anderen eine Karte mit zehn Kästchen, von denen aber zwei schon abgestempelt waren. Beide Gruppen mussten also noch acht Autowäschen bezahlen, ehe sie eine kostenlos erhielten; die zweite Gruppe jedoch – diejenige mit den beiden Bonus-Stempeln – wies eine Erfüllungsrate auf, die um beachtliche 82 Prozent höher lag. Die Studie beweist den Vorsprungeffekt, ein Phänomen, das die Motivation steigert, da man glaubt, sich einem Ziel zu nähern.

Websites wie LinkedIn und Facebook nutzen diese Heuristik, um die Nutzer dazu zu bringen, beim Ausfüllen ihrer Online-Profile mehr Informationen über sich preiszugeben. Bei LinkedIn beginnt jeder User mit einem gewissen Anschein von Fortschritt (Abbildung 15).

Der nächste Schritt lautet: »Machen Sie Ihr Profil aussagestärker«, indem zusätzliche Informationen hinzugefügt werden. Während der Nutzer jeden Schritt vervollständigt, zeigt der Fortschrittsbalken stufenweise an, wie er vorankommt. Clevererweise bringt der Fortschrittsbalken bei LinkedIn die Wahrnehmung des Vorankommens in Schwung und enthält keine numerische Skala. Für einen neuen User scheint ein ordentliches LinkedIn-Profil gar nicht so weit entfernt zu sein. Doch selbst der »fortgeschrittene« Nutzer kann immer noch zusätzliche Schritte ausführen, die ihn ein Stückchen näher an das Endziel heranbringen.

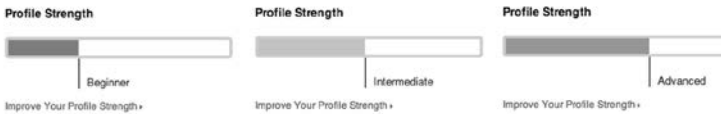


Abbildung 15

Die meisten Menschen sind sich nicht darüber im Klaren, wie die Heuristik ihnen mehrmals täglich dabei hilft, innerhalb von Sekundenbruchteilen Entscheidungen zu treffen. Psychologen gehen davon aus, dass es Hunderte von Vorurteilen gibt, die unser Verhalten beeinflussen, und die hier vorgestellten vier sind nur ein paar Beispiele.⁶⁷ Für Produktdesigner, die gewohnheitsprägende Technologien entwickeln, kann es sich als überaus wirksam erweisen, diese Methoden zur Steigerung von Motivation und Fähigkeit zu kennen und einzusetzen.

Stephen Anderson, der Autor von *Seductive Interaction Design*, schuf ein Werkzeug namens Mental Notes, mit dem Designer anhand von Heuristik bessere Produkte entwickeln können.⁶⁸ Jede der 50 Karten enthält die kurze Beschreibung eines Vorurteils und soll das Produktteam zur Diskussion darüber anregen, wie es sich dieses Prinzip zunutze machen kann. Die Teammitglieder könnten sich zum Bei-

spiel fragen, wie sie den Vorsprungeffekt oder den Knappheitseffekt nutzen können, um die Wahrscheinlichkeit eines gewünschten Nutzerverhaltens zu erhöhen.

In diesem Kapitel haben wir herausgefunden, wie wir unsere Kunden vom Auslöser zur Handlung bringen. Wir haben erfahren, wie Vorurteile das Verhalten beeinflussen und wie Produktentwickler durch die Gestaltung der einfachsten Handlung in Erwartung einer Belohnung den Kunden zur nächsten Stufe des Hakenmodells vortreiben.

Nun, da die Konsumenten die ersten beiden Phasen durchlaufen haben, ist es an der Zeit, ihnen zu geben, was sie wollen: die Belohnung, die ihren Juckreiz lindert. Doch was genau wollen die Kunden eigentlich? Was lässt uns immer und immer wieder zu gewohnheitsprägenden Erfahrungen und Technologien zurückkehren? Die Antwort auf das, wonach wir alle suchen, ist das Thema des nächsten Kapitels.

Zum Einprägen und Teilen

- Handeln ist der zweite Schritt im Hakenmodell.
- Die Handlung ist die einfachste Verhaltensform in Erwartung einer Belohnung.
- Wie von Dr. B. J. Foggs Verhaltensmodell beschrieben: Für jedes Verhalten muss ein Auslöser vorhanden sein, gleichzeitig muss der Nutzer ausreichende Fähigkeit und Motivation haben, um zu handeln.
- Um das gewünschte Verhalten zu verstärken, sorgen Sie für einen eindeutigen Auslöser, erhöhen Sie dann die Fähigkeit, indem Sie die Handlung erleichtern, und bringen Sie das schließlich mit der richtigen Motivation in Einklang.

- Jedes Verhalten wird von einem der drei Kernmotivatoren gelenkt: der Suche nach Vergnügen und der Vermeidung von Schmerz, der Suche nach Hoffnung und der Vermeidung von Angst, der Suche nach sozialer Akzeptanz und der Vermeidung von sozialer Zurückweisung.
- Fähigkeit wird beeinflusst von den sechs Faktoren Zeit, Geld, physische Anstrengung, Denkzyklen, soziale Devianz und Nichtroutine. Die Fähigkeit hängt vom Nutzer und seinem Kontext im gegebenen Augenblick ab.
- Die Heuristik ist eine kognitive Abkürzung, die wir nehmen, um schnelle Entscheidungen zu treffen. Produktdesigner können unter vielen Hundert Heuristiken wählen, um die Wahrscheinlichkeit eines gewünschten Handelns zu verstärken.

Was Sie jetzt tun sollten

Beziehen Sie sich für die folgende Übung auf die Antworten, die Sie im vorherigen Kapitel unter »Was Sie jetzt tun sollten« gegeben haben:

- Durchlaufen Sie die Abfolge von Schritten, die auch Ihr Nutzer durchläuft, um Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zu nutzen, angefangen beim internen Auslöser bis zu dem Punkt, wo er das erwartete Ergebnis erhält. Wie viele Schritte sind erforderlich, bis der User die Belohnung erhält, die er haben will? Wie einfach ist dieser Prozess verglichen mit einigen der Beispiele, die in diesem Kapitel beschrieben wurden? Wie einfach ist er im Vergleich zu konkurrierenden Produkten und Dienstleistungen?
- Welche Ressourcen beschränken die Fähigkeit Ihres Kunden, jene Aufgaben auszuführen, die zu Gewohnheiten werden?
 - Zeit
 - Geld
 - Körperliche Anstrengung
 - Denkzyklen (zu verwirrend)
 - Soziale Devianz (außerhalb der Norm)
 - Nichtroutine (zu neu)

- Überlegen Sie sich drei überprüfbare Methoden, um die Erfüllung der beabsichtigten Aufgaben leichter zu machen.
- Denken Sie darüber nach, wie Sie Heuristiken anwenden können, um gewohnheitsprägende Handlungen wahrscheinlicher zu machen.



4. Variable Belohnung

Letztlich helfen alle Unternehmen ihren Kunden, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Wie wir im vorangegangenen Kapitel erfahren haben, erhöht eine Reduzierung der Schritte, die zur Erzielung des beabsichtigten Ergebnisses notwendig sind, die Wahrscheinlichkeit dieses Ergebnisses. Doch um Kunden zu binden, müssen Produkte ihr Versprechen einhalten. Um die erlernten Assoziationen zu bilden, die wir im Kapitel über Auslöser vorgestellt haben, müssen die Nutzer sich darauf stützen, dass das Produkt eine verlässliche Lösung für ihr Problem darstellt – als Heilmittel gegen ihren Juckreiz.

Der dritte Schritt im Hakenmodell ist die Phase der variablen Belohnung. In dieser Phase belohnen Sie den Nutzer durch die Lösung eines Problems und verstärken damit seine Motivation für die in der vorangegangenen Phase durchgeführte Handlung. Doch um zu verstehen, warum Belohnungen – und insbesondere variable Belohnungen – so wirkungsvoll sind, müssen wir erst einen Blick ins menschliche Gehirn werfen.

Belohnungen verstehen

In den vierziger Jahren entdeckten zwei Wissenschaftler namens James Olds und Peter Milner zufällig, dass ein bestimmtes Hirnareal die Quelle unseres Strebens ist. Die Forscher implantierten Elektroden in das Gehirn von Labormäusen, mit denen die Tiere sich selbst winzige Elektroschocks in einem kleinen Hirnareal versetzen konnten, der als Nucleus accumbens bezeichnet wird.⁶⁹ Sehr schnell wurden die Mäuse süchtig nach diesem Gefühl.

Olds und Milner wiesen nach, dass die Labormäuse Futter und Wasser stehenließen und sogar über ein schmerzhaftes stromführendes Gitter rannten, um weiterhin den Hebel drücken zu können, der die Schocks auslöste. Einige Jahre später testeten andere Wissenschaftler die menschlichen Reaktionen auf eine selbst verabreichte Stimulierung desselben Hirnareals. Die Ergebnisse waren genauso eindrucksvoll wie bei dem Mäuseexperiment – die Probanden wollten nichts anderes tun, als den stimulierenden Knopf zu drücken. Selbst wenn das Gerät abgeschaltet war, fuhren sie fort, den Knopf zu drücken. Die Wissenschaftler mussten den Probanden sogar gewaltsam die Geräte wegnehmen, weil sie sich weigerten, sie wieder herzugeben.

In Anbetracht der Reaktionen, die zuvor an Labortieren nachgewiesen worden waren, folgerten Olds und Milner, dass sie das Lustzentrum des Gehirns entdeckt hatten. Tatsächlich wissen wir heute, dass auch andere Dinge, die sich angenehm anfühlen, dieselbe neuronale Region aktivieren. Sex, gutes Essen, ein günstiges Schnäppchen und sogar unsere Digitalgeräte – sie alle regen diesen verborgenen Winkel des Gehirns an und liefern damit den Anstoß für viele unserer Verhaltensweisen.

Jüngere Forschungen haben jedoch ergeben, dass die Experimente von Olds und Milner nicht die Lust per se stimulierten. Bei einer Studie des Stanford-Professors Brian Knutson wurde die Durchblutung des Gehirns von Personen gemessen, die an einen Computertomografen angeschlossen waren und dabei Wetten abschlossen.⁷⁰ Die Testpersonen machten ein Wettspiel, während Knutson und sein Team beobachteten, welche Gehirnareale aktiver wurden. Das überraschende Ergebnis zeigte, dass der Nucleus accumbens nicht aktiviert wurde, wenn die Belohnung (in diesem Fall eine finanzielle Auszahlung) entgegengenommen wurde, sondern vielmehr in deren Erwartung.

Die Studie zeigte, dass unser Handlungsantrieb nicht das Gefühl ist, das wir bei der Belohnung selbst empfinden, sondern die Notwendigkeit, das Verlangen nach dieser Belohnung zu stillen. Der Stress des Sehens im Gehirn scheint uns anzutreiben, so wie das in Olds' und Milners Experiment mit Labormäusen der Fall war.

Das Geheimnis der Variabilität

Falls Sie noch nie ein Youtube-Video gesehen haben, bei dem ein Baby zum ersten Mal einem Hund begegnet, dann sollten Sie das nachholen. Diese Videos sind nicht nur unglaublich niedlich, sondern sie zeigen auch etwas Wichtiges über unsere mentale Verkabelung.

Zunächst scheint der Gesichtsausdruck des Babys auszudrücken: »Was macht denn dieses haarige Monster hier im Haus? Könnte es mir wehtun? Was macht es als Nächstes?« Das Kind ist voller Neugier und unsicher, ob dieses Geschöpf Schaden anrichten könnte. Aber schnell findet es heraus, dass Bello keine Bedrohung darstellt. Was darauf folgt, ist eine Explosion von ansteckendem Gekicher. Wissenschaftler nehmen an, dass Lachen tatsächlich ein Ventil sein kann, wenn wir das Unbehagen und die Aufregung von Ungewissheit erleben, ohne dabei jedoch Angst vor Leid zu haben.⁷¹

Was wir in diesen Videos nicht sehen, ist das, was im Laufe der Zeit passiert. Ein paar Jahre später kann das, was an Bello einmal so aufregend war, die Aufmerksamkeit des Kindes nicht länger auf dieselbe Weise fesseln. Das Kind hat gelernt, das Verhalten des Hundes vorherzusagen, und findet ihn nicht mehr ganz so unterhaltsam. Mittlerweile kreisen die Gedanken des Kindes um Müllkipper, Feuerwehrautos, Fahrräder und neue Spielzeuge, welche die Sinne anregen – bis auch sie vorhersagbar werden. Ohne Variabilität sind wir wie Kinder, die, wenn sie erst einmal herausgefunden haben, was als Nächstes passiert, eine Erfahrung nicht mehr so aufregend finden. Was für Hunde gilt, gilt auch für Produkte. Um unsere Aufmerksam-

keit wachzuhalten, müssen Produkte einen anhaltenden Grad an Neuheit besitzen.

Unsere Gehirne haben sich über Jahrtausende hinweg entwickelt, damit wir herausfinden können, wie Dinge funktionieren. Wenn wir erst einmal kausale Zusammenhänge entdeckt haben, speichern wir diese Informationen in unserem Gedächtnis. Unsere Gewohnheiten sind lediglich die Fähigkeit des Gehirns, schnell die angemessene Verhaltensreaktion auf eine Routine oder einen Prozess zu finden, den wir bereits kennen. Die Gewohnheit hilft uns, unsere Aufmerksamkeit für andere Dinge zu bewahren, während wir ohne viel nachzudenken unsere Aufgaben erledigen.

Durchbricht dagegen etwas das Ursache-Wirkung-Muster, das wir erwarten – begegnen wir etwas Neuem außerhalb der Norm –, werden wir uns dessen plötzlich wieder bewusst.⁷² Neuartigkeit weckt unser Interesse, lässt uns aufmerksam werden, und das scheinen wir zu mögen – wie ein Baby, das zum ersten Mal einem freundlichen Hund begegnet.

Die Belohnungen des Stammes, der Jagd und des Selbst

In den fünfziger Jahren führte der Psychologe B. F. Skinner Experimente durch, um zu begreifen, wie die Variabilität sich auf das Verhalten von Tieren auswirkt.⁷³ Zunächst setzte Skinner Tauben in eine Kiste, in der die Vögel jedes Mal ein Futterkügelchen erhielten, wenn sie auf einen Hebel drückten. Ähnlich wie die Labormäuse bei Olds und Milner lernten die Tauben die Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen dem Drücken des Hebels und dem Erhalten von Nahrung.

Im nächsten Teil des Experiments fügte Skinner Variabilität hinzu. Statt jedes Mal ein Kügelchen auszugeben, wenn die Taube auf den Hebel drückte, erteilte die Maschine das Futter nach einer will-

kürlichen Anzahl von Tastenbetätigungen. Manchmal kam Futter, manchmal nicht. Skinner entdeckte, dass die Unregelmäßigkeit der Belohnung dazu führte, dass die Tauben wesentlich öfter den Hebel drückten. Das Hinzufügen von Variabilität erhöht die Häufigkeit, mit der die Tauben die beabsichtigte Handlung durchführen.

Skinner's Tauben sagen viel darüber aus, was unsere eigenen Verhaltensweisen steuert. Jüngere Experimente haben ergeben, dass Variabilität die Aktivität im Nucleus accumbens erhöht und verstärkt den Neurotransmitter Dopamin ausschüttet, der unsere fieberhafte Suche nach Belohnungen antreibt.⁷⁴ Die Forscher beobachteten einen erhöhten Dopaminspiegel im Nucleus accumbens sowohl bei Experimenten, in denen es um finanzielle Belohnungen ging, als auch bei einer Studie mit heterosexuellen Männern, die Bilder von attraktiven Frauengesichtern betrachteten.⁷⁵

Drei Arten von variablen Belohnungen



Abbildung 16

Variable Belohnungen finden sich bei allen Arten von Produkten und Erfahrungen, die unsere Aufmerksamkeit wachhalten. Sie sind unser Antrieb, unsere E-Mails abzurufen, im Internet zu surfen oder shoppen zu gehen. Ich bin der Meinung, dass es drei Arten von variablen Belohnungen gibt: Stamm, Jagd und Selbst (Abbildung 16). Gewohnheitsprägende Produkte nutzen eine oder mehrere dieser Arten von variablen Belohnungen.

Belohnungen des Stammes

Wir sind eine Spezies, die voneinander abhängig ist. Belohnungen des Stammes oder soziale Belohnungen werden durch unsere Verbundenheit mit anderen Menschen gesteuert. Unser Gehirn ist daran angepasst, nach Belohnungen zu suchen, die uns das Gefühl geben, akzeptiert, attraktiv, bedeutsam und miteinbezogen zu sein. Viele unserer Institutionen und Gewerbebezüge bauen auf diesem Bedürfnis nach sozialer Bestätigung auf. Von Bürgerinitiativen und religiösen Gruppierungen bis zu Publikumssportarten und Doku-Soaps – das Bedürfnis, soziale Verbundenheit zu empfinden, prägt unsere Werte und steuert zum Großteil, wie wir unsere Zeit verbringen.

Es ist nicht überraschend, dass Social Media explosionsartig an Beliebtheit zugenommen haben. Facebook, Twitter, Pinterest und zahlreiche andere Websites bieten kollektiv mehr als einer Milliarde Menschen starke soziale Belohnungen auf variabler Grundlage. Mit jedem Posting, jedem Tweet oder Pin erwarten die User soziale Bestätigung. Belohnungen des Stammes sorgen dafür, dass die Nutzer wiederkehren, weil sie mehr davon wollen.

Seiten, die mit Stammesbelohnungen arbeiten, profitieren von dem, was der Psychologe Albert Bandura als »sozial-kognitive Lerntheorie« bezeichnete.⁷⁶ Bandura untersuchte die Macht des Modelllernens und maß unserer Fähigkeit, von anderen zu lernen, eine beson-

dere Stärke bei. Insbesondere zeigte Bandura, dass Menschen, die beobachten, wie jemand für ein bestimmtes Verhalten belohnt wird, mit größerer Wahrscheinlichkeit ihre eigenen Überzeugungen und daraus folgenden Handlungen verändern. Insbesondere wies Bandura nach, dass diese Technik besonders gut funktioniert, wenn man das Verhalten an Menschen beobachtet, die einem selbst am meisten ähneln oder an solchen, die über mehr Erfahrung verfügen (und daher Rollenvorbilder sind).⁷⁷ Das ist genau die Art von zielgerichteter demografischer und interessenorientierter Segmentierung, die Social-Media-Unternehmen wie Facebook und branchenspezifische Websites wie Stack Overflow selektiv anwenden.

Im Folgenden einige Beispiele für Belohnungen des Stammes.


Facebook

Facebook bietet zahlreiche Beispiele für variable soziale Belohnungen. Nach dem Einloggen erhält man einen endlosen Strom von Content, den Freunde geteilt haben, Kommentare von anderen und eine fortlaufende Zählung, wie vielen Menschen etwas »gefällt« (Abbildung 17). Die Ungewissheit, was die User jeweils vorfinden, wenn sie die Website besuchen, schafft den notwendigen Anreiz, sie immer wieder zurückzulocken. Während variable Inhalte die User nach interessanten Informationen in ihren Statusmeldungen suchen lassen, bietet der Klick auf den »Gefällt-mir«-Button eine variable Belohnung für die Erzeuger des Contents. »Likes« und Kommentare sind eine Stammesbestätigung für jene, die Content geteilt haben, und stellen eine variable Belohnung dar, die sie dazu motiviert, weiter zu posten.

Like · Comment 👍 1,609,920 💬 813


1,609,920 people like this.

View previous comments 50 of 813




Pia-Maria Norris Congratulations!

May 21, 2012 at 8:12pm · Like · 👍 1,677




Jorge Carrenho Congrats!!! I'm not going to b able to go Mark but thanx!!! Wish you the best brotha

May 21, 2012 at 9:00pm via mobile · Like · 👍 400




Mateen Tabrizi Congrats!...smart job getting married after going public

May 21, 2012 at 9:01pm · Like · 👍 381



Modele 'Modi' Oyewole trill. it's DC to BC over everything though. @dctobc.

May 22, 2012 at 1:02am · Like · 👍 254



Ahmed Elmasry If you look closely, Mark has green eyes in this photo 😊

May 22, 2012 at 5:42am · Like · 👍 311

Abbildung 17

Stack Overflow

Stack Overflow ist die größte Frage-und-Antwort-Website für Softwareentwickler. Wie bei anderen nutzergenerierten Content-Seiten wie Quora, Wikipedia und Youtube wird der gesamte Content von Stack Overflow freiwillig durch die Nutzer der Seite erzeugt. Beachtliche 5.000 Antworten auf Fragen werden tagtäglich von den Mitgliedern der Website gegeben. Viele dieser Reaktionen enthalten detaillierte, hochgradig technische und zeitaufwendige Antworten. Aber warum verbringen so viele Menschen so viel Zeit damit, all diese Arbeit ohne Bezahlung zu leisten? Was motiviert sie, sich mit etwas Mühe zu machen, was andere als die belastende Arbeit des Schreibens einer technischen Dokumentation ansehen?

Die Anhänger von Stack Overflow schreiben Antworten in Erwartung von Stammesbelohnungen. Jedes Mal, wenn ein Nutzer eine Antwort postet, haben andere Mitglieder die Möglichkeit, diese Reaktion positiv oder negativ zu bewerten. Die besten Antworten steigen auf und ihre Verfasser sammeln Punkte (Abbildung 18). Wenn

sie einen bestimmten Punktestand erreicht haben, erhalten die Mitglieder Badges, die ihnen einen besonderen Status und Privilegien zuteilen. Natürlich ist der Prozess des Sammeln von Zustimmung (und damit von Punkten und Badges) hochgradig variabel – niemand weiß, wie viel er von der Community erhält, wenn er eine Frage beantwortet.

The screenshot shows the profile of Joel Spolsky, a Moderator on Stack Overflow. His bio includes his website (joelonsoftware.com), location (New York, NY), and age. He has 21,228 reputation points, 14 gold, 61 silver, and 80 bronze badges. The 'Badges' section displays 50 different achievements, such as 'Good Answer', 'Yearling', 'Great Answer', 'Caucus', 'Informed', 'Notable Question', 'vba', 'Nice Answer', 'Custodian', 'Popular Question', 'Famous Question', 'excel', 'Booster', 'Announcer', 'Abnuser', 'Investor', 'Revival', 'Publicist', 'vb6', 'Synchronizer', 'Nice Question', 'Enlightened', 'Good Question', 'Excavator', 'Pundit', 'Guru', 'Tag Editor', 'Enthusiast', 'Strunk & White', 'Quorum', 'Convention', 'Talkative', 'Necromancer', 'Mortarboard', 'Great Question', 'Favorite Question', 'Self-Learner', 'Civis Duly', and 'Taxonomist'.

Abbildung 18

Stack Overflow funktioniert, weil Softwareentwickler, genau wie wir alle, es befriedigend finden, zu einer Gemeinschaft beizutragen, die ihnen etwas bedeutet; und das Element der Variabilität verwandelt eine scheinbar banale Aufgabe in eine fesselnde, spielartige Erfahrung. Doch auf Stack Overflow sind die Punkte nicht nur eine leere Spielme-

chanik, sie vermitteln einen besonderen Wert, indem sie wiedergeben, wie viel jemand für seinen Stamm geleistet hat. Die User genießen das Gefühl, ihren Programmiererkollegen zu helfen, und verdienen sich den Respekt von Menschen, deren Meinung sie schätzen.

League of Legends

League of Legends, ein beliebtes Computerspiel, kam 2009 heraus und erzielte schnell einen gewaltigen Erfolg. Doch bald nach seinem Erscheinen stellten die Macher des Spiels fest, dass sie ein Problem hatten: Das Online-Videospiel war voller »Trolle« – Leute, die andere Spieler gerne ärgern und dabei den Schutz der Anonymität genießen, den das Spiel ihnen bietet. Bald hatte League of Legends den unschönen Ruf, eine »unerbittliche – ja sogar ausfällige – Community« zu haben.⁷⁸ Ein führendes Branchenblatt schrieb: »League of Legends ist für mindestens zwei Dinge berühmt geworden: den Nachweis der Stärke des kostenlosen Spielmodells im Westen und eine bösartige Spielergemeinschaft.«⁷⁹

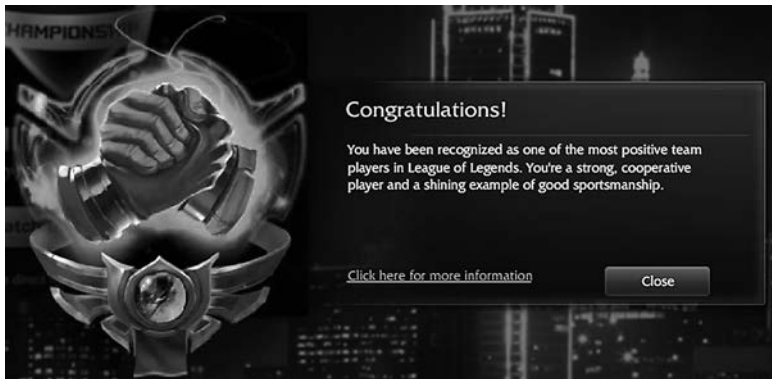


Abbildung 19

Um die Trolle zu bekämpfen, entwickelten die Spieldesigner ein Belohnungssystem, das auf Banduras sozial-kognitiver Lerntheorie

basiert und von ihnen als »Ehrenpunkte« bezeichnet wurde (Abbildung 19). Das System ermöglichte es den Spielern, Punkte für besonders faires Verhalten zu erzielen, das Anerkennung verdient. Diese virtuelle Ehre verstärkte positives Verhalten und ließ die besten und kooperativsten Spieler der Community hervorstechen. Die Anzahl der verdienten Punkte war sehr variabel und konnte nur von anderen Spielern vergeben werden. Ehrenpunkte wurden rasch zu einem begehrten Kennzeichen für einen stammesgerechten Status und halfen dabei, die Trolle auszumerzen, indem sie anderen signalisierten, welche Spieler gemieden werden sollten.

Belohnungen der Jagd

Seit Jahren versuchen Wissenschaftler, eine zentrale Frage der menschlichen Evolution zu beantworten: Wie gingen die Menschen der Frühzeit auf die Jagd nach Nahrung? Die meisten Evolutionsbiologen sind sich einig, dass der Verzehr von tierischem Eiweiß ein wichtiger Meilenstein war, der für bessere Ernährung und letztlich für größere Gehirne sorgte, doch die taktischen Details der Jagd bleiben nebulös.⁸⁰ Wir wissen, dass unsere Vorfahren Speere und Pfeile für die Jagd herstellten, aber diese Waffen wurden nachweislich erst vor 500.000 Jahren erfunden,⁸¹ während wir seit über zwei Millionen Jahren Fleisch essen.⁸² Wie haben wir dann also während der ersten 75 Prozent unseres Existierens gejagt?

Dem Harvard-Evolutionsbiologen Daniel Lieberman zufolge haben wir unser Abendessen zu Tode gehetzt. Menschen der Frühzeit töteten Tiere mittels einer Technik, die als »Ausdauerjagd« bekannt ist, eine Methode, die unter den wenigen noch bestehenden voragrari-schen Gesellschaften nach wie vor verbreitet ist. Eine dieser Gruppen, die San in Südafrika, jagen den Kudu, ein großes, hirschartiges Tier, und benutzen dabei eine Technik ähnlich der, die Lieberman für die Jagdmethode während des Großteils der Geschichte unserer Spezies hält. Die Art und Weise, wie sich unser Jagdverhalten ent-

wickelt hat, könnte erklären, warum wir heutzutage bevorzugt bestimmte Produkte verwenden.

In Afrika beginnt die Hatz, wenn eine Gruppe von San-Jägern einen großen Kudubullen vom Rest der Herde absondert. Das schwere Geweih macht ihn langsamer und weniger beweglich als die weiblichen Kudus. Ist das Tier erst einmal von der Gruppe isoliert, beginnt ein einzelner San-Jäger mit der Jagd und hält eine konstante Geschwindigkeit, während das Tier angstvoll davonestürzt. Zunächst scheint es, dass der Mensch das rennende Tier niemals wird einholen können. Manchmal fällt es ihm schwer, es durch das dürre Gehölz hindurch im Auge zu behalten. Doch der Jäger weiß, dass er die Schwächen des Tieres zu seinem Vorteil nutzen kann. Der kräftige Kudu ist bei kurzen Sprints sehr viel schneller, doch er trägt ein Fell, das die Hitze nicht so gut abführen kann wie die Haut des Läufers. Lieberman zufolge können »Vierbeiner nicht gleichzeitig hecheln und galoppieren«.⁸³ Während der Kudu also anhalten muss, um Atem zu holen, kommt der Jäger allmählich näher, nicht um ihn zu fangen, sondern um ihn in die Erschöpfung zu treiben.

Nachdem das Tier acht brütend heiße Stunden lang unter der Sonne Afrikas verfolgt wurde, ist es schließlich bereit aufzugeben und bricht nahezu kampfflos zusammen. Der magere, 50 Kilo leichte San-Jäger überwältigt das mächtige, 250 Kilo schwere Tier nur mit seiner Hartnäckigkeit und einer biomechanischen Gabe, die die Evolution ihm verliehen hat. Der Jäger tötet das Tier rasch und feierlich, indem er seine Halsvene durchtrennt, damit er seine Kinder und seinen Stamm ernähren kann.

Durch den zweibeinigen Gang und ohne die Körperbehaarung, die für andere Primaten typisch ist, hat unsere Spezies einen entscheidenden Vorteil gegenüber größeren Säugetieren. Unsere Fähigkeit, eine konstante Verfolgung aufrechtzuerhalten, hat uns in die Lage versetzt, großes prähistorisches Wild zu jagen. Doch die Dauerjagd war nicht nur aufgrund unseres Körperbaus möglich; auch Verän-

derungen in unserem Gehirn spielten eine wichtige Rolle. Während der Jagd wird der Läufer von der Verfolgung selbst angetrieben – und dieselbe mentale Einstellung liefert auch heute noch den Schlüssel zur Quelle unserer unstillbaren Sehnsüchte. Die beharrliche Zielstrebigkeit, mit der die San-Jäger Kudus jagen, ist derselbe Mechanismus, der uns wünschen und kaufen lässt. Obwohl es ein weiter Weg vom Buschmann zum Geschäftsmann ist, bleiben die geistigen Prozesse der Jagd weitgehend dieselben.

Die Suche nach Ressourcen definiert die nächste Art variabler Belohnungen – die Belohnungen der Jagd. Die Notwendigkeit, physische Objekte zu erwerben, etwa Nahrungsmittel oder andere Betriebsmittel, die unser Überleben sichern, ist Bestandteil des Betriebssystems unseres Gehirns. Doch wo wir einstmals nach Nahrung jagten, jagen wir heute nach anderen Dingen. In der modernen Gesellschaft kann Nahrung mit Bargeld gekauft werden, und im weiteren Sinne werden in jüngster Zeit Informationen zu Geld.

Die Belohnungen der Jagd existierten schon lange vor dem Auftreten des Computers. Doch heute finden wir zahlreiche Beispiele für variable Belohnungen, die mit dem Aufspüren von Ressourcen und Informationen verknüpft sind und uns mit derselben Entschlossenheit vorantreiben, wie der San-Jäger seine Beute jagt.

Hier sind einige Beispiele für Produkte, die Gewohnheiten schaffen, indem sie die Belohnungen der Jagd nutzen.

Spielautomaten

Die meisten Menschen wissen, dass das Glücksspiel dem Casino oder dem Vermittler weitaus mehr Nutzen bringt als den Spielern. Wie die alte Redensart sagt: »Die Bank gewinnt immer.« Doch ungeachtet dieses Wissens floriert die Multimilliarden-Dollar-Spielautomatenbranche nach wie vor.

Spielautomaten sind ein klassisches Beispiel für die variablen Belohnungen der Jagd. In amerikanischen Casinos werden eine Milliarde Dollar täglich in ihre Schlitze geworfen, ein Zeugnis für die bezwingende Macht dieser Maschinen über die Spieler.⁸⁴ Durch die Ausschüttung von Geld in willkürlichen Abständen verlocken Glücksspiele den Spieler mit der Aussicht auf den Jackpot. Natürlich liegt der Gewinn gänzlich außerhalb der Kontrolle des Spielers – doch das Streben danach kann wie ein Rausch sein.

Twitter

Der »Feed« ist zum sozialen Hauptprodukt vieler Online-Produkte geworden. Der Strom unbegrenzter Informationen, die beim Scrollen auf dem Bildschirm angezeigt werden, stellt eine verlockende Jagdbeute dar. Die Twitter-Timeline beispielsweise ist randvoll mit einer Mischung aus sowohl banalen als auch relevanten Inhalten. Diese Vielfalt erzeugt ein unwiderstehlich unvorhersagbares Nutzungserlebnis. Bei einer Gelegenheit findet der User vielleicht eine besonders interessante Nachrichtenmeldung, andere Male dagegen nicht. Doch um weiter nach Informationen zu jagen, muss er nichts weiter tun, als mit dem Finger über den Bildschirm zu wischen oder mit der Maus zu scrollen. Die Kunden scrollen und scrollen und scrollen, um nach variablen Belohnungen in Form von relevanten Tweets zu suchen (Abbildung 20).

Pinterest

Pinterest ist ein Unternehmen, das auf eine Reichweite von über 50 Millionen Nutzern pro Monat angewachsen ist, und betreibt ebenfalls einen Feed, allerdings mit der Besonderheit des Visuellen.⁸⁵ Die Online-Pinnwand-Website ist ein virtuelles schwarzes Brett für Objekte der Sehnsucht. Die Website wird kuratiert von ihrer Nutzercommunity, die dafür sorgt, dass auf jeder Seite ein hoher Anteil von reizvollen Inhalten erscheint.

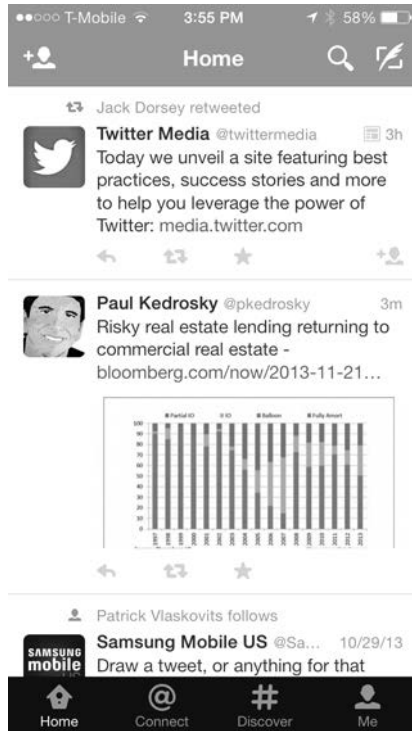


Abbildung 20

Pinterest-Nutzer wissen nie, was sie auf der Website vorfinden werden. Damit sie weitersuchen und weiterscrollen, bedient sich das Unternehmen einer ungewöhnlichen Gestaltung. Wenn der Nutzer zum unteren Ende einer Seite scrollt, scheinen einige Bilder abgeschnitten zu sein. Häufig scheinen die Bilder unterhalb der Browserleiste außer Sichtweite zu sein. Doch diese Bilder bieten einen Ausblick auf das, was noch kommt, auch wenn sie kaum sichtbar sind. Um ihre Neugier zu stillen, müssen die User nichts weiter tun als weiterzuscrollen, um das gesamte Bild sehen zu können (Abbildung 21). Während sich auf dem Bildschirm wieder neue Bilder aufbauen, geht die endlose Suche nach variablen Belohnungen der Jagd immer weiter.



Abbildung 21

Belohnungen des Selbst

Schließlich gibt es noch jene variablen Belohnungen, die wir als eine persönlichere Form der Erfüllung anstreben. Wir haben den Drang, Hindernisse zu überwinden, und sei es nur um der Befriedigung willen, die damit einhergeht. Die Herausforderung, etwas zu Ende zu bringen, kann Menschen dazu bringen, alle möglichen Verhaltensweisen fortzusetzen.⁸⁶ Überraschenderweise streben wir sogar dann nach diesen Belohnungen, wenn wir sie von außen betrachtet gar nicht zu genießen scheinen. Wenn wir zum Beispiel jemanden beobachten, der zahllose Stunden damit verbringt, ein großes Puzzle zusammenzusetzen, sehen wir dabei durchaus auch Grimassen der Frustration und hören sogar unterdrückte Flüche. Obgleich Puzzles keinen anderen Gewinn bieten als die Befriedigung der Vervollständigung, halten manche die mühevollen Suche nach dem richtigen Teil für eine wundervoll hypnotische Beschäftigung.

Die Belohnungen des Selbst werden von der »intrinsischen Motivation« angetrieben, die in der Arbeit von Edward Deci und Richard Ryan beschrieben wird.⁸⁷ Ihre Theorie der Selbstbestimmtheit besagt, dass Menschen unter anderem danach streben, ein Gefühl der

Kompetenz zu erlangen. Wenn man diesem Ziel ein Element des Geheimnisvollen hinzufügt, macht es die Beschäftigung nur umso verlockender.

Die im Folgenden aufgeführten Erfahrungen liefern Beispiele für variable Belohnungen des Selbst.



Abbildung 22

Videospiele

Belohnungen des Selbst sind eine bestimmende Komponente von Videospielen, bei denen die Spieler versuchen, jene Fähigkeiten zu beherrschen, die für die Erfüllung einer Aufgabe notwendig sind. Im Level zu steigen, Spezialkräfte freizuschalten und andere Spielmechanismen bedienen das Verlangen des Spielers nach Kompetenz, indem sie Fortschritt und Vervollkommnung zeigen. Wenn ein Spieler beispielsweise eine Figur in dem beliebten Online-Spiel World of Warcraft weiterbringt, setzt das in ihm neue Fähigkeiten frei (Abbildung 22). Das Verlangen, eine hochentwickelte Bewaffnung zu er-

werben, unerforschtes Land zu betreten und die Punktzahl seiner Figur zu erhöhen, motiviert den Spieler, mehr Zeit im Spiel zu verbringen.

E-Mail

Sie müssen kein Hardcore-Gamer sein, um massiv von spielartigen Erfahrungen beeinflusst zu werden. Das schlichte E-Mail-System ist ein Beispiel dafür, wie die Suche nach Meisterschaft, Vervollständigung und Kompetenz Benutzer zu gewohnheitsmäßigen, manchmal gedankenlosen Handlungen treibt. Haben Sie sich jemals dabei erappt, Ihr E-Mail-Postfach ohne bestimmten Grund zu checken? Vielleicht haben Sie unbewusst entschieden, es zu öffnen, um zu sehen, welche Nachrichten auf Sie warten. Für viele stellt die Anzahl der ungelesenen Mails eine Art Ziel dar, das erreicht werden muss.

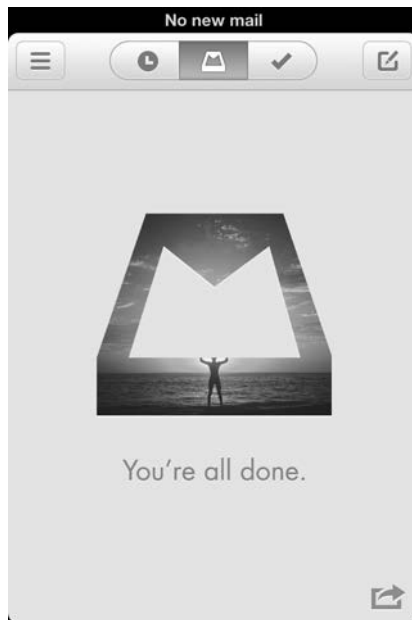


Abbildung 23

Doch um sich belohnt zu fühlen, muss der User ein Gefühl der Erfüllung verspüren. Mailbox, eine E-Mail-Anwendung, die 2013 Gerüchten zufolge für 100 Millionen Dollar von Dropbox gekauft wurde, will gegen die Frustration der scheinbar aussichtslosen Schlacht gegen den E-Mail-Eingang vorgehen.⁸⁸ Mailbox unterteilt die E-Mails auf kluge Weise in sortierte Ordner, damit die Nutzer häufiger den Status »inbox zero« erreichen – einen nahezu mystischen Zustand, bei dem keine ungelesenen Mails vorliegen (Abbildung 23). Natürlich wird ein Teil der Ordnersortierung durch einen digitalen Taschenspielertrick vorgenommen, indem einige weniger wichtige Mails außer Sichtweite verschoben werden, um zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzutauchen. Doch indem den Nutzern das Gefühl gegeben wird, ihren E-Mail-Posteingang effizienter zu verwalten, bietet Mailbox etwas, was andere E-Mail-Anbieter nicht haben – ein Gefühl der Vervollkommnung und Beherrschung.

Codecademy

Das Programmieren zu erlernen ist nicht leicht. Softwareentwickler brauchen Monate, wenn nicht sogar Jahre sorgfältiger Arbeit, ehe sie die Zuversicht und die Fähigkeiten besitzen, um nützliche Programme zu schreiben. Viele Menschen versuchen zu lernen, wie man Software entwickelt, nur um nach dem ermüdenden Erlernen einer neuen Computersprache am Ende doch aufzugeben.

Codecademy versucht, das Lernen von Programmiercode angenehmer und lohnenswerter zu machen. Die Website gibt Schritt-für-Schritt-Anleitungen für die Entwicklung einer Webanwendung, für Animationen und sogar für ein browserbasiertes Spiel. Die interaktiven Lektionen geben unmittelbares Feedback im Gegensatz zu den traditionellen Methoden, bei denen der Code gelernt wird, um ganze Programme zu schreiben. Bei Codecademy können die User eine einzige korrekte Funktion eingeben, und der Code funktioniert oder funktioniert nicht, was eine sofortige Rückmeldung darstellt.

Eine neue Fähigkeit zu erlernen ist häufig von Fehlern begleitet, doch Codecademy nutzt diese Schwierigkeit zu seinem Vorteil. Es gibt das ständige Element des Unbekannten, wenn es um die Erfüllung der vorgegebenen Aufgabe geht, und wie bei einem Spiel erhalten die Anwender variable Belohnungen, während sie lernen – manchmal haben sie Erfolg, manchmal scheitern sie. Doch mit wachsender Kompetenz arbeiten sich die Nutzer auf immer höhere Ebenen vor und bewältigen den Lernstoff. Die Codecademy-Symbole für Fortschritt und sofortiges variables Feedback sind Belohnungen des Selbst und verwandeln einen schwierigen Lernprozess in eine mitreißende Herausforderung (Abbildung 24).

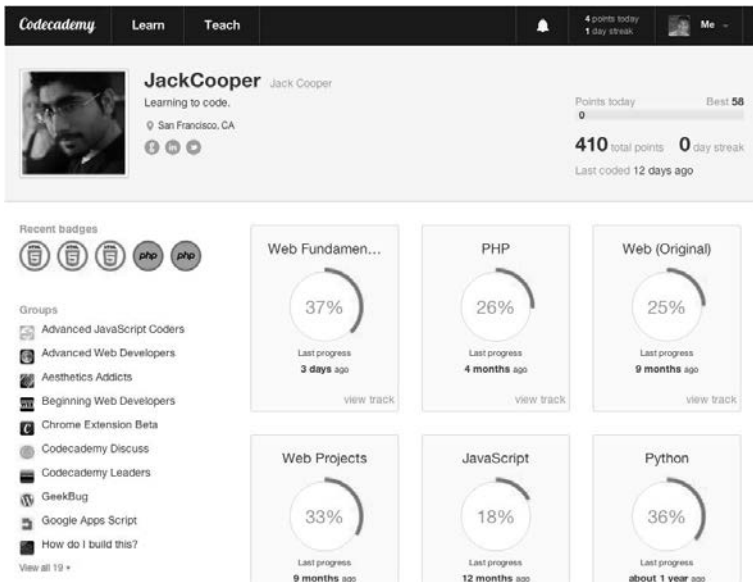


Abbildung 24

Wichtige Überlegungen für die Entwicklung von Belohnungssystemen

Variable Belohnungen sind kein Freibrief

Im Mai 2007 entstand eine Website namens Mahalo.com. Eines ihrer wichtigsten Features war ein Frage-und-Antwort-Forum, das sich Mahalo Answers nannte. Im Gegensatz zu anderen vergleichbaren Seiten nutzte Mahalo einen besonderen Anreiz, um die User zum Stellen und Beantworten von Fragen zu bringen: Zunächst erhielten diejenigen, die eine Frage einstellten, eine Prämie in Form einer virtuellen Währung namens »Mahalo Dollars«. Dann gaben andere Nutzer Antworten auf die Frage, und die beste Antwort erhielt die Prämie, die in reales Geld umgetauscht werden konnte. Die Mahalo-Gründer glaubten, dass sie durch die Bereitstellung einer finanziellen Belohnung die Kundenbindung stärken und neue Nutzergewohnheiten prägen konnten.

Zunächst erhielt Mahalo beachtliche Aufmerksamkeit und viele Zugriffe. Zu ihren besten Zeiten hatte die Seite monatlich 14,1 Millionen Besucher.⁸⁹ Doch im Laufe der Zeit begannen die User, das Interesse zu verlieren. Obwohl die Auszahlung der Prämien variabel war, fanden die Anwender die finanziellen Belohnungen irgendwie nicht reizvoll genug.

Doch während Mahalo sich bemühte, seine Nutzer zu halten, begann eine andere Frage-und-Antwort-Seite zu boomen. Quora wurde 2010 von zwei ehemaligen Facebook-Mitarbeitern gegründet und gewann rasch an Beliebtheit. Anders als Mahalo bot Quora keinen einzigen Cent, wenn irgendjemand die Nutzerfragen beantwortete. Warum war dann die Kundenbindung bei Quora so hoch, nicht jedoch bei Mahalo, trotz seiner variablen finanziellen Belohnung?

Im Falle von Mahalo ging die Geschäftsführung davon aus, dass eine Bezahlung der Nutzer zu einer wiederholten Nutzung der Website

führen würde. Geld mag schließlich jeder, oder? Leider hatte Mahalo ein unvollständiges Verständnis der Antriebskräfte seiner Nutzer. Schließlich fand das Unternehmen heraus, dass die Leute eine Frage-und-Antwort-Seite nicht benutzen wollten, um Geld zu verdienen. Wenn der Auslöser ein Wunsch nach finanzieller Belohnung war, konnten die User ihre Zeit besser mit dem Verdienen eines Stundenlohns verbringen. Und wenn die Auszahlungen eine spielerische Form annehmen sollten, so wie bei einem Geldspielautomaten, dann waren die Belohnungen viel zu selten und zu gering, um ins Gewicht zu fallen.

Quora jedoch bewies, dass soziale Belohnungen und die variable Bestätigung durch Anerkennung von Gleichgesinnten sehr viel häufigere und hervorstechende Motivatoren waren. Quora richtete ein Bewertungssystem ein, bei dem die Nutzer ihre Zufriedenheit mit den Antworten angeben konnten und das einen stetigen Strom von sozialem Feedback bildete. Die sozialen Belohnungen von Quora erwiesen sich als attraktiver als die finanziellen Belohnungen von Mahalo.

Nur wenn es versteht, was den Usern wirklich wichtig ist, kann ein Unternehmen die passende variable Belohnung korrekt mit dem gewünschten Verhalten zusammenbringen.

In letzter Zeit wird die »Gamification« – also die Verwendung von spielerischen Elementen in Umgebungen, die nichts mit Spielen zu tun haben – mit wechselndem Erfolg genutzt. Punkte, Auszeichnungen und Bestenlisten können sich als effektiv erweisen, aber nur dann, wenn sie den Juckreiz des Kunden stillen. Herrscht dagegen ein Missverhältnis zwischen dem Problem des Kunden und der vom Unternehmen vorgeschlagenen Lösung, kann keine Gamification der Welt die Bindung stärken. Auch wenn der User gar keinen fortgesetzten Juckreiz verspürt – zum Beispiel keine Notwendigkeit, wiederholt zu einer Website zurückzukehren, der jeglicher Wert jenseits des Erstbesuchs fehlt –, wird die Gamification versagen, weil

das angebotene Produkt oder die Dienstleistung einfach nicht interessant genug ist. Mit anderen Worten: Gamification ist keine Standardlösung für die Herstellung von Kundenbindung.

Variable Belohnungen sind kein Zaubermittel, das ein Produktdesigner einem Produkt hinzufügen kann, um es auf der Stelle attraktiver zu machen. Belohnungen müssen in den Gesamtkontext dessen passen, *warum* das Produkt verwendet wird, und auf die inneren Auslöser und Motivatoren des Nutzers ausgerichtet sein.

Autonomie bewahren

Quora hatte Erfolg, weil es die richtige Belohnung mit dem gewünschten Verhalten des Fragens und Beantwortens verknüpfte. Doch im August 2012 leistete das Unternehmen sich in aller Öffentlichkeit einen bösen Schnitzer – einen, der eine weitere wichtige Überlegung bei der Verwendung von variablen Belohnungen illustriert. Im Bemühen, die Kundenbindung zu erhöhen, führte Quora ein neues Feature namens »Views« ein, das die reale Identität der Personen zeigte, die eine bestimmte Frage oder Antwort aufriefen. Für die Nutzer war es sehr verlockend zu wissen, wer sich die Inhalte ansah, die sie selbst zu der Seite beigetragen hatten. Sie konnten jetzt zum Beispiel sehen, wenn ein Prominenter oder ein bekannter Venture-Capital-Investor etwas ansah, das sie geschaffen hatten.

Doch letztlich ging der Schuss nach hinten los. Quora wendete das neue Feature automatisch auf Nutzer an, ohne sie zu benachrichtigen, dass ihr Browserverhalten auf der Seite für andere sichtbar war. Mit einem Schlag verloren die User ihre geschätzte Anonymität beim Fragen, beim Antworten oder einfach beim Durchlesen von Quora-Fragen, die persönlich, unbeholfen oder intim waren.⁹⁰ Die Maßnahme löste eine Nutzerrevolte aus, und Quora ruderte einige Wochen später wieder zurück, indem man sich als User für dieses Feature ausdrücklich entscheiden musste (Opt-in).⁹¹

Im Falle von Quora fühlte die Veränderung sich erzwungen an und grenzte an Nötigung. Die Beeinflussung des Verhaltens kann Teil eines guten Produktdesigns sein, aber ungeschickte Maßnahmen können den gegenteiligen Effekt haben und bei den Kunden zum Vertrauensverlust führen.

Auf den moralischen Aspekt von Manipulation werden wir in einem späteren Kapitel noch zu sprechen kommen – aber abgesehen von den ethischen Erwägungen gibt es noch einen wichtigen Punkt, der die psychologische Rolle der Autonomie betrifft und erklärt, inwiefern sie sich auf die Kundenbindung auswirken kann. Im Rahmen einer französischen Studie wollten die Forscher wissen, ob sie darauf Einfluss nehmen konnten, wie viel Geld Menschen einem völlig Fremden gaben, der um ein Busticket bat und dabei nur ein paar speziell verschlüsselte Wörter benutzte. Sie entdeckten eine Technik, die so simpel und effektiv ist, dass sie den Betrag, den die Leute spendeten, verdoppelte.

Die Wortwahl wirkt sich aber nicht nur darauf aus, wie viel Geld Menschen geben, sondern sie hat sich auch als effektiv erwiesen, wenn es um wohlthätige Spenden und die Teilnahme an freiwilligen Befragungen geht. Tatsächlich ergab eine kürzlich vorgenommene Metaanalyse von 42 Studien mit über 22.000 Teilnehmern, dass diese paar Wörter, wenn sie an das Ende einer Bitte gestellt werden, eine hoch wirksame Methode sind, um Zustimmung zu erlangen, und die Wahrscheinlichkeit eines »Ja« verdoppeln.⁹² Wie lauten nun die Zauberworte, welche die Wissenschaftler entdeckt haben? Sie bestehen in der Formulierung: »... aber es steht Ihnen natürlich frei, ob Sie zustimmen oder ablehnen.«

Die »Es-steht-Ihnen-frei«-Technik zeigt, dass wir uns eher überreden lassen, wenn unsere Fähigkeit der Wahl bestätigt wird. Dieser Effekt wurde nicht nur bei persönlichen Interaktionen beobachtet, sondern sogar via E-Mail. Obwohl die Forscher sich nicht direkt damit beschäftigt haben, wie Produkte und Dienstleistungen Ge-

brauch von dieser Technik machen können, bietet die Studie eine wichtige Erkenntnis darüber, wie Unternehmen die Aufmerksamkeit ihrer Kunden aufrechterhalten oder verlieren können.

Warum ist es so effektiv, Menschen an ihre Wahlfreiheit zu erinnern, wie die französische Busticket-Studie zeigt? Die Forscher glauben, dass die Formulierung »es steht Ihnen frei« entwaffnend auf unsere instinktive Zurückweisung wirkt, wenn man uns sagt, was wir tun sollen. Wenn Sie jemals sauer auf Ihre Mutter waren, die Ihnen gesagt hat, Sie sollen einen Mantel anziehen, oder wenn Sie gespürt haben, wie Ihr Blutdruck anstieg, weil Ihr Chef Sie rundmachte, dann haben Sie das erlebt, was Psychologen als »Reaktanz« bezeichnen: die angespannte Reaktion auf alles, was Ihre Autonomie bedroht. Wird eine Bitte jedoch mit der Versicherung gekoppelt, dass man das Recht zu entscheiden habe, hält sich die Reaktanz in Grenzen.

Doch lassen sich die Prinzipien der Autonomie und der Reaktanz auf die Frage übertragen, wie Produkte das Nutzerverhalten ändern und die Bildung neuer Nutzergewohnheiten anregen? Die folgenden zwei Beispiele bestätigen dies – aber natürlich steht es Ihnen frei, sich eine eigene Meinung zu bilden.

Nehmen Sie beispielsweise eine Ernährungsumstellung, ein verbreitetes Ziel vieler Amerikaner. Die Suche nach dem Wort »Ernährung« im App Store von Apple ergibt 3.235 Apps, die allesamt ihren Nutzern versprechen, überflüssige Pfunde loszuwerden. Die erste App in der langen Liste ist MyFitnessPal, bewertet von über 350.000 Personen. Vor einem Jahr, als ich beschloss, ein paar Kilos abzunehmen, installierte ich diese App und machte die Probe aufs Exempel. MyFitnessPal ist sehr einfach zu benutzen. Die App forderte mich auf, über meine Nahrungsaufnahme Buch zu führen, und gab mir eine Kalorienzahl vor, die sich aus meinem gewünschten Gewichtsverlust errechnete. Ein paar Tage lang befolgte ich das Programm und gab sorgfältig Informationen ein über alles, was ich aß. Wenn

ich zuvor mit Papier und Bleistift alle Mahlzeiten notiert hätte, wäre MyFitnessPal eine willkommene Verbesserung gewesen.

Ich war jedoch vor meiner Verwendung von MyFitnessPal kein Kalorienzähler gewesen, und obwohl die Benutzung der App zunächst neuartig war, wurde sie schnell zur Mühsal. Das Führen eines Ernährungstagebuchs gehörte nicht zu meinen täglichen Routinetätigkeiten und war nicht das, was ich von der App erwartet hatte. Ich wollte abnehmen, und die App sagte mir mit ihrer strengen Kalorienzählmethode, wie ich das anstellen sollte. Leider stellte ich schnell fest, dass es unmöglich war, zum Programm zurückzukehren, wenn ich einmal vergessen hatte, eine Mahlzeit einzutragen – der Rest des Tages war ein ernährungstechnischer Reinfluss. Bald begann ich, mich verpflichtet zu fühlen, meinem Telefon meine Ernährungssünden zu beichten. Aus MyFitnessPal wurde MyFitnessPain. Ja, ich hatte mich zunächst entschieden, die App zu installieren, aber trotz meiner besten Absichten verließ mich die Motivation, und die Verwendung der App wurde zur lästigen Pflicht. Die Annahme eines merkwürdigen neuen Verhaltens – in meinem Fall des Kalorienzählens – fühlte sich an wie etwas, was ich tun musste, aber nicht wie etwas, was ich tun wollte. Meine einzigen Optionen waren, mich zu fügen oder abzugeben. Also brach ich ab.

Fitocracy, eine andere Gesundheits-App, geht dagegen ganz anders mit Verhaltensänderungen um. Das Ziel der App ist – ähnlich wie bei den Mitbewerbern – bessere Ernährungsgewohnheiten einzuführen und regelmäßig Sport zu treiben. Allerdings nutzt sie vertraute Verhaltensweisen, die der Anwender an den Tag legen möchte, anstatt zu müssen. Anfangs ist Fitocracy wie andere Gesundheits-Apps und ermutigt neue Mitglieder, über ihre Mahlzeiten und Fitnessübungen Buch zu führen. Was Fitocracy jedoch unterscheidet, ist die Erkenntnis, dass die meisten Nutzer schnell wieder abspringen, genau wie ich bei MyFitnessPal, wenn die App nicht bestehendes autonomes Verhalten anspricht.

Bevor mein Reaktanz-Alarm schrillte, begann ich Kommentare von anderen Mitgliedern zu erhalten, nachdem ich meine erste Joggingrunde eingetragen hatte. Voller Neugier, wer mir da eine virtuelle Ermutigung schickte, loggte ich mich ein. Dort entdeckte ich sofort eine Frage von »mrosplock5«, einer Frau, die Rat suchte, was sie gegen Knieschmerzen beim Laufen tun könne. Da ich einige Jahre zuvor ein ähnliches Problem gehabt hatte, hinterließ ich eine rasche Antwort: »Barfuß laufen (oder mit ganz leichtem Schuhwerk) hat meine Knieschmerzen verschwinden lassen. Seltsam, aber wahr!«

Ich habe Fitocracy nicht lange genutzt, aber es ist leicht zu erkennen, wie man an den Haken geraten kann. Fitocracy ist vor allem eine Online-Community. Die App fing mich ein, indem sie das Fitnessstudio-Geplauder unter Freunden aus der realen Welt nachahmte. Das Ritual, sich mit Gleichgesinnten zu verbünden, gab es schon lange vor Fitocracy, und das Unternehmen nutzt dieses Verhalten, indem es die Weitergabe von Ermutigungen, den Austausch von Ratschlägen und das Entgegennehmen von Lob leichter und lohnenswerter macht. Tatsächlich ergab eine jüngere Studie, dass soziale Faktoren der wichtigste Grund sind, warum Menschen diese Dienstleistung nutzten und sie anderen weiterempfehlen.⁹³

Soziale Anerkennung ist etwas, wonach wir alle streben, und Fitocracy nutzt das universelle Bedürfnis nach Verbundenheit als Zugang zu Fitness. Es macht neue Werkzeuge und Features für die Nutzer verfügbar, während sie neue Gewohnheiten entwickeln. Die Wahl für Fitocracy-User besteht daher zwischen der alten Form einer bestehenden Verhaltensweise und der maßgeschneiderten Lösung des Unternehmens, um dem User gesunde neue Gewohnheiten zu erleichtern.

Der Gerechtigkeit halber muss man erwähnen, dass auch MyFitnessPal soziale Features bietet, um die Bindung der Mitglieder aufrechtzuerhalten. Anders als bei Fitocracy erlebt der Nutzer die

Vorteile der Interaktion mit der Community jedoch zu einem viel späteren Zeitpunkt, wenn überhaupt.

Natürlich ist es noch zu früh, um sagen zu können, welche der zahlreichen neuen Wellness-Apps und -Produkte sich durchsetzen werden, doch Tatsache ist, dass die erfolgreichsten Technologien – diejenigen, die das tägliche Verhalten von Hunderten Millionen von Menschen verändern – jene sind, deren Verwendung uns niemand aufzwingt. Vielleicht sind die paar Minuten auf Facebook oder die Überprüfung des Punktestands auf ESPN.com zum Teil deshalb so reizvoll, weil sie Momente reiner Autonomie darstellen – einen Ausbruch aus den Vorschriften, die Chefs und Kollegen uns machen.

Leider gehen viel zu viele Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Produkte davon aus, dass die Anwender tun, was sie tun *sollen*, anstatt sie das tun zu lassen, was sie tun *wollen*. Die Hersteller schaffen es nicht, das Nutzerverhalten zu verändern, weil sie ihre Dienstleistungen nicht zu einer Freude um ihrer selbst willen machen und häufig verlangen, dass die Anwender neue, ungewohnte Handlungsweisen erlernen, statt alte Routineabläufe zu erleichtern.

Firmen, die erfolgreich Verhaltensweisen ändern, stellen die Kunden vor eine implizite Wahl zwischen ihren alten Methoden, etwas zu tun, und einer neuen, angenehmeren Weise, bestehende Bedürfnisse zu erfüllen. Indem sie dem Anwender die Freiheit der Wahl erhalten, können Produkte die Übernahme neuer Gewohnheiten leichter machen und positive Verhaltensänderungen auslösen.

Ob wir nun zu etwas gedrängt werden, was wir nicht wollen, wie es der Fall war, als Quora alle Nutzer für sein »Views«-Feature anmeldete, oder ob wir uns gezwungen fühlen, wie bei MyFitnessPal ein seltsames neues Kalorienzählverhalten anzunehmen – wir fühlen uns häufig durch Bedrohungen unserer Autonomie eingeschränkt und rebellieren dann dagegen. Um Verhalten zu verändern, muss ein Produkt sicherstellen, dass der Anwender die Kontrolle behält.

Die Menschen müssen die Dienstleistung nutzen wollen, sie dürfen nicht das Gefühl haben, dazu genötigt zu werden.

Vorsicht vor der begrenzten Variabilität

Eine Fernsehserie namens *Breaking Bad* erhielt im Jahr 2008 unerwartet viel Zuspruch von Kritikern und Zuschauern. Die Serie beschrieb das Leben von Walter White, einem Chemielehrer an einer Highschool, der sich in einen Crystal Meth produzierenden Drogenbaron verwandelt. Mit jeder Staffel der Serie wuchs die Zahl der Toten, ebenso wie die der Zuschauer.⁹⁴ Die erste Folge der letzten Staffel im Jahr 2013 verzeichnete 5,9 Millionen Zuschauer, und am Ende der Serie wurde sie im Guinness-Buch der Rekorde als die bestbewertete Fernsehserie aller Zeiten bezeichnet.⁹⁵ Obwohl *Breaking Bad* einen Großteil seines Erfolgs den talentierten Schauspielern und Machern verdankt, nutzte die Serie im Prinzip eine einfache Formel, um das Publikum bei der Stange zu halten.

Im Mittelpunkt jeder Folge – und auch des Handlungsverlaufs jeder Staffel – steht ein Problem, das die Figuren lösen müssen. Während einer Folge der ersten Staffel zum Beispiel muss Walter White eine Möglichkeit finden, um die Leichen zweier rivalisierender Drogendealer zu entsorgen. Hindernisse vermeiden eine Lösung des Konflikts, und die Spannung entsteht daraus, dass der Zuschauer unbedingt erfahren will, wie die Geschichte ausgeht. In dieser speziellen Folge entdeckt Walter, dass einer der Dealer noch lebt, und steht nun vor dem Dilemma, jemanden töten zu müssen, den er bereits für tot gehalten hat. Unweigerlich wird der zentrale Konflikt jeder Folge zum Ende hin gelöst, während gleichzeitig eine neue Schwierigkeit auftaucht, um die Neugier des Zuschauers anzustacheln. Die einzige Möglichkeit, um zu erfahren, wie Walter aus dem Schlamassel herauskommt, in dem er am Ende der gegenwärtigen Folge steckt, ist, die nächste Folge anzuschauen.

Der Kreislauf von Konflikt, Geheimnis und Auflösung ist so alt wie das Geschichtenerzählen selbst, und im Mittelpunkt jeder guten Geschichte steht die Variabilität. Das Unbekannte ist faszinierend, und starke Geschichten fesseln unsere Aufmerksamkeit, weil wir wissen wollen, was als Nächstes passiert. Anhand eines Phänomens namens »Erfahrungsübernahme« haben Wissenschaftler bewiesen, dass Menschen, die eine Geschichte über eine Figur lesen, tatsächlich dasselbe fühlen wie der Protagonist.⁹⁶ Indem wir durch die Augen der Figur blicken, erleben wir ihre Motive – darunter auch die Suche nach Belohnungen des Stammes, der Jagd und des Selbst. Wir empfinden Empathie für die Charaktere, weil sie von denselben Antrieben gesteuert werden wie wir.

Doch wenn die Suche nach der Auflösung von Ungewissheiten so ein starkes Werkzeug der Bindung ist, warum verlieren wir irgendwann das Interesse an den Dingen, die uns einst so gepackt haben? Viele Menschen kennen die Erfahrung einer intensiven Konzentration auf eine Fernsehserie, ein großartiges Buch, ein neues Videospiel oder auch die neueste Technikspielerei. Doch die meisten von uns verlieren nach ein paar Tagen oder Wochen das Interesse. Warum scheint die Macht der variablen Belohnung nachzulassen?

Wohl kein Unternehmen der jüngeren Vergangenheit versinnbildlicht die wechselhafte Natur variabler Belohnungen mehr als Zynga, die Macher des erfolgreichen Facebook-Spiels FarmVille. 2009 wurde FarmVille zu einem unverzichtbaren Bestandteil des weltweiten Zeitgeists. Das Spiel brach alle Rekorde und erreichte schnell 83,8 Millionen aktive Spieler monatlich, indem es sich der Facebook-Plattform bediente, um neue Spieler zu akquirieren.⁹⁷ Als die »Bauern« 2010 ihre digitale Ernte einfuhren – und dabei echtes Geld für virtuelle Waren und Levels bezahlten –, machte das Unternehmen einen Umsatz von über 36 Millionen Dollar.⁹⁸ Die Firma schien unbesiegbar zu sein und schlug den Wachstumskurs ein, indem sie den FarmVille-Erfolg in ein Franchisesystem umwandelte. Bald brachte Zynga CityVille, Chef Ville, FrontierVille und einige andere »Ville«-

Titel heraus. Dabei wurden die gewohnten Spielmechanismen verwendet in der Hoffnung, dass die Leute sie ebenso unersättlich konsumieren würden wie FarmVille. Bis zum März 2012 erlebten die Zynga-Aktien einen Höhenflug und das Unternehmen wurde mit über zehn Milliarden Dollar bewertet. Doch im November desselben Jahres sank die Aktie um mehr als 80 Prozent. Es stellte sich heraus, dass die neuen Spiele von Zynga gar nicht so neu waren. Das Unternehmen hatte FarmVille einfach eine neue Hülle verpasst. Rasch verloren die Spieler das Interesse und die Investoren folgten ihnen nach. Was einmal neuartig und faszinierend gewesen war, wurde nun zur langweiligen Routine. Die »Villes« hatten ihre Variabilität und damit ihre Brauchbarkeit verloren.

Wie die Geschichte von Zynga zeigt, ist ein Element des Geheimnisvollen eine wichtige Komponente für fortgesetztes Kundeninteresse. Online-Spiele wie FarmVille leiden unter dem, was ich als »begrenzte Variabilität« bezeichne – eine Erfahrung, die nach einigem Gebrauch vorhersehbar wird. Während *Breaking Bad* im Laufe der Zeit Spannung aufbaute, da die Zuschauer sich fragten, wie die Serie ausgehen würde, ließ das Interesse an der Sendung nach, als sie schließlich abgeschlossen war. Die Serie hatte die Zuschauer mit jeder neuen Folge gefesselt, aber nun, wo alles vorüber ist, werden nicht viele der einstigen Zuschauer sie sich noch einmal ansehen. Wenn der Handlungsverlauf bekannt ist und die zentralen Geheimnisse gelüftet sind, ist die Sendung in der zweiten Runde einfach nicht mehr so interessant. Vielleicht könnte sie mit einer neuen Folge das Interesse zukünftig wieder wachrufen, aber die Einschaltquoten für alte Folgen, welche die Leute schon gesehen haben, werden nie wieder so hoch sein wie damals, als sie neu waren. Erlebnisse mit begrenzter Variabilität werden weniger fesselnd, weil sie letztlich vorhersehbar werden.

Geschäftsmodelle mit begrenzter Variabilität sind nicht per se minderwertig, sie unterliegen lediglich anderen Einschränkungen. Sie müssen fortwährend neuen Content und neue Erlebnisse liefern, um das unstillbare Verlangen ihrer Kunden nach Neuartigkeit zu bedienen. Es

ist kein Zufall, dass sowohl Hollywood als auch die Videospielebranche nach dem sogenannten »Studiomodell« vorgehen, bei dem ein gut betuchtes Unternehmen die finanzielle Unterstützung und den Vertrieb für ein ganzes Portfolio von Filmen oder Spielen übernimmt, ohne sicher zu sein, welche davon zum nächsten Megaerfolg werden.

Ganz anders dagegen Unternehmen, die Produkte mit »unbegrenzter Variabilität« herstellen – Erlebnisse, die das Interesse der Kunden aufrechterhalten, indem sie die Variabilität durch den Gebrauch unterstützen. So haben beispielsweise Spiele mit einem vorgegebenen Ausgang eine begrenzte Variabilität, während solche, die mit anderen gespielt werden, ein höheres Maß an unbegrenzter Variabilität besitzen, weil die Spieler selbst den Spielverlauf verändern. World of Warcraft, das beliebteste Massive-Multiplayer-Online-Rollenspiel der Welt, hat auch acht Jahre nach seinem Erscheinen immer noch über zehn Millionen aktive Nutzer.⁹⁹ Während FarmVille meist allein gespielt wird, muss man bei World of Warcraft Teams bilden, und es ist das schwer voraussagbare Verhalten der anderen, welches das Spiel interessant bleiben lässt.

Während die Aufnahme von Content, etwa beim Anschauen einer Fernsehsendung, ein Beispiel für begrenzte Variabilität darstellt, ist die Schaffung von Content unbegrenzt variabel. Websites wie Dribbble, eine Plattform für Designer und Künstler, auf der sie ihre Werke präsentieren können, belegen das länger anhaltende Engagement, das durch unbegrenzte Variabilität entsteht. Auf dieser Seite stellen die Mitwirkenden ihre Entwürfe ein, um Feedback von anderen Künstlern zu erhalten. Sobald sich neue Trends entwickeln und die Entwurfsmuster sich verändern, geschieht dies auch mit Dribbble. Die Auswahl dessen, was Dribbble-Nutzer schaffen können, ist unbeschränkt, und die sich fortlaufend verändernde Seite bietet immer neue Überraschungen.

Plattformen wie Youtube, Facebook, Pinterest und Twitter bedienen sich alle des von Nutzern erzeugten Inhalts, um den Besuchern

einen nie abreißenden Strom von Neuheiten zu bieten. Natürlich haben auch Websites mit unbegrenzter Variabilität keine Garantie dafür, ihre User für immer zu behalten. Am Ende kommt immer – um mit einem von Michael Lewis' Buchtiteln zu sprechen – »the new, new thing«, und die Kunden wandern aus den in den vorherigen Kapiteln dargelegten Gründen dorthin ab. Dennoch haben Produkte mit einer unbegrenzten Variabilität bessere Chancen, die Aufmerksamkeit der Konsumenten aufrechtzuerhalten, während jene mit begrenzter Variabilität sich immer wieder neu erfinden müssen, um Schritt halten zu können.

Welche Belohnungen sollten Sie bieten?

Grundsätzlich müssen variable Belohnungssysteme die Bedürfnisse des Kunden erfüllen und in ihm gleichzeitig den Wunsch wecken, wiederzukommen. Die meisten gewohnheitsprägenden Produkte und Dienstleistungen verwenden eine oder mehrere der drei variablen Belohnungsarten des Stammes, der Jagd und des Selbst. Genau genommen bieten viele gewohnheitsprägende Produkte verschiedene variable Belohnungen.

E-Mails beispielsweise nutzen alle drei variablen Belohnungsarten. Was treibt uns unterbewusst dazu, unseren Posteingang zu kontrollieren? Erstens ist es die Ungewissheit, wer uns eine Nachricht geschickt haben könnte. Wir haben eine soziale Verpflichtung, E-Mails zu beantworten, und den Wunsch, als umgänglich betrachtet zu werden (Belohnungen des Stammes). Vielleicht sind wir auch neugierig darauf, welche Informationen in der E-Mail enthalten sind. Möglicherweise erwartet uns etwas Berufliches oder Geschäftliches? Das Prüfen von E-Mails informiert uns über Gelegenheiten oder Bedrohungen für unseren materiellen Besitz und unsere Lebensgrundlage (Belohnungen der Jagd). Schließlich ist die E-Mail selbst eine Aufgabe – sie verlangt von uns, zu sortieren, zu kategorisieren und zu handeln, um ungelesene Nachrichten zu eliminieren. Uns motiviert die

ungewisse Beschaffenheit unserer wechselnden Zahl von E-Mails, und wir verspüren den Wunsch, Kontrolle über unseren Posteingang zu erlangen (Belohnungen des Selbst).

Wie B. F. Skinner vor über 50 Jahren entdeckte, sind variable Belohnungen ein mächtiger Beweggrund, um Handlungen zu wiederholen. Zu verstehen, was Kunden dazu bringt, zu gewohnheitsprägenden Produkten zurückzukehren, gibt den Entwicklern die Möglichkeit, Produkte zu schaffen, die im Einklang mit ihren Interessen stehen.

Es reicht jedoch nicht aus, den Nutzern einfach zu geben, was sie wollen, um ein gewohnheitsprägendes Produkt zu schaffen. Der Feedbackschleife der ersten drei Schritte des Hakenmodells – Auslöser, Handlung und variable Belohnung – fehlt noch eine entscheidende letzte Phase. Im nächsten Kapitel werden Sie erfahren, dass es ein Erfordernis für die wiederholte Verwendung ist, den Kunden dazu zu bringen, seine Zeit, seine Mühe oder sein soziales Ansehen in Ihr Produkt zu investieren.

Zum Einprägen und Teilen

- Die variable Belohnung ist die dritte Phase des Hakenmodells, und es gibt drei Arten von variablen Belohnungen: Stamm, Jagd und Selbst.
- Belohnungen des Stammes sind die sozialen Belohnungen, die durch die Verbundenheit mit anderen Menschen angestoßen werden.
- Belohnungen der Jagd sind materielle Ressourcen und Informationen.
- Belohnungen des Selbst sind spezifische Belohnungen von Überlegenheit, Kompetenz und Vervollkommnung.
- Wenn unsere Autonomie bedroht wird, fühlen wir uns durch den Mangel an Wahlmöglichkeiten eingeschränkt und rebellieren häufig dagegen, ein neues Verhalten anzunehmen.

Psychologen nennen das »Reaktanz«. Für eine fortdauernde Kundenbindung ist es notwendig, das Gefühl der Autonomie aufrechtzuerhalten.

- Erlebnisse mit begrenzter Variabilität werden im Laufe der Verwendung zunehmend vorhersehbar und verlieren allmählich an Reiz. Erlebnisse, die das Kundeninteresse durch durchgängige Variabilität bei der Anwendung wachhalten, zeigen unbegrenzte Variabilität.
- Variable Belohnungen müssen die Kundenbedürfnisse befriedigen und gleichzeitig den Wunsch auslösen, sich erneut mit dem Produkt zu beschäftigen.

Was Sie jetzt tun sollten

Beziehen Sie sich für die folgende Übung auf die Antworten, die Sie im vorherigen Kapitel unter »Was Sie jetzt tun sollten« gegeben haben:

- Unterhalten Sie sich in einem offenen Interview mit fünf Ihrer Kunden, um herauszufinden, was sie bei der Verwendung Ihres Produkts angenehm oder anspornend finden. Gibt es irgendwelche Momente der Freude oder der Überraschung? Gibt es etwas, was sie bei der Anwendung des Produkts besonders befriedigend finden?
- Überprüfen Sie die Schritte, die Ihr Kunde vornimmt, um Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung regelmäßig anzuwenden. Welche Ergebnisse (Belohnungen) lindern den Schmerz des Anwenders? Ist die Belohnung erfüllend und weckt trotzdem den Wunsch nach mehr?
- Überlegen Sie sich drei Methoden, mit denen Ihr Produkt die Suche des Kunden nach variablen Belohnungen verstärken könnte, und nutzen Sie dabei:
 - Belohnungen des Stammes – Anerkennung von anderen
 - Belohnungen der Jagd – Gegenstände, Geld oder Informationen
 - Belohnungen des Selbst – Kontrolle, Vervollkommung, Kompetenz oder Beständigkeit



5. Investition

In der Auslöserphase des Hakenmodells sprachen wir über die Wichtigkeit der Übereinstimmung mit den richtigen inneren Auslösern. Durch die Verwendung äußerer Auslöser können die Entwickler die Kunden dann mit Informationen zur nächsten gewünschten Handlung anregen. Als Nächstes, in der Handlungsphase, lernten wir die Rolle der kleinsten Handlungen in Erwartung unmittelbarer Belohnungen kennen. Und im vorangegangenen Kapitel über Belohnungen betrachteten wir den Einfluss variabler Ergebnisse auf die fortgesetzte Kundenbindung. Es gibt noch eine letzte Phase des Hakenmodells, die maßgeblich für die Entwicklung gewohnheitsprägender Technologien ist. Ehe die Kunden die mentalen Verknüpfungen herstellen, die ihr automatisches Verhalten aktivieren, müssen sie zunächst in das Produkt investieren.

Die Einstellung ändern

In Kapitel 1 erfuhren wir von der Zahnseide-Studie, die am University College London durchgeführt wurde und bei der die Forscher feststellten, dass die Häufigkeit eines neuen Verhaltens ein maßgeblicher Faktor bei der Ausprägung einer neuen Gewohnheit ist. Die Studie erwies auch, dass der zweitwichtigste Faktor bei der Gewohnheitsbildung eine Veränderung der Einstellung des Teilnehmers gegenüber dem Verhalten ist. Diese Erkenntnis stimmt überein mit der in Kapitel 1 erläuterten Grafik zum Gewohnheitsbereich, die zeigt, dass ein Verhalten erst dann zur Routine wird, wenn es mit signifikanter Häufigkeit auftritt und als nützlich wahrgenommen wird. Die Einstellungsänderung sorgt für eine Aufwärtsbewegung entlang

der Achse wahrgenommener Nützlichkeit, bis das Verhalten in den Gewohnheitsbereich eintritt.

Doch damit eine Einstellung sich ändert, muss der Kunde das Verhalten zunächst anders wahrnehmen. In diesem Kapitel werden wir zunächst das Geheimnis ergründen, wie kleine Investitionen unsere Wahrnehmung verändern und damit ungewohnte Verhaltensweisen in tägliche Gewohnheiten verwandeln.

Es hat sich herausgestellt, dass ein als »Bindungseskalation« bekanntes psychologisches Phänomen unsere Gehirne dazu veranlasst, alle möglichen seltsamen Dinge zu tun. Die Macht der Bindung lässt manche Leute Videospiele machen, bis sie zusammenbrechen und sterben.¹⁰⁰ Sie wird genutzt, um Menschen zu mehr Wohltätigkeit zu animieren.¹⁰¹ Sie wurde sogar eingesetzt, um Kriegsgefangene dazu zu bringen, die Fronten zu wechseln.¹⁰² Unsere Bindungen haben großen Einfluss auf uns und spielen eine wichtige Rolle bei dem, was wir tun, bei den Produkten, die wir kaufen, und bei den Gewohnheiten, die wir entwickeln.

Je mehr Zeit und Mühe ein Kunde in ein Produkt (oder eine Dienstleistung) investiert, desto mehr Wert misst er ihm bei. Tatsächlich gibt es hinreichende Anzeichen dafür, dass unsere Bemühungen zu Liebe führen.

Die irrationale Wertschätzung von Bemühungen

In einer Studie aus dem Jahr 2011 untersuchten Dan Ariely, Michael Norton und Daniel Mochon die Auswirkungen von Bemühungen darauf, wie Menschen Dinge bewerteten.¹⁰³

Amerikanische Universitätsstudenten sollten dafür einen Origami-Kranich oder einen -Frosch nach Anleitung falten. Nach dieser Übung wurden die Studenten aufgefordert, ihre eigenen Schöpfungen zu kau-

fen, wobei sie bis zu einem Dollar bieten konnten. Die Bastler wurden darüber informiert, dass eine beliebige Zahl zwischen 0 und 100 gezogen würde. Wenn diese ihren Vormerkungspreis überschritt, würden die Bastler leer ausgehen – war sie jedoch gleich oder geringer als das abgegebene Gebot des Bastlers, würden sie ihren Einsatz bezahlen und könnten das Origami-Tier behalten. Gleichzeitig wurde eine separate Gruppe von Studenten, die sich in einem anderen Raum aufhielt und die Identität der Bastler nicht kannte, darum gebeten, nach derselben Vorgehensweise Geld für deren Origami-Tiere zu bieten. Eine dritte, unabhängige Gruppe sollte nach den genannten Kriterien auf von Experten gefaltete Origami-Basteleien setzen.

Die Ergebnisse zeigten, dass diejenigen, die eigene Origami-Tiere gefaltet hatten, ihre Schöpfungen fünf Mal höher bewerteten als die zweite Gruppe und fast so hoch wie die von Experten hergestellten Origamis (Abbildung 25). Mit anderen Worten: Wer Mühe investiert hatte, verknüpfte mit der Papierkreation einen höheren Wert – nur weil er selbst daran gearbeitet hatte. Ariely bezeichnete dies als »Ikea-Effekt«.

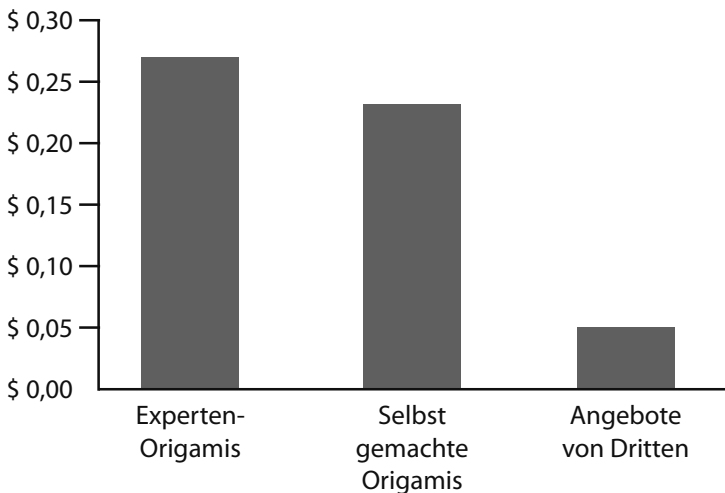


Abbildung 25

Ikea, der größte Möbelhändler der Welt, verkauft erschwingliche, für den Zusammenbau vorgefertigte Möbel. Die zentrale Innovation des schwedischen Unternehmens ist sein Verpackungsprozess, der es ihm ermöglicht, die Produktionskosten zu senken, die Auslieferungseffizienz zu erhöhen und die Lagerfläche besser zu nutzen.

Anders als seine Mitbewerber, die vormontierte Waren verkaufen, lässt Ikea seine Kunden arbeiten. Es erweist sich als versteckter Vorteil, die Kunden physische Anstrengung in den Zusammenbau des Produkts investieren zu lassen – durch die Aufforderung der Kunden, ihre Möbel selbst aufzubauen, so glaubt Ariely, entwickeln sie eine irrationale Zuneigung zu diesen Möbelstücken, genau wie die Testpersonen im Origami-Experiment. Unternehmen, die sich der Bemühungen ihrer Kunden bedienen, verleihen ihren Produkten einen höheren Wert, einfach weil die Kunden Arbeit hineinsteckt haben. Die Anwender haben durch ihre Arbeit in diese Produkte *investiert*.

Wir streben nach Übereinstimmung mit früheren Verhaltensweisen

Inwiefern verändern frühere Verhaltensweisen unser zukünftiges Handeln? Wir denken gerne, wir hätten die Freiheit, zu handeln, wie auch immer wir wollen – dass unsere Beurteilungen nicht von zurückliegenden Handlungen überschattet würden. Doch tatsächlich zeigen Studien, dass unsere Vergangenheit ein exzellenter Prädiktor unserer Zukunft ist.

Ein Forscherteam bat eine Gruppe von Vorortbewohnern darum, große, unübersehbare Schilder vor ihren Häusern aufzustellen, auf denen die Aufforderung »Vorsichtig fahren!« zu lesen war.¹⁰⁴ Zwei Gruppen wurden getestet. In der ersten Gruppe erfüllten nur 17 Prozent der Testpersonen diese Bitte, während in der zweiten Gruppe 76 Prozent einwilligten, die hässlichen Schilder aufzustellen. Was

war der Grund für diese gewaltige Diskrepanz? Die Gruppen waren identisch – mit Ausnahme eines Faktors.

Die Personen der zweiten Gruppe waren bereits zwei Wochen vor der Schilder-Anfrage aufgesucht und gebeten worden, ein sehr viel kleineres, nur zehn Zentimeter hohes Schild mit der Aufschrift »Fahren Sie sicher« in ihr Fenster zu hängen. Fast jeder, der aufgefordert wurde, diese kleine Botschaft aufzuhängen, stimmte zu. Als die Wissenschaftler zwei Wochen später wiederkehrten, ersetzte die überwiegende Mehrheit dieser Anwohner bereitwillig das kleine Schild durch das große im Vorgarten. Die größere Bereitschaft der Hausbesitzer, das große, aufdringliche Schild auf ihren Rasen zu stellen, nachdem sie dem kleineren zugestimmt hatten, zeigt die Wirkung unserer Vorliebe für Übereinstimmung mit unseren Verhaltensweisen in der Vergangenheit. Kleine Investitionen wie das Aufhängen eines winzigen Schilds im Fenster können zu großen Veränderungen im zukünftigen Verhalten führen.

Wir vermeiden kognitive Dissonanz

In einer klassischen Fabel von Äsop stößt ein hungriger Fuchs auf Trauben, die von einem Weinstock herabhängen. Der Fuchs will die Trauben unbedingt haben. Doch so sehr er sich auch bemüht, er kann sie nicht erreichen. Frustriert beschließt der Fuchs, dass die Trauben sauer sein müssen und er sie deshalb sowieso nicht würde haben wollen. In dieser Geschichte tröstet der Fuchs sich selbst, indem er seine Wahrnehmung der Trauben ändert, weil der Gedanke zu unangenehm ist, dass die Trauben süß und bereit zum Pflücken sind und er sie dennoch nicht haben kann. Um diese beiden widerstreitenden Vorstellungen in Einklang zu bringen, verändert der Fuchs seine Wahrnehmung der Trauben und lindert durch diesen Prozess seinen Schmerz über das, was Psychologen als »kognitive Dissonanz« bezeichnen.

Die irrationale Manipulation der Weltsicht ist nicht auf fiktive Tiere in Kindergeschichten beschränkt. Wir Menschen tun das genauso. Denken Sie an Ihre Reaktion, als Sie zum ersten Mal an einem Bier genippt oder scharf gewürztes Essen probiert haben. War das wirklich lecker? Wohl eher nicht. Unser Körper ist darauf eingestellt, Alkohol und Capsaicin (jene Komponente, die das Gefühl von Schärfe in stark gewürztem Essen auslöst) zurückzuweisen. Unsere angeborene Reaktion auf diese Geschmacksrichtungen ist es, sie abzulehnen, und doch lernen wir durch wiederholte Konfrontation, sie zu mögen. Wir sehen, wie sie anderen gefallen, versuchen es erneut, und im Laufe der Zeit konditionieren wir uns selbst. Um die kognitive Dissonanz zu umgehen, dass wir etwas nicht mögen, was andere so sehr zu genießen scheinen, verändern wir langsam unsere Wahrnehmung dessen, was wir einmal nicht mochten.

Gemeinsam beeinflussen die drei oben beschriebenen Tendenzen unser zukünftiges Handeln. Je mehr Mühe wir in etwas stecken, desto wahrscheinlicher werden wir es wertschätzen. Die Wahrscheinlichkeit einer Übereinstimmung mit unseren zurückliegenden Verhaltensweisen ist höher. Und schließlich verändern wir unsere Vorlieben, um kognitive Dissonanz zu vermeiden. Zusammengefasst führen unsere Tendenzen zu einem mentalen Prozess, der als Rationalisierung bekannt ist und bei dem wir unsere Einstellungen und Überzeugungen verändern, um uns psychologisch anzupassen. Die Rationalisierung liefert uns Gründe für unser Verhalten, selbst wenn diese Gründe von anderen geschaffen worden sind.

Bei einer Branchenkonferenz im Jahr 2010 formulierte Jesse Schell, ein bekannter Spieledesigner und Professor an der Carnegie Mellon University, den sonderbaren Gedankengang, den einige Spieler online zu erkennen geben.¹⁰⁵ Schell untersuchte Mafia Wars, einen der ersten Bestseller von Zynga, der wie FarmVille Millionen von Spielern anlockte. »Da ist auf jeden Fall eine Menge Psychologie im Spiel, denn wenn jemand gesagt hätte: »Hey, wir bringen ein textbasiertes Mafiaspiel heraus, das über 100 Millionen Dollar einbringt«,

dann hätten Sie wohl gesagt: »Das glaube ich kaum.« Stimmt's?«, sagte Schell und bezog sich dabei auf die Kritiker des Tages, die das kostenlose, ursprünglich textbasierte Online-Game abgelehnt hatten. Doch Zynga setzte seine Kenntnis der menschlichen Psychologie ein, um zu jener Zeit ein unwiderstehliches Produkt herzustellen.

Mafia Wars gehörte zu den ersten Spielen, die Informationen über die Facebook-Freunde der Spieler nutzten. »Es ist nicht mehr nur eine virtuelle Welt. Es sind Ihre richtigen Freunde«, sagte Schell. »Und Sie spielen, und es ist irgendwie ganz cool ... aber dann ist mein richtiger Freund plötzlich besser als ich. Was kann ich dagegen tun? Tja, ich könnte sehr lange spielen oder ich könnte einfach 20 Dollar reinstecken – AHA! Und noch besser ist es, wenn diese 20 Dollar, die ich reinstecke, etwas beweisen, von dem ich weiß, dass es wahr ist, nämlich dass ich besser bin als mein College-Zimmergenosse Steve.«

Schell fuhr fort: »Kombinieren Sie das mit der psychologischen Idee ... der Rationalisierung, dass bei allem, mit dem Sie Zeit verbringen, der Gedanke einsetzt: »Das muss sich lohnen. Warum? Weil ich so viel Zeit damit verbracht habe!« Und deshalb muss es auch wert sein, dass ich 20 Dollar ausbebe, es muss wertvoll sein, weil nur ein Idiot 20 Dollar dafür ausgeben würde, wenn es das nicht wäre.« Schells Beschreibung des verschrobenen Prozesses der Mafia-Wars-Rationalisierung zeigt die sonderbare Logik, mit der wir unsere Vorlieben verändern. Wenn Spieler mit dem Gedanken spielen, etwas zu kaufen, erkennen sie an, dass es unklug wäre, Geld für etwas auszugeben, das nicht gut ist. Und doch, genau wie der Fuchs, der die Trauben für sauer hält, um seine Frustration darüber zu dämpfen, dass er sie nicht erreichen kann, rechtfertigen die Spieler ihren Kauf, um sich selbst von etwas zu überzeugen, von dem sie glauben wollen, dass es wahr sei – nämlich dass sie keine Idioten sind. Die einzige Lösung besteht darin, immer weiter zu zahlen und weiterzuspielen.

Die kognitiven Veränderungen, die zu Verhaltensänderungen führen, unterstützen den Wandel unserer Betrachtungsweise von verwendeten Produkten und Dienstleistungen. Doch wie werden gewohnheitsprägende Produkte für die Investition des Nutzers gestaltet? Wie kann ein Produkt die Nutzer so lange binden, bis seine Anwendung zur Gewohnheit geworden ist?

Ein bisschen Arbeit

In einer normalen Feedbackschleife kann der Kreislauf von Auslöser, Handlung und Belohnung unser unmittelbares Verhalten verändern. So ist ein radargesteuertes Verkehrszeichen zum Beispiel ein wirkungsvolles Mittel, um Autofahrer sofort abbremsen zu lassen, indem es die Geschwindigkeit ihres Fahrzeugs relativ zur zulässigen Höchstgeschwindigkeit anzeigt. Wenn es jedoch darum geht, mit Produkten Gewohnheiten zu bilden, ist das Muster ein anderes. Das Hakenmodell ist nicht nur ein System zur Veränderung einmaliger Verhaltensweisen, sondern ein Gestaltungsmuster, um freiwillige Bindung zu erzeugen, damit das Problem des Nutzers mit der Lösung des Designers in Verbindung gebracht werden kann. Um die notwendigen Verknüpfungen zu erzeugen, die freiwillige Kundenbindung herstellen, ist mehr vonnöten als die dreistufige Feedbackschleife.

Der letzte Schritt des Hakenmodells ist die Investitionsphase, jener Punkt, an dem die Kunden aufgefordert werden, ein bisschen zu arbeiten. Hier werden die Nutzer veranlasst, etwas von Wert in das System einzubringen, das die Wahrscheinlichkeit erhöht, mit der sie das Produkt anwenden und den Hakenzyklus erneut durchlaufen. Anders als bei der in Kapitel 3 vorgestellten Handlungsphase des Hakenmodells geht es bei Investitionen um die Erwartung längerfristiger Belohnungen, nicht um sofortige Anerkennung.

Bei Twitter zum Beispiel findet die Investition statt, indem man anderen Nutzern folgt. Es gibt keine unmittelbare Belohnung da-

für, jemandem zu folgen, keine Sternchen oder Markierungen, um die Handlung zu bestätigen. Das Folgen ist eine Investition in die Dienstleistung, welche die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass der User Twitter auch zukünftig aufsuchen wird.

Ebenfalls im Unterschied zur Handlungsphase erhöht die Investitionsphase die Reibung. Das widerspricht sicherlich der konventionellen Vorstellung von Produktdesignern, dass alle Kundenerfahrungen so »leicht« (und mühelos) wie möglich sein sollten. Dieser Ansatz ist nach wie vor weitgehend richtig, ebenso wie mein Ratsschlag in der Handlungsphase, die gewünschte Handlung so einfach wie möglich zu halten. In der Investitionsphase erfolgt die Aufforderung an den Kunden, ein bisschen zu arbeiten, nachdem er bereits variable Belohnungen erhalten hat – nicht vorher. Der Zeitpunkt für die Aufforderung zur Kundeninvestition ist von entscheidender Wichtigkeit. Indem das Unternehmen nach der Belohnung um eine Investition bittet, hat es die Möglichkeit, ein zentrales Charakteristikum menschlichen Verhaltens auszunutzen.

Bei einem Experiment von Stanford-Wissenschaftlern wurden zwei Gruppen von Personen gebeten, eine Aufgabe mithilfe eines Computers auszuführen.¹⁰⁶ Die Studienteilnehmer wurden ursprünglich angehalten, die ihnen zugewiesenen Computer zu benutzen, um eine Reihe von Fragen zu beantworten. Die Computer, die man der ersten Gruppe gab, waren hilfreich bei der Beantwortung der Fragen, wohingegen die der zweiten Gruppe darauf programmiert waren, nicht hilfreich zu sein und unklare Antworten zu geben. Nachdem die Aufgaben gelöst waren, vertauschten die Teilnehmer dann die Rollen, und die Maschinen begannen die Leute um Hilfe bei ihren Fragen zu bitten.

Die Studie ergab, dass die Gruppe mit den hilfreichen Computern fast doppelt so viel Arbeit für ihre Maschinen leistete. Die Ergebnisse zeigten, dass Gegenseitigkeit nicht nur ein Merkmal ist, das unter Menschen ausgedrückt wird, sondern auch bei der Interaktion zwi-

schen Mensch und Maschine festgestellt werden kann. Möglicherweise haben wir Menschen die Tendenz entwickelt, Freundlichkeit zu erwidern, weil dies die Überlebensfähigkeit unserer Spezies erhöhte. Wie sich herausstellt, investieren wir aus denselben Gründen in Produkte und Dienstleistungen, aus denen wir auch Mühe in unsere Beziehungen stecken.

Die Absicht hinter der Investitionsphase liegt darin, das Verständnis des Kunden zu nutzen, dass die Dienstleistung durch die Anwendung (und persönliche Investition) besser wird. Es ist wie bei einer guten Freundschaft; je mehr die Menschen sich darum bemühen, desto stärker profitieren beide Seiten davon.

Das Speichern von Werten

Im Gegensatz zu physischen Gütern in der realen Welt kann die Software, die unsere Technologieprodukte verwenden, sich an unsere Bedürfnisse anpassen. Um durch den Gebrauch besser zu werden, nutzen gewohnheitsprägende Technologien die Investitionen der Nutzer in das Produkt, um die Erfahrung zu verbessern. Der gespeicherte Wert, den die Kunden in das Produkt stecken, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sie es in Zukunft erneut benutzen, und kann eine Vielzahl von Erscheinungsformen haben.

Content

Jedes Mal, wenn ein Verwender von Apple iTunes seiner Sammlung einen Song hinzufügt, verstärkt er seine Bindung an diesen Service. Die Titel auf einer Playlist sind ein Beispiel dafür, wie Content den Wert einer Dienstleistung erhöht. Weder Apple iTunes noch seine Nutzer haben die Songs erzeugt, und doch wird die Musikbibliothek immer wertvoller, je mehr Content die Nutzer hinzufügen (Abbildung 26).

Durch die Anhäufung von Content mit einem einzigen Service können die Nutzer mehr mit ihrer Musik machen, und iTunes verbessert sich, weil es mit der Zeit ihre Vorlieben kennenlernt. Durch die fortgesetzten Investitionen der User werden mehr Songs auf den zahlreichen Apple-Geräten verfügbar. 2013 teilte Apple mit, dass das neue iTunes-Radio personalisierte Musikempfehlungen anbieten würde, die auf den Musikrichtungen basierte, welche die User in ihren iTunes-Sammlungen speicherten. Dieses neue Feature ist ein weiteres Beispiel dafür, wie eine Technologie sich auf Grundlage der Investitionen ihrer Anwender anpasst und verbessert.

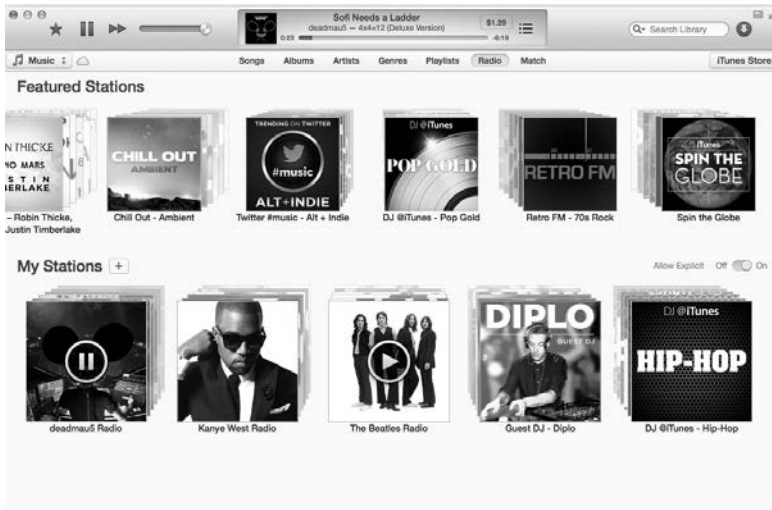


Abbildung 26

Content kann auch von den Nutzern einer Dienstleistung geschaffen werden. So trägt beispielsweise jede Statusaktualisierung, jedes »Gefällt mir«, jedes geteilte Foto oder Video auf Facebook zur Chronik des Nutzers bei und erzählt die Geschichte seiner zurückliegenden Erfahrungen und Beziehungen. Während die Anwender weiterhin Informationen teilen und dazu interagieren, wird ihr digitales Leben aufgezeichnet und archiviert. Die Kollektion von Er-

innerungen und Erlebnissen wird im Laufe der Zeit immer wertvoller, und es wird schwieriger, die Dienstleistung zu verlassen, weil das persönliche Investment des Nutzers in die Website wächst.

Daten

Informationen, die von Usern erzeugt, gesammelt oder geschaffen werden – etwa Songs, Fotos oder Nachrichtenausschnitte –, sind Beispiele für gespeicherten Wert in Form von Content. Doch manchmal investieren die Anwender in eine Dienstleistung, indem sie entweder aktiv oder passiv Daten über sich selbst oder über ihre Verhaltensweisen preisgeben und bereitstellen.

Der Online-Lebenslauf bei LinkedIn verkörpert das Konzept von Daten als gespeichertem Wert. Jedes Mal, wenn Jobsuchende den Dienst nutzen, werden sie aufgefordert, weitere Informationen hinzuzufügen. Das Unternehmen hat herausgefunden, dass die User umso stärker an die Seite gebunden sind, je mehr sie darin investiert haben. Josh Elman, einer der ersten Senior Product Manager der Firma, sagte mir: »Wenn wir unsere Kunden dazu bringen könnten, nur ein paar Informationen einzugeben, würden sie viel eher wiederkommen.« Die geringe Mühe in Verbindung mit der Bereitstellung von mehr Nutzerdaten erzeugte einen mächtigen Haken, um die Menschen an die Dienstleistung zu binden.

Mint.com ist ein persönliches Online-Geldmanagement-Tool, das von Millionen von Amerikanern genutzt wird. Der Anbieter führt sämtliche Konten des Nutzers an einem Ort zusammen und liefert damit ein vollständiges Bild seines finanziellen Lebens – aber nur wenn der Nutzer selbst Zeit und Daten in die Dienstleistung investiert. Mint bietet den Usern zahlreiche Möglichkeiten, die Seite für sich maßzuschneidern und sie durch die Nutzung wertvoller zu gestalten. Zum Beispiel sind das Zusammenführen von Konten, das Kategorisieren von Transaktionen und das Aufstellen eines Bud-

gets alles Formen der Investition. Je mehr Daten gesammelt werden, desto größer wird der gespeicherte Wert der Dienstleistung (Abbildung 27).

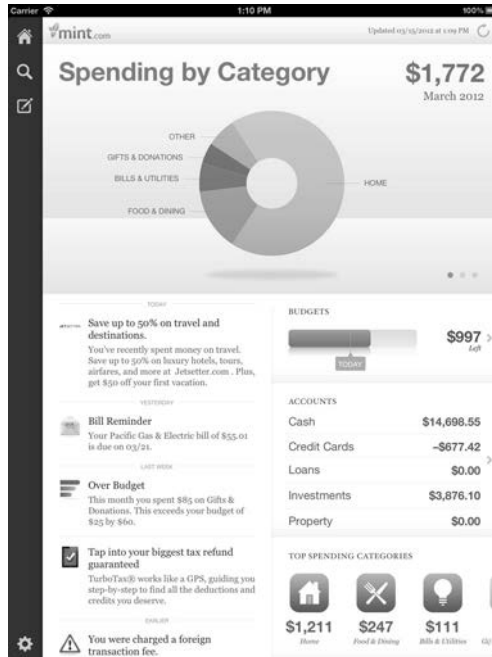


Abbildung 27

Follower

Am Morgen des Börsengangs von Twitter am 7. November 2013 sagte ein Nachrichtenkommentator auf dem Fernsehkanal von Bloomberg: »Die Technologie, die für den Aufbau dieses Unternehmens notwendig ist, könnte man an einem Tag schaffen.«¹⁰⁷ Da hatte er tatsächlich recht. Twitter ist eine einfache Anwendung. Mit grundlegenden Programmierkenntnissen könnte jeder seinen eigenen Klon des Multimilliarden-Dollar-Social-Media-Giganten nachbauen.

Tatsächlich haben schon mehrere Firmen versucht, das beliebte soziale Netzwerk zu ersetzen. Einer der bemerkenswertesten Versuche erfolgte durch einen unzufriedenen Entwickler, der sich entschied, App.net zu erstellen, eine werbefreie Alternative, die viele Beobachter der Technologiebranche tatsächlich für das bessere Produkt halten. Aber ebenso wie andere Versuche, den Anbieter zu imitieren, konnte sich App.net nicht durchsetzen. Warum nicht?

Das Sammeln von Twitter-Anhängern schafft genau wie das Sammeln von Followern enormen Wert und ist die zentrale Antriebskraft dessen, was Twitter-User am Haken hängen lässt (Abbildung 28).



Abbildung 28

Aus Sicht der Follower wird die Dienstleistung immer besser bei der Verbreitung von interessanten Informationen, je mehr Twitter-Nutzer die Liste der Personen kuratieren, denen sie folgen. Wenn man darin investiert, den richtigen Leuten zu folgen, erhöht das den Wert des Produkts, weil im Twitter-Feed jedes Nutzers mehr relevanter und interessanter Content angezeigt wird. Das teilt Twitter auch sehr viel über seine Kunden mit, was wiederum den gesamten Service verbessert.

Für diejenigen Nutzer, die Follower suchen, wird die Dienstleistung ebenfalls umso wertvoller, je mehr Follower sie haben. Content-Schaffende auf Twitter versuchen ein möglichst großes Publikum zu erreichen. Die einzige Methode, um auf legitimmem Weg neue Follower zu bekommen, ist das Versenden von Tweets, die andere für interessant genug halten, um dem Absender folgen zu wollen. Um daher mehr Follower zu bekommen, müssen die Content-Erzeuger in mehr – und bessere – Tweets investieren. Der Kreislauf erhöht den Wert der Dienstleistung für beide Seiten, je stärker sie genutzt wird. Für viele Nutzer bedeutet ein Wechsel zu einem anderen Anbieter den Verlust von jahrelangen Investitionen und die Notwendigkeit, ganz neu anzufangen. Niemand will eine loyale Gefolgschaft neu aufbauen, für deren Erwerb und Erhalt er hart gearbeitet hat.

Ruf

Der Ruf ist eine Form des gespeicherten Wertes, den die User im wahrsten Sinne des Wortes auf die Bank bringen können. Auf Online-Märkten wie Ebay, TaskRabbit, Yelp und Airbnb werden Personen mit negativen Bewertungen ganz anders behandelt als solche mit einem guten Ruf. Es kann häufig ein entscheidender Faktor dafür sein, welchen Preis ein Verkäufer für einen Artikel auf Ebay erzielt, wer für einen Arbeitsplatz bei TaskRabbit ausgewählt wird, welche Restaurants bei Yelp unter den ersten Suchergebnissen angezeigt werden und wie viel ein Zimmer bei Airbnb kostet.

Bei Ebay nehmen sowohl Käufer als auch Verkäufer ihren Ruf sehr ernst. Der Gigant des E-Commerce verwendet von den Nutzern erzeugte Qualitätsbewertungen für jeden Käufer und Verkäufer und belohnt die aktivsten Nutzer mit Kennzeichen, um ihre Vertrauenswürdigkeit zu symbolisieren. Für Geschäfte mit schlechtem Ruf ist es schwer, wenn nicht gar unmöglich, sich gegen die hoch bewerteten Verkäufer durchzusetzen. Der Ruf ist eine Form gespeicherten Wertes, welche die Wahrscheinlichkeit der Nutzung einer Dienstleistung erhöht. Ob Käufer oder Verkäufer, der Ruf lässt die Nutzer eher einem Service treu bleiben, in den sie ihre Anstrengungen investiert haben, um ihre positive Bewertung beizubehalten (Abbildung 29).

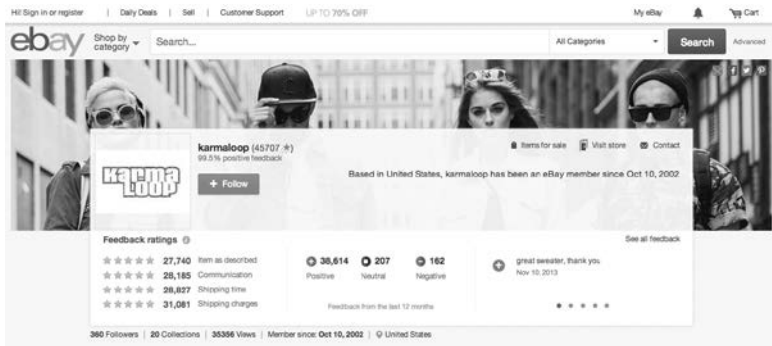


Abbildung 29

Fachkenntnis

Die Investition von Zeit und Mühe, um den Umgang mit einem Produkt zu erlernen, ist eine Form von Investition und gespeichertem Wert. Wenn ein Nutzer erst einmal Fachkenntnis erlangt hat, wird die Verwendung der Dienstleistung leichter und lässt ihn auf der Fähigkeiten-Achse des Fogg'schen Verhaltensmodells, das wir in Kapitel 3 vorgestellt haben, weiter nach rechts wandern. Wie Fogg sagt,

ist die Nichtroutine ein Faktor der Einfachheit, und je vertrauter ein Verhalten ist, desto eher wird der Nutzer es zeigen.

Adobe Photoshop ist zum Beispiel das am weitesten verbreitete professionelle Grafikbearbeitungsprogramm der Welt. Die Software bietet Hunderte von fortgeschrittenen Features für das Erzeugen und Bearbeiten von Bildern. Zunächst ist es schwierig, die Anwendung zu erlernen, doch je vertrauter die User mit dem Produkt werden – wobei sie häufig viele Stunden investieren, um sich Tutorials anzuschauen und Anleitungen zu lesen –, desto mehr wächst ihre Kompetenz und Effizienz bei der Verwendung des Programms. Sie bekommen auch ein Gefühl der Kontrolle (Belohnung des Selbst). Zum Verdruss der Designprofis lassen sich die meisten dieser Lernerfahrungen nicht auf konkurrierende Anwendungen übertragen. Wenn die Nutzer einmal die Mühe investiert haben, eine Fähigkeit zu erwerben, ist es eher unwahrscheinlich, dass sie zu einem Produkt eines Mitbewerbers wechseln.

Wie jede Phase im Hakenmodell erfordert auch die Investitionsphase ein gewisses Maß an Sorgfalt. Denn sie ist kein Freibrief, um die Kunden zur Erfüllung schwieriger Aufgaben aufzufordern. Eher im Gegenteil. Genau wie bei der in Kapitel 3 beschriebenen Handlungsphase muss der Produktdesigner, um in der Investitionsphase das gewünschte Verhalten zu erreichen, genau überlegen, ob die Kunden genügend Motivation und Fähigkeiten besitzen, um die beabsichtigten Verhaltensweisen an den Tag zu legen. Wenn die Kunden nicht das tun, was der Entwickler für die Investitionsphase vorgesehen hat, verlangt er vielleicht zu viel von ihnen. Ich empfehle, die von den Kunden erwartete Investition in kleine Arbeitsabschnitte aufzuteilen und langsam zu steigern, beginnend mit kleinen, einfachen Aufgaben und allmählich zu schwierigeren Arbeitsschritten übergehend, während die aufeinanderfolgenden Zyklen des Hakenmodells durchlaufen werden.

Wie wir gerade gesehen haben, speichern die Anwender während der Investitionsphase Wert in der Dienstleistung. Doch eine weitere Schlüsselgelegenheit, die der Investitionsphase innewohnt, erhöht die Wahrscheinlichkeit einer Rückkehr der Kunden erheblich.

Den nächsten Auslöser vorbereiten

Wie in Kapitel 2 beschrieben, bringen Auslöser den Kunden zum Produkt zurück. Letztlich schaffen gewohnheitsprägende Produkte eine mentale Verknüpfung zu einem inneren Auslöser. Doch um eine Gewohnheit zu erzeugen, müssen die Kunden das Produkt zunächst während mehrerer Zyklen des Hakenmodells benutzen. Deshalb müssen äußere Auslöser verwendet werden, damit sie zurückkommen und einen weiteren Zyklus beginnen.

Gewohnheitsprägende Technologien nutzen das zurückliegende Verhalten des Kunden, um einen äußeren Auslöser in der Zukunft zu schaffen. Die Nutzer setzen während der Investitionsphase zukünftige Auslöser und bieten damit dem Unternehmen eine Chance, sie erneut zu binden. Im Folgenden betrachten wir ein paar Beispiele dafür, wie Unternehmen während der Investitionsphase den nächsten Auslöser vorbereitet haben.

Any.do

Die Erhaltung von Kunden ist eine Herausforderung für jedes Geschäft, doch insbesondere für Handy-Apps. Laut der Studie einer Mobilfunkanalysefirma wurden 26 Prozent der Handy-Apps im Jahr 2010 heruntergeladen und nur ein Mal benutzt.¹⁰⁸ Andere Daten zeigen, dass die Kunden mehr Apps nutzen, sich aber weniger häufig mit ihnen beschäftigen.¹⁰⁹

Any.do ist eine einfache App, mit der sich Aufgaben speichern lassen, zum Beispiel die Hemden aus der Reinigung holen, Milch kaufen oder Mama anrufen. Man hat erkannt, wie schwierig es ist, die flatterhaften Handynutzer zu binden, deshalb ist die App so gestaltet, dass die User schon zu einem frühen Zeitpunkt investieren. Bei der ersten Benutzung der App bringt Any.do dem Nutzer auf elegante Weise bei, wie das Produkt anzuwenden ist (Abbildung 30). Der Auslöser besteht in den eindeutigen, leicht verständlichen Anweisungen der App. Die Folgehandlung ist es, das zu tun, was die App dem Nutzer sagt. Die variablen Belohnungen bestehen in einer Glückwunsch-Nachricht und der Befriedigung darüber, die App zu beherrschen.

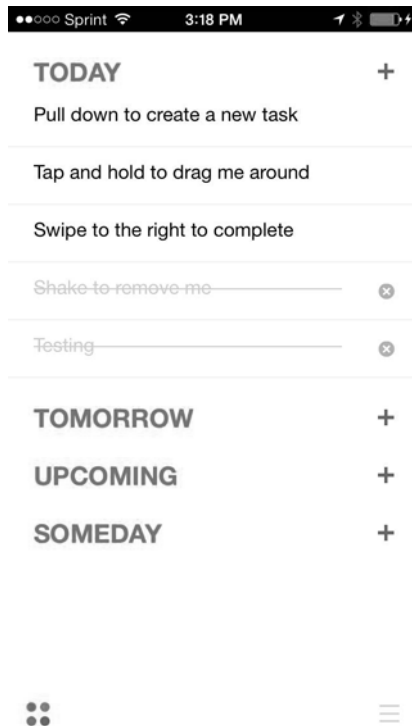


Abbildung 30

Dann kommt die Investition. Neueinsteiger werden angewiesen, die App mit ihrem Kalender zu verknüpfen, was Any.do den Zugang zum Terminplan des Nutzers ermöglicht. Dadurch erteilt der Nutzer der App die Erlaubnis, ihm eine Nachricht zu senden, sobald der nächste geplante Termin beendet ist. Dieser externe Auslöser veranlasst den User, zu der App zurückzukehren und eine neue Aufgabe einzutragen, die sich aus dem soeben erledigten Termin ergeben hat. Im Any.do-Szenario schickt die App dem Kunden genau in dem Augenblick einen externen Auslöser, in dem er mit größter Wahrscheinlichkeit den inneren Auslöser der Furcht erlebt, eine bei dem Termin versprochene Aufgabe zu vergessen. Die Any.do-App hat ein Bedürfnis vorweggenommen und führt die User zum Erfolg.

Tinder

Mitte 2013 kam ein interessantes neues Unternehmen auf den wettbewerbsstarken Online-Dating-Markt. Tinder erweckte mit seiner einfachen Bedienoberfläche schnell die Aufmerksamkeit von Millionen Partnersuchenden und erzeugte aus 350 Millionen täglichen Nutzern 3,5 Millionen Partnervorschläge.¹¹⁰ Nach der Installation der Handy-App und dem Einloggen bei Facebook können die Nutzer sich die Profile anderer Singles ansehen. Jeder potenzielle Partner wird auf einer Karte dargestellt. Der Anwender wischt nach links, wenn er nicht interessiert ist, und nach rechts, wenn diese Person sein Interesse geweckt hat (Abbildung 31). Falls beide Partner ihr Interesse bekunden, kann das potenzielle Pärchen sich in einem privaten Chat austauschen.

Die Vereinfachung der Investition, potenzielle Partner auszuwählen, lässt den nächsten Auslöser mit jedem Wisch wahrscheinlicher werden. Bei jedem Durchgang werden mehr potenzielle Verbindungen gefunden, und natürlich werden jedes Mal Benachrichtigungen an beide interessierten Nutzer versendet.



Abbildung 31

Snapchat

Im Juni 2013 rühmte sich die beliebte Fotosharing-App Snapchat damit, dass fünf Millionen aktive Nutzer pro Tag gemeinsam über 200 Millionen Fotos und Videos täglich verschicken.¹¹¹ Dieses enorme Engagement bedeutet, dass der durchschnittliche Snapchat-User Tag für Tag 40 Bilder versendet! Doch warum sind die Nutzer so verrückt nach Snapchat? Zu einem Großteil verdankt sich dieser Erfolg der Tatsache, dass die User den nächsten Auslöser vorbereiten, wann immer sie den Dienst nutzen. Denn Snapchat ist mehr als eine Methode, um Bilder zu verschicken. Es ist ein Kommunikationsmittel, das

mit dem Versand einer SMS vergleichbar ist – mit dem zusätzlichen Nutzen eines eingebauten Timers, der je nach den Anweisungen des Versenders die Nachricht nach dem Anschauen löschen kann. Jedes Mal, wenn die User ein Selfie, eine Kritzelei oder ein albernes Foto verschicken, durchlaufen sie die Investitionsphase des Hakenmodells. Jedes versendete Foto oder Video enthält eine implizite Aufforderung zu antworten, und die Snapchat-Bedienoberfläche macht das Versenden eines Antwortbildes unglaublich einfach, weil man lediglich zweimal auf die Originalnachricht tippen muss. Das Selbstzerstörungs-Feature regt zu zeitnahen Antworten an und führt zu einem Hin und Her, das die Nutzer an die Dienstleistung bindet, weil mit jeder verschickten Nachricht der nächste Auslöser vorbereitet wird.

Pinterest

Wie viele soziale Netzwerke bereitet auch Pinterest den nächsten Auslöser schon während der Investitionsphase des Hakenmodells vor. Für viele der 50 Millionen monatlichen Nutzer der Website hat die Online-Pinnwand die Gewohnheit ersetzt, auf speziellen Fashion-Websites zu surfen – und vor dem Internetzeitalter in Zeitschriften zu blättern und die Lieblingsseiten mit Eselsohren zu markieren.¹¹²

Der innere Auslöser für die Nutzer ist häufig Langeweile, wogegen die Seite schnelle Hilfe verspricht. Wenn der User einmal registriert ist, muss er nichts weiter tun als scrollen, während Pinterest eine Vielzahl variabler Belohnungen präsentiert. Da Pinterest eine gesellschaftlich kuratierte Sammlung interessanter Gegenstände ist, bietet die Seite zunächst einmal eine attraktive zeitweilige Belohnung bei der Jagd nach Objekten der Begierde, selbst wenn es sich nur um Bilder handelt. Die Website ist auch ein Kommunikationsmittel für Freunde und Leute mit ähnlichem Geschmack. Die Belohnungen des Stammes erfolgen durch den Abwechslungsreichtum des Postens von Bildern als Kommunikationsmedium. Ein Nutzer ist neu-

gierig auf das, was ein Freund an die Pinnwand gehängt hat, nicht nur wegen des Bildes selbst, sondern auch wegen seiner Beziehung zum Versender.

Schließlich investieren Pinterest-Nutzer in die Website, wann immer sie ein eigenes Bild einstellen, Bilder von anderen erneut posten oder irgendwelche Inhalte der Seite kommentieren oder »liken« (Abbildung 32). Jede dieser winzigen Investitionen übermittelt Pinterest Datenmaterial, das es nutzen kann, um die Website auf den individuellen Geschmack des einzelnen Nutzers zuzuschneiden, und bereitet den nächsten Auslöser vor. Jedes Posting, jedes »Like« und jeder Kommentar erteilen Pinterest das stillschweigende Einverständnis, diesem Nutzer eine Benachrichtigung zukommen zu lassen, wenn jemand anderes dazu einen Beitrag abgibt, was den Wunsch auslöst, die Website erneut zu besuchen, um mehr zu erfahren.

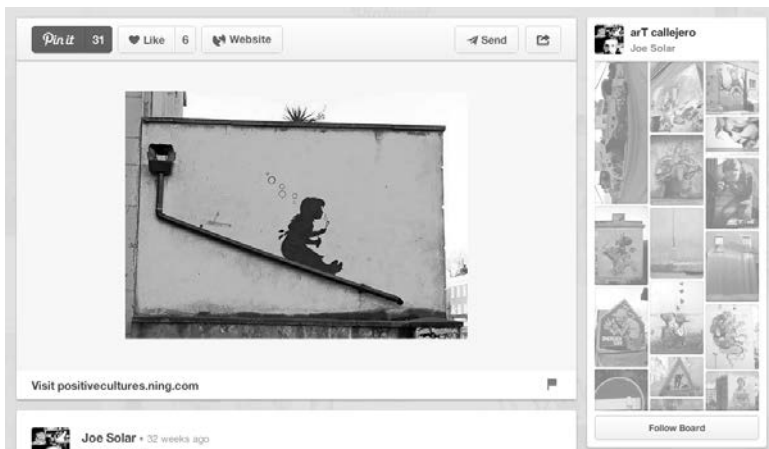


Abbildung 32

Pinterest bildet sehr deutlich die vier Phasen des Hakenmodells ab. Es ist ein nahtloser Übergang vom Juckreiz des inneren Auslösers, der die Nutzer zur gewünschten Handlung veranlasst, über die varia-

ble Belohnung bis schließlich zur Investition, die bereits den nächsten Auslöser vorbereitet. Pinterest-Nutzer bewegen sich vom Anfang bis zum Ende durch den Zyklus des Hakenmodells und kehren dann freudig an den Startpunkt zurück, um eine weitere Runde zu starten.

In diesem Kapitel haben wir erfahren, wie eine Investition in das Produkt als »Angelleine« fungiert, mit welcher der Kunde zurückgeholt wird. Zu diesem Zweck erhöht die gewohnheitsprägende Technologie den Wert des Produkts mit jedem Durchgang des Hakenmodells. Durch sukzessive aufeinanderfolgende Hakenzyklen erhöhen die Nutzer ihre Affinität für das Erlebnis. Sie betrachten es zunehmend als Lösung für ihre Probleme, bis die neue Gewohnheit – und Routinehandlung – schließlich geprägt ist.

Je mehr Nutzer durch kleine Beiträge in ein Produkt investieren, desto wertvoller wird es für ihr Leben, und desto weniger stellen sie seine Verwendung infrage. Natürlich bleiben Kunden nicht für immer am Haken. Unweigerlich kommt eine neue tolle Sache mit einem besseren, noch verlockenderen Haken. Doch indem sie Gewohnheiten schaffen, die durch Investitionen in ein Produkt oder eine Dienstleistung entstanden sind, können Unternehmen den Wechsel zur Konkurrenz erschweren. Nutzergewohnheiten sind schwer zu durchbrechen und schaffen gewaltige Wettbewerbsvorteile für jedes Unternehmen, das es schafft, sie zu generieren.

Zum Einprägen und Teilen

- Die Investitionsphase ist die vierte Phase des Hakenmodells.
- Anders als die Handlungsphase, die unmittelbare Anerkennung bietet, geht es in der Investitionsphase um die Erwartung zukünftiger Belohnungen.
- Investitionen in ein Produkt schaffen eine Bevorzugung, weil wir dazu neigen, unsere Arbeit überzubewerten, uns an früheren Verhaltensweisen zu orientieren und kognitive Dissonanzen zu vermeiden.

- Die Investition kommt nach der Phase der variablen Belohnung, wenn der Kunde darauf vorbereitet ist, eine Gegenleistung zu erbringen.
- Investitionen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass die Nutzer zurückkehren, indem sie das Angebot verbessern, je stärker es genutzt wird. Sie ermöglichen das Anhäufen von gespeichertem Wert in Form von Content, Datenmaterial, Followern, Ruf oder Fähigkeiten.
- Investitionen machen es wahrscheinlicher, dass die Kunden das Hakenmodell erneut durchlaufen, indem sie bereits den nächsten Auslöser vorbereiten, um den Zyklus von vorn beginnen zu lassen.

Was Sie jetzt tun sollten

Beziehen Sie sich für die folgende Übung auf die Antworten, die Sie im vorherigen Kapitel unter »Was Sie jetzt tun sollten« gegeben haben:

- Überprüfen Sie Ihren Durchlauf. Welches »Stück Arbeit« leisten Ihre User, um die Wahrscheinlichkeit der Wiederkehr zu erhöhen?
- Identifizieren Sie drei Möglichkeiten, kleine Investitionen in Ihr Produkt einzubauen, um...
 - den nächsten Auslöser vorzubereiten;
 - Werte in Form von Daten, Content, Followern, Ruf und Fähigkeiten zu speichern;
 - herauszufinden, wie lange ein »vorbereiteter Auslöser« benötigt, um Ihre Kunden zurückzubringen.
- Wie können Sie die Verzögerung reduzieren, um die Zeit für ein Durchlaufen des Hakenmodells zu verkürzen?

6. Was fangen Sie jetzt damit an?

Das Hakenmodell soll das Problem des Kunden mit der Lösung des Entwicklers häufig genug verbinden, um eine Gewohnheit entstehen zu lassen. Es ist ein Modell für die Entwicklung von Produkten, die Kundenbedürfnisse durch langfristige Bindung erfüllen.

Wenn die Kunden die Zyklen des Hakenmodells durchlaufen, lernen sie, ihre Bedürfnisse durch das gewohnheitsprägende Produkt zu befriedigen. Wirkungsvolle Haken sorgen dafür, dass die Kunden sich nicht mehr auf äußere Auslöser verlassen, sondern mentale Verknüpfungen zu inneren Auslösern herstellen. Die Nutzer wechseln vom Status einer geringen zu einer engen Bindung und von niedriger zu hoher Präferenz.

Sie sind jetzt in der Lage, das Hakenmodell anzuwenden, und sollten sich die folgenden fünf grundlegenden Fragen für die Schaffung effektiver Haken stellen:

1. Was wollen die Kunden wirklich? Welchen Schmerz lindert Ihr Produkt? (Innerer Auslöser)
2. Was führt die Kunden zu Ihrem Angebot? (Äußerer Auslöser)
3. Was ist die einfachste Handlung, welche die Kunden in Erwartung einer Belohnung ausüben, und wie können Sie Ihr Produkt vereinfachen, um die Handlung zu erleichtern? (Handlung)
4. Finden die Kunden die Belohnung befriedigend, wollen aber trotzdem immer mehr davon? (Variable Belohnung)

5. Welches »Stück Arbeit« investieren die Kunden in Ihr Produkt? Bereitet es den nächsten Auslöser vor und speichert es Wert, um das Produkt durch den Gebrauch zu verbessern? (Investition)

Der moralische Aspekt von Manipulation

Also, was nun? Jetzt, da Sie das Muster für gewohnheitsprägende Technologien kennen, wie setzen Sie dieses Wissen ein? Vielleicht haben Sie sich bei der Lektüre dieses Buchs gefragt, ob das Hakenmodell ein Rezept für Manipulation ist. Vielleicht ist Ihnen ein bisschen unwohl, etwas zu lesen, was wie ein Kochbuch für Gedankenkontrolle wirkt. Wenn ja, ist das sehr gut so.

Das Hakenmodell beschäftigt sich grundlegend mit der Veränderung von Verhaltensweisen; aber die Macht, überzeugende Produkte zu schaffen, sollte stets mit Bedacht angewendet werden. Das Schaffen von Gewohnheiten kann zum Guten dienen, es kann jedoch auch zu üblen Zwecken eingesetzt werden. Welche Verantwortung haben Hersteller, wenn sie Kundengewohnheiten schaffen?

Geben wir es ruhig zu, wir arbeiten alle in der Überredungsbranche.¹¹³ Technologen schaffen Produkte, die andere dazu bringen sollen, das zu tun, was wir wollen. Wir nennen diese Leute »Kunden«, und selbst wenn wir es nicht laut aussprechen, wünschen wir uns insgeheim, dass jeder Einzelne von ihnen rettungslos an den Haken dessen gerät, was auch immer wir herstellen. Ich nehme an, das dürfte der Grund sein, warum Sie dieses Buch zu lesen begonnen haben.

Die Kunden nehmen ihre Technologien mit ins Bett.¹¹⁴ Wenn sie wach werden, schauen sie nach Benachrichtigungen, Twitter-Nachrichten und Updates, manchmal noch ehe sie ihren Lieben einen guten Morgen wünschen. Ian Bogost, der berühmte Spieleentwickler und Professor, nennt die Welle von gewohnheitsprägenden Technologien die »Zigarette des gegenwärtigen Jahrhunderts« und warnt

vor ihren gleichermaßen suchterzeugenden wie potenziell zerstörerischen Nebenwirkungen.¹¹⁵ Vielleicht fragen Sie sich jetzt: »Wann ist es denn falsch, Kunden zu manipulieren?«

Manipulation ist eine Erfahrung, die dazu gedacht ist, Verhalten zu ändern – wir alle wissen, wie sich das anfühlt. Wir fühlen uns unwohl, wenn wir spüren, dass jemand versucht, uns zu etwas zu bewegen, was wir anderenfalls nicht täten, zum Beispiel wenn wir den Überredungskünsten eines Autoverkäufers ausgesetzt sind oder uns einen Vortrag über Timesharing anhören. Doch Manipulation hat nicht immer eine negative Konnotation. Wie ließen sich sonst die zahlreichen Milliarden-Dollar-Geschäftszweige erklären, die sich vornehmlich darauf stützen, dass Kunden sich bereitwillig beeinflussen lassen? Wenn Manipulation eine Erfahrung ist, die dazu gedacht ist, Verhalten zu ändern, dann passt auch Weight Watchers, eines der erfolgreichsten Massenmanipulationsprodukte aller Zeiten, in diese Definition.¹¹⁶ Die Entscheidungen von Weight-Watchers-Kunden werden von den Gestaltern des Systems programmiert. Dennoch zweifeln nur wenige an der Moral des Geschäfts.

Doch was ist der Unterschied? Warum gilt die Manipulation von Kunden durch protzige Werbung oder durch süchtig machende Videospiele als verabscheuungswürdig, während ein strenges System von Nahrungsmittelrationierung für lobenswert gehalten wird? Während viele Menschen Weight Watchers als akzeptable Form von Kundenmanipulation betrachten, ist unser moralischer Kompass noch nicht darauf eingestellt, was die neuesten Technologien alles möglich machen.

Der allgegenwärtige Zugang zum Internet und die Übertragung von größeren Mengen persönlicher Daten mit höheren Geschwindigkeiten als je zuvor haben eine potenziell stärker abhängig machende Welt geschaffen. Laut dem bekannten Silicon-Valley-Investor Paul Graham hatten wir nicht die Zeit, um gesellschaftliche »Antikörper gegen suchterzeugende Neuerungen« zu entwickeln.¹¹⁷ Graham

sieht die Verantwortung beim User: »Wenn wir nicht zum Menetekel jeder neuen Sucht werden wollen – jene Menschen, deren trauriges Beispiel als Lektion für künftige Generationen dient –, müssen wir selbst für uns herausfinden, was wir auf welche Weise meiden sollten.«

Aber was ist mit den Menschen, die diese manipulativen Erfahrungen machen? Schließlich bestehen die Unternehmen, die solche gewohnheitsprägenden und gleichzeitig suchterzeugenden Technologien auf den Markt bringen, aus Menschen mit einem moralischen Gefühl für Falsch und Richtig. Auch sie haben Familien und Kinder, die anfällig sind für Manipulation. Welche gemeinsame Verantwortung haben wir Wachstums-Hacker und Verhaltensdesigner gegenüber unseren Kunden, den zukünftigen Generationen und uns selbst?

Angesichts der zunehmenden Verbreitung und Überzeugungskraft personalisierter Technologien haben einige Brancheninsider vorgeschlagen, eine ethische Verhaltensregel zu schaffen.¹¹⁸ Andere sehen das anders: Chris Nodder, Autor von *Evil by Design*, schreibt: »Es ist in Ordnung, Leute zu hintergehen, wenn es nur ihrem Besten dient oder wenn sie implizit ihr Einverständnis gegeben haben, im Rahmen einer Überzeugungsstrategie betrogen zu werden.«¹¹⁹

Ich biete ein einfaches Entscheidungshilfsmittel an, das Unternehmer, Angestellte und Investoren nutzen können, lange bevor das Produkt verschickt oder der Programmcode geschrieben ist. Die Manipulationsmatrix will keine Antwort auf die Frage geben, welche Geschäfte moralisch sind oder welche Erfolg haben werden; sie beschreibt auch nicht, was zu einer gewohnheitsprägenden Technologie werden kann und was nicht. Die Matrix soll Ihnen auch nicht die Frage beantworten: »Kann ich meine Kunden an den Haken kriegen?«, sondern vielmehr: »Soll ich es versuchen?«

Um die Manipulationsmatrix zu benutzen (Abbildung 33), müssen Sie zwei Fragen beantworten.

1. »Würde ich das Produkt selbst verwenden?«
2. »Hilft das Produkt den Anwendern, ihr Leben wesentlich zu verbessern?«

Manipulationsmatrix

| | | |
|---|---------------------------------|---------------------------|
| Verbessert deutlich das Leben des Anwenders | Hausierer | Erleichterer |
| Verbessert das Leben des Anwenders nicht | Dealer | Entertainer |
| | Der Erzeuger verwendet es nicht | Der Erzeuger verwendet es |

Abbildung 33

Denken Sie daran, dieses Modell gilt für gewohnheitsprägende Produkte, nicht für einmalig verwendete Güter. Lassen Sie uns nun die Arten von Herstellern untersuchen, welche die vier Quadranten der Manipulationsmatrix repräsentieren.

Der Erleichterer

Wenn Sie etwas erzeugen, was Sie selbst benutzen würden und von dem Sie glauben, dass es das Leben des Anwenders besser macht, erleichtern Sie eine nützliche Gewohnheit. Wichtig ist, dass nur Sie

entscheiden können, ob Sie das Produkt oder die Dienstleistung tatsächlich verwenden würden und was »das Leben des Anwenders deutlich verbessern« wirklich bedeutet – vor dem Hintergrund dessen, was Sie herstellen. Sollten Sie ins Grübeln kommen, während Sie sich diese Fragen stellen, oder wenn Sie Ihre Antworten einschränken oder rechtfertigen müssen: STOPP! Sie sind gescheitert. Sie müssen das Produkt wirklich verwenden wollen und daran glauben, dass es sowohl für Ihr eigenes Leben als auch das Ihrer Kunden eine wesentliche Bereicherung ist.

Eine Ausnahme ist, wenn Sie in jüngeren Jahren ein potenzieller Anwender gewesen wären. Im Falle eines Bildungsunternehmens zum Beispiel brauchen Sie die Dienstleistung jetzt vielleicht nicht mehr, aber Sie sind sicher, dass Sie sie in Ihrer nicht allzu fernen Vergangenheit genutzt hätten. Beachten Sie jedoch: Je weiter Sie von Ihrer früheren Persönlichkeit entfernt sind, desto geringer sind Ihre Erfolgsaussichten.

Wenn Sie eine Gewohnheit für einen anderen Anwender als sich selbst schaffen, können Sie sich zudem nicht als Erleichterer betrachten, wenn Sie das Problem nicht selbst kennengelernt haben.

Jake Harriman wuchs auf einem kleinen Bauernhof in West Virginia auf. Nach seinem Abschluss an der U. S. Naval Academy diente er als Infanterist und Zugführer für Sondereinsätze im Marineinfanteriekorps. Während der Invasion von 2003 war er im Irak und führte seine Männer in massive bewaffnete Auseinandersetzungen mit feindlichen Soldaten. Später arbeitete er in der Katastrophenhilfe in Indonesien und Sri Lanka nach dem Tsunami von 2004.

Harriman sagt, dass seine Begegnung mit extremer Armut im Ausland sein Leben verändert habe. Nach siebeneinhalb Jahren im Militärdienst erkannte Harriman, dass Waffen alleine die Terroristen nicht daran hindern würden, Amerikanern zu schaden. »Verzweifelte Menschen begehen verzweifelte Taten«, sagt Harriman. Nach

seiner Dienstzeit gründete er Nuru International, ein soziales Unternehmen, das die extreme Armut bekämpfen will, indem es die Lebensgewohnheiten der Menschen in ländlichen Regionen verändert. Doch wie genau er das Leben der ärmsten Menschen der Welt verändern wollte, war Harriman nicht klar, bis er beschloss, mitten unter ihnen zu leben. In Kenia entdeckte er, dass grundlegende Methoden der modernen Landwirtschaft – zum Beispiel der korrekte Pflanzabstand – dort immer noch nicht angewendet wurden. Doch Harriman wusste, dass es nicht ausreichen würde, den Bauern einfach neue Verhaltensweisen beizubringen.

Indem er sich auf seine eigene ländliche Erziehung und seine Erfahrungen beim gemeinsamen Leben mit den Bauern besann, legte er stattdessen die Hindernisse frei, die ihnen im Wege standen. Er erfuhr bald, dass der fehlende Zugang zu Finanzierungshilfen für den Einkauf von hochwertigem Saatgut und Düngemitteln die Bauern daran hinderte, ertragssteigernde Techniken einzusetzen. Heute stattet Nuru Bauern in Kenia und Äthiopien aus und hilft ihnen, der zermürbenden Armut zu entkommen. Nur indem er einer von ihnen wurde, konnte Harriman Lösungen entwickeln, die ihre Bedürfnisse decken.¹²⁰

Auch wenn es ein weiter Weg von Afrika ins Silicon Valley ist, beweisen die gut dokumentierten Geschichten der Gründer von Facebook und Twitter, dass sie sich selbst höchstwahrscheinlich als Erzeuger von Produkten im »Erleichterer«-Quadranten betrachten würden. Eine neue Generation von Unternehmen erzeugt heute Produkte, um das Leben durch die Schaffung von nützlichen Gewohnheiten zu verbessern. Ob sie nun die User dazu bringen, mehr zu trainieren, regelmäßig Tagebuch zu führen oder ihre Körperhaltung zu verbessern, diese Firmen werden von authentischen Unternehmern geleitet, die unbedingt wollen, dass es ihre Produkte gibt – hauptsächlich um ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.

Doch was ist, wenn die Verwendung eines gut gemeinten Produkts extrem, ja sogar schädlich wird? Was ist mit den Usern, die über die

Ausprägung von Gewohnheiten hinausgehen und zu echten Abhängigen werden?

Zunächst ist es wichtig festzuhalten, dass der Prozentsatz von Anwendern, die eine schädliche Abhängigkeit entwickeln, sehr gering ist. Die Branchenschätzungen für pathologische Nutzer sogar der am stärksten gewohnheitsprägenden Technologien wie beispielsweise Spielautomaten liegen bei nur einem Prozent.¹²¹ Suchtverhalten zeigt sich insbesondere bei Menschen mit einem bestimmten psychologischen Profil. Doch diese Fragestellung einfach aufgrund vermeintlicher Geringfügigkeit unter den Tisch zu kehren, geht an den durchaus realen Problemen vorbei, die von Technologieabhängigkeit erzeugt werden.

Erstmals besitzen Unternehmen Zugang zu Daten, die Aufschluss darüber geben können, welche Nutzer ihre Produkte zu intensiv verwenden. Ob die Unternehmen sich entscheiden, mit diesen Daten auf eine Weise umzugehen, die ihren Nutzern hilft, ist natürlich eine Frage der Unternehmensverantwortung. Firmen, die gewohnheitsprägende Technologien schaffen, besitzen eine moralische Verpflichtung – und vielleicht eines Tages sogar eine rechtliche Auflage –, Kunden zu informieren und zu schützen, die eine ungesunde Bindung an ihre Produkte entwickelt haben. Es würde den Erzeugern von potenziell süchtig machenden Produkten gut anstehen, Richtlinien aufzustellen, um abhängige Nutzer zu erkennen und ihnen zu helfen.

Für die überwiegende Mehrheit der Nutzer wird die Abhängigkeit von einem Produkt jedoch nie zum Problem. Auch wenn die Welt zunehmend zu einem potenziell suchterzeugenden Ort wird, haben die meisten Menschen die Fähigkeit, ihr Verhalten selbst zu regulieren.

Die Rolle des Erleichterers erfüllt die moralische Verpflichtung des Unternehmers, ein Produkt zu erzeugen, das er selbst verwenden würde und von dem er glaubt, dass es das Leben anderer wesentlich

verbessern kann. Solange sie über Maßnahmen verfügen, um denjenigen zu helfen, die ungesunde Abhängigkeiten entwickeln, können die Designer mit ruhigem Gewissen handeln. Um ein berühmtes Zitat von Mahatma Gandhi etwas abzuwandeln: Erleichterer können »den Wandel *schaffen*, den sie in der Welt sehen wollen«.

Der Hausierer

Hochfliegende selbstlose Ambitionen können gelegentlich die Realität hinter sich lassen. Nur zu oft haben die Entwickler von manipulativen Technologien eine starke Motivation, das Leben ihrer Nutzer zu verbessern, doch wenn sie unter Druck gesetzt werden, geben sie zu, dass sie ihre eigenen Erzeugnisse nicht verwenden würden. Ihre pharisäischen Produkte versuchen häufig, eine Aufgabe, die niemand wirklich erledigen möchte, zu einem »Spiel« zu machen, indem Allerweltsanreize wie Bewertungen oder Punkte eingebaut werden, die keinen tatsächlichen Wert für den Nutzer bieten. Fitness-Apps, Wohltätigkeitsseiten und Produkte, die behaupten, dass sie harte Arbeit in Spaß verwandeln können, fallen häufig in diesen Quadranten. Doch das wohl bekannteste Beispiel für Hausierer findet sich in der Werbung.

Zahllose Unternehmen überzeugen sich selbst davon, dass sie Werbekampagnen durchführen, die den Kunden gefallen werden. Sie rechnen damit, dass ihre Videos sich in Windeseile verbreiten und dass ihre Marken-Apps täglich verwendet werden. Ihre sogenannten »Realitätsverzerrungsfelder« halten sie davon ab, die entscheidende Frage zu stellen: »Würde ich das eigentlich nützlich finden?«¹²² Die Antwort auf diese unbequeme Frage lautet fast immer »Nein«, also lenken sie ihre Gedanken so lange in andere Richtungen, bis sie sich vorstellen können, dass ein Kunde die Werbung wertvoll finden könnte.

Das Leben der Kunden wesentlich zu verbessern ist ein hoher Anspruch, und der Versuch, eine überzeugende Technologie zu schaf-

fen, die Sie selbst nicht verwenden, ist unglaublich schwierig. Das verschafft den Designern einen entscheidenden Nachteil wegen ihrer mangelnden Bindung zu ihren Produkten und ihren Kunden. Am Hausieren ist nichts Unmoralisches; tatsächlich arbeiten viele Firmen an Lösungen für andere aus rein altruistischen Motiven. Nur dass die Chancen, erfolgreich Produkte für Kunden zu entwickeln, die Sie nicht extrem gut kennen, deprimierend gering sind. Hausierern fehlen oft die Empathie und die Einblicke, die notwendig sind, um etwas zu schaffen, was die Kunden wirklich wollen. Häufig führt das Projekt eines Hausierers zu Zeitverschwendung und Scheitern, weil die Entwickler ihre Kunden nicht vollständig verstehen. Das Ergebnis: Niemand findet diese Produkte nützlich.

Der Entertainer

Manchmal wollen Hersteller einfach Spaß haben. Wenn die Schöpfer einer potenziell suchterzeugenden Technologie etwas kreieren, was sie auch selbst nutzen, von dem sie aber nicht ruhigen Gewissens behaupten können, dass es das Leben der Kunden verbessere, dann ist das Entertainment.

Unterhaltung ist eine Kunst und hat ihre Berechtigung. Kunst bringt Freude, verhilft uns zu einer anderen Weltsicht und verbindet uns mit der *Conditio humana*. Das sind alles wichtige und altersübergreifende Ziele. Doch Unterhaltung hat bestimmte Eigenschaften, die der Unternehmer, der Angestellte und der Investor kennen sollten, wenn sie die Manipulationsmatrix verwenden.

Kunst ist oft vergänglich; Produkte, die Gewohnheiten um Unterhaltung prägen, haben die Tendenz, schnell wieder aus dem Leben ihrer Anwender zu verschwinden. Ein Radiohit, den man immer und immer wieder im Kopf hat, wird zu Nostalgie, sobald er vom nächsten Charterfolg ersetzt wurde. Ein Buch wie dieses wird gelesen und man denkt eine Weile darüber nach, ehe die nächste inter-

essante gedankliche Anregung des Weges kommt. Wie wir im Kapitel über variable Belohnungen gelernt haben, nehmen Spiele wie FarmVille und Angry Birds ihre User gefangen, aber irgendwann verschwinden sie in der Versenkung, genau wie andere ehemals extrem süchtig machende Spiele wie Pac Man oder Mario Bros.

Unterhaltung ist ein erfolgsorientiertes Business, denn das Gehirn reagiert auf den Reiz, indem es immer mehr davon verlangt, mit einem unstillbaren Hunger nach fortwährender Neuheit. Ein Unternehmen auf vergängliche Sehnsüchte aufzubauen ist so ähnlich wie das Laufen auf einer sich drehenden Tretmühle: Sie müssen mit den ständig wechselnden Anforderungen Ihrer Nutzer Schritt halten.

In diesem Quadranten ist das nachhaltige Geschäft nicht nur das Spiel, der Song oder das Buch – der Gewinn entsteht durch ein wirkungsvolles Vertriebssystem, um die Waren auf den Markt zu bringen, solange sie noch aktuell sind, und gleichzeitig muss stets der Nachschub an neuen Veröffentlichungen gewährleistet sein, um den Forderungen der Kunden gerecht zu werden.

Der Dealer

Ein Produkt zu schaffen, von dem der Entwickler nicht annimmt, dass es das Leben der Kunden verbessert, und das er selbst nicht anwenden würde, bezeichnet man als Ausbeutung. In Abwesenheit dieser beiden Kriterien hat der Entwickler vermutlich nur einen einzigen Grund, den Haken nach den Kunden auszuwerfen: Er will Kohle machen. Gewiss kann man verdienen, indem man Nutzer von Verhaltensweisen abhängig macht, die kaum etwas anderes tun, als ihnen das Geld aus der Tasche zu ziehen. Und wo Geld im Spiel ist, gibt es auch immer jemanden, der es bereitwillig nimmt. Die Frage ist bloß: Sind Sie dieser jemand? Casinos und Drogendealer bieten ihren Kunden eine gute Zeit an, aber wenn die Sucht einsetzt, hört der Spaß auf.

In einer Satire auf das Franchisekonzept FarmVille von Zynga schuf Ian Bogost Cow Clicker, eine Facebook-App, bei der die Anwender nichts weiter taten, als unaufhörlich virtuelle Kühe anzuklicken, um ein befriedigendes »Muh« zu hören.¹²³ Bogost wollte FarmVille verspotten, indem er ungeniert dieselben Spielmechanismen und viralen Hacks verwendete, von denen er annahm, dass sie für andere lächerlich offensichtlich seien. Doch als die Nutzung der App sich explosionsartig ausbreitete und einige Leute eine beängstigende Besessenheit von dem Spiel zeigten, nahm Bogost es wieder vom Markt und führte damit die »Cowpocalypse« herbei, wie er es nannte.¹²⁴

Bogost verglich zu Recht suchterzeugende Technologien mit Zigaretten. Sicherlich, das unsterbliche Verlangen nach Tabak, das einmal die Mehrheit der erwachsenen Bevölkerung der Vereinigten Staaten beherrschte, wurde durch den fast ebenso starken Drang ersetzt, pausenlos unsere Handys zu checken. Doch anders als die Abhängigkeit von Nikotin bieten die neuen Technologien die Chance, das Leben ihrer Nutzer wesentlich zu verbessern. Wie alle Technologien haben die jüngsten Fortschritte des gewohnheitsprägenden Potenzials von digitalen Innovationen sowohl positive als auch negative Auswirkungen.

Wenn der Innovator ein reines Gewissen hat, dass sein Produkt das Leben der Menschen maßgeblich verbessert – allen voran sein eigenes –, dann ist der einzige Weg der nach vorne. Mal abgesehen von dem einem Prozent der Abhängigen tragen die Nutzer letztlich die Verantwortung für ihr Handeln.

Doch während der Vormarsch der Technologie die Welt zunehmend zu einem potenziell suchterzeugenden Ort macht, müssen Innovatoren ihre Rolle überdenken. Es wird Jahre, vielleicht sogar Generationen dauern, bis die Gesellschaft die mentalen Antikörper entwickelt, um neue Gewohnheiten zu kontrollieren. Bis dahin können viele dieser Verhaltensweisen schädliche Nebeneffekte auslösen. Vorerst müssen die Nutzer diese noch unbekanntenen Konsequenzen für sich selbst einzuschätzen lernen, während die Anbieter mit den

moralischen Auswirkungen dessen leben müssen, wie sie ihr Berufsleben verbringen.

Meine Hoffnung ist, dass die Manipulationsmatrix Innovatoren hilft, die Implikationen der von ihnen geschaffenen Produkte abzuwägen. Vielleicht verwirklichen Sie nach der Lektüre dieses Buchs eine neue Geschäftsidee. Vielleicht treten Sie in ein bestehendes Unternehmen ein mit einer Mission, für die Sie sich engagieren. Oder vielleicht beschließen Sie, dass es an der Zeit ist, Ihren Job zu kündigen, weil Sie erkannt haben, dass Ihre Arbeit nicht länger in dieselbe Richtung weist wie Ihr moralischer Kompass.

Zum Einprägen und Teilen

- Damit Entwickler von gewohnheitsprägenden Technologien die moralischen Aspekte ihrer Manipulation der Nutzer einschätzen können, ist es hilfreich zu bestimmen, in welche der vier Kategorien ihre Arbeit sich einordnen lässt. Sind Sie ein Erleichterer, ein Hausierer, ein Entertainer oder ein Dealer?
- Erleichterer benutzen ihr eigenes Produkt und glauben, dass es das Leben anderer deutlich verbessern kann. Sie haben die besten Erfolgsaussichten, weil sie die Bedürfnisse ihrer Kunden am besten verstehen.
- Hausierer glauben, dass ihr Produkt das Leben anderer deutlich verbessern kann, aber sie verwenden es nicht selbst. Sie müssen sich vor der Überheblichkeit und mangelnden Authentizität hüten, die entsteht, wenn man Lösungen für Menschen anbietet, die man gar nicht versteht.
- Entertainer nutzen ihr Produkt, aber sie glauben nicht, dass es das Leben anderer verbessern kann. Sie können erfolgreich sein, doch ohne das Leben anderer in irgendeiner Form zu verbessern, fehlt es den Produkten von Entertainern häufig an Nachhaltigkeit.
- Dealer benutzen ihr Produkt weder selbst noch glauben sie, dass es das Leben anderer besser machen kann. Sie haben die geringsten Chancen auf langfristigen Erfolg und befinden sich häufig in moralisch zweifelhaften Positionen.

Was Sie jetzt tun sollten

- Überlegen Sie einen Moment, wo Sie sich auf der Manipulationsmatrix einordnen würden. Verwenden Sie Ihr eigenes Produkt oder Ihre Dienstleistung? Beeinflusst es positive oder negative Verhaltensweisen? Welches Gefühl löst es in Ihnen aus? Fragen Sie sich, ob Sie stolz darauf sind, wie Sie das Verhalten anderer beeinflussen.

7. Fallstudie: Die Bibel-App

Im vorangehenden Kapitel habe ich Sie dazu gedrängt, ein Erleichterter zu sein und die Werkzeuge in diesem Buch zu verwenden, um das Leben anderer zu verbessern. Ich habe Sie ermutigt, Ihre Arbeit auf einen Zweck auszurichten, der Ihnen sinnvoll erscheint und der Ihnen hilft, auch anderen Sinnhaftigkeit zu vermitteln. Das ist nicht nur ein moralischer Imperativ, sondern auch eine gute Geschäftspraxis.

Unternehmer, denen andere größte Hochachtung zollen, werden von Sinnhaftigkeit motiviert, einer Vision des Besseren, die sie vorantreibt. Ein Start-up aufzubauen ist zermürend, und nur die glücklichsten überdauern, bis sie Erfolg haben. Wenn Sie lediglich Ruhm oder Reichtum anstreben, werden Sie keins von beidem erlangen. Aber wenn Sie sich um Sinnhaftigkeit bemühen, können Sie nichts falsch machen.

Das Hakenmodell ist ein Schema, das auf menschlicher Psychologie und einer eingehenden Untersuchung der erfolgreichsten gewohnheitsprägenden Produkte unserer Zeit basiert. Nun, da Sie das Modell verstanden haben und die dahinterstehende Psychologie, warum wir tun, was wir tun, lassen Sie uns untersuchen, wie das alles in einer der populärsten Apps der Welt zusammenfließt. Ob Sie mit der Mission der im Folgenden beschriebenen App übereinstimmen, ist unwichtig. Es geht vielmehr darum, wie ein Technologieunternehmen eine Nutzergewohnheit geschaffen hat und gleichzeitig dem moralischen Anspruch des Gründers gerecht geblieben ist.

Es kommt nicht häufig vor, dass eine App die Macht hat, jemanden von einem Striplokal fernzuhalten. Doch laut Bobby Gruenewald,

dem CEO von YouVersion, ist es genau das, was seine Technologie erreicht hat. Gruenewald erzählt, dass ein Nutzer seiner Bibel-spruch-App gerade in ein anrühiges Etablissement gehen wollte, als er plötzlich, wie vom Himmel gesandt, eine Nachricht auf sein Handy erhielt. »Gott will mir etwas sagen!«, erzählte der User, wie Gruenewald sich erinnert. »Ich ging gerade in einen Stripteaseclub, und Mann – die Bibel hat mir eine SMS geschickt!«

Im Juli 2013 verkündete YouVersion einen bedeutenden Meilenstein für die App, der sie in eine von Technologieunternehmen selten erreichte Sphäre brachte. Die App mit dem schlichten Namen »Bible« war auf über 100 Millionen Geräte heruntergeladen worden und verbreitete sich immer noch weiter.¹²⁵ Nach Aussage von Gruenewald wird sie alle 1,3 Sekunden irgendwo installiert.

Durchschnittlich 66.000 Menschen öffnen pro Sekunde die App – und manchmal ist die Zahl noch weit höher. Jeden Sonntag, sagt Gruenewald, fordern Priester in aller Welt ihre Gemeinde auf, »ihre Bibeln oder YouVersion-Apps zu öffnen. Und wir stellen eine enorme Steigerung fest«.

Der Markt für religiöse Apps ist sehr wettbewerbsstark. Die Suche nach dem Wort »Bible« im App-Store von Apple ergibt 5.185 Ergebnisse. Doch unter all diesen Möglichkeiten scheint die Bibel von YouVersion die Auserwählte zu sein, denn sie steht ganz oben auf der Liste und hat überwältigende 641.000 Bewertungen. Wie ist es YouVersion gelungen, das digitale »Wort Gottes« zu dominieren? Es zeigt sich, dass weit mehr hinter dem Erfolg der App steckt als nur missionarischer Eifer. Dies ist eine Fallstudie darüber, wie Technologie das Verhalten ändern kann, indem sie die Grundlagen der Konsumentenpsychologie mit den neuesten Erkenntnissen der Massendatenanalyse verknüpft.

Laut Brancheninsidern könnte die YouVersion-Bibel einen erheblichen Wert haben. Jules Maltz, General Partner bei Institutional Ven-

ture Partners, sagte mir: »Als Faustregel könnte ein Unternehmen von dieser Größe 200 Millionen Dollar und mehr wert sein.« Und Maltz sollte es wissen. Seine Firma verkündete im Juli 2013 die Investition in eine weitere umsatzstarke App, nämlich Snapchat, die mit 800 Millionen Dollar bewertet wurde.¹²⁶ Maltz rechtfertigt den Preis, indem er auf die Pro-Nutzer-Bewertung anderer Technologieunternehmen wie Facebook, Instagram und Twitter verweist, die alle astronomisch hohe Investitionssummen verschlangen, ehe sie Gewinn abwarfen. Maltz vergaß nicht hinzuzufügen: »Natürlich setzt das voraus, dass das Unternehmen Einnahmen durch Werbung erzielt.«

Am Anfang

Gruenewald ist ein schnell denkender und schnell sprechender Mann. Während unseres Gesprächs zaubert er Statistiken in Echtzeit hervor und unterbricht sich selbst mitten im Satz, sobald wichtige Informationen auf seinem Bildschirm angezeigt werden. Während Gruenewald über die Best Practices bei der Entwicklung von Handy-Apps predigt, muss ich ihn gelegentlich unterbrechen, um klärende Fragen zu stellen. Meine Worte stolpern über seine Begeisterung, während er bezeugt, was er beim Entwickeln seiner App gelernt hat. Er sprudelt Kundenbindungszahlen mit derselben Leidenschaft hervor, die er, so stelle ich mir vor, beim Vorlesen aus der Bibel an den Tag legt.

»Als wir anfangen, wollten wir im Gegensatz zu anderen Unternehmen kein Bibelseminar für Theologiestudenten schaffen. YouVersion sollte von jedem benutzt werden können, jeden Tag«, sagt Gruenewald und bezeichnet den unnachgiebigen Fokus auf regelmäßige Bibellektüre als einen maßgeblichen Erfolgsfaktor der App. Der Erfolg der Bibel-App wird heruntergebrochen auf die Sprache der Gewohnheitsprägung, wie sie häufiger in Psychologie-Lehrbüchern zu finden ist. Die »Auslösereize«, »Verhaltensweisen« und »Belohnungen« des Kommunizierens mit dem Herrn sind Stichpunkte für unsere Diskussion.

»Bibelstudien sind nichts Neues«, sagt Gruenewald. »Das haben die Leute schon lange mit Papier und Bleistift gemacht, ehe wir auf den Plan traten.« Aber ich stelle rasch fest, dass die Bibel-App viel mehr ist als ein Handy-Lernprogramm. Genau genommen gab es die erste Version von YouVersion gar nicht für Mobilgeräte. »Wir haben ursprünglich als Desktop-Website angefangen, aber das hat die Leute nicht richtig für die Bibel begeistert. Erst als wir eine Handy-Version ausprobierten, haben wir einen Unterschied dabei festgestellt, wie die Menschen, auch wir selbst, sich der Bibel zuwendeten, weil sie sich auf dem Gerät befand, das sie immer bei sich haben.« Das ist nicht überraschend. Nach dem Fogg'schen Verhaltensmodell (Kapitel 3) muss der Anwender einen Auslöser erhalten und genügend Motivation und Fähigkeit aufweisen, damit eine Handlung ausgeführt wird. Wenn nur eines dieser Elemente fehlt oder unpassend ist, sobald der Auslöser auftritt, wird die Handlung nicht ausgeführt.

Die Allgegenwärtigkeit der Bibel-App macht sie viel leichter zugänglich als ihren Website-Vorgänger und gibt den Nutzern die Fähigkeit, die Handy-App zu öffnen, wenn sie von der Anweisung des Priesters dazu angeregt werden oder wenn sie zu anderen Tageszeiten die Inspiration dazu verspüren. Die Nutzer nehmen sie überallhin mit und lesen selbst an den profansten Orten in der Heiligen Schrift. Das Unternehmen fand heraus, dass 18 Prozent der Leser berichten, sie würden die Bibel-App auf dem Klo nutzen.¹²⁷

Wie man eine göttliche Gewohnheit schafft

Gruenewald ist sich darüber im Klaren, dass seine Bibel-App das Glück hatte, bei der Entstehung des App Store im Jahr 2008 zu den Ersten ihrer Art zu gehören. Um von dem neu eingerichteten App Store profitieren zu können, verwandelte Gruenewald seine Website rasch in eine mobile App, die für die Anzeige am Handybildschirm optimiert war. Die App konnte auf den fahrenden Zug aufspringen, doch bald folgte eine Bugwelle von Wettbewerbern. Wenn sei-

ne App die Oberhand behalten sollte, musste Gruenewald die User rasch an den Haken bekommen.

Zu diesem Zeitpunkt, sagt Gruenewald, setzte er einen Plan um – genau genommen viele Pläne. Ein Kennzeichen der Bibel-App ist ihre Auswahl aus über 400 Leseprogrammen – eine Art religiöses iTunes, das ein Publikum mit den verschiedensten Vorlieben, Sorgen und Sprachen bedient. In Anbetracht meiner persönlichen Interessen und der Forschung über gewohnheitsprägende Technologien beschloss ich, ein eigenes Leseprogramm in Gang zu setzen. Ein Plan mit dem Titel »Abhängigkeiten« schien passend zu sein.

Für diejenigen, die sich das Bibelstudium erst zur Routine machen müssen, bieten Leseprogramme Struktur und Anleitung. »Bestimmte Abschnitte der Bibel sind für manche Leute schwierig zu erarbeiten«, gibt Gruenewald zu. »Indem wir Leseprogramme mit verschiedenen kurzen Bibelpassagen für jeden Tag anbieten, bewahren wir [den Leser] davor aufzugeben.«

Die App wählt den Text aus und bringt ihn in eine Reihenfolge, indem sie ihn in kleine Häppchen aufteilt. Indem sie die Lesungen in leicht verdauliche, hostiengroße Portionen aufteilt, fokussiert die App das Hirn des Lesers auf die kleine vor ihm liegende Aufgabe und vermeidet es, ihn durch die Lektüre des gesamten Buchs einzuschüchtern.

Heilige Auslöser

Fünf Jahre des Ausprobierens und Herumbastelns haben Gruenewald und sein Team herausfinden lassen, was am besten funktioniert. Heute sind die Leseprogramme der Bibel-App auf unbefleckte Perfektion ausgerichtet, und Gruenewald hat gelernt, dass die Häufigkeit der Nutzung entscheidend ist. »Wir haben uns immer auf tägliche Lesungen konzentriert. Unsere gesamte Struktur für die Leseprogramme basiert auf täglicher Verwendung.«

Um die User dazu zu bringen, die App täglich zu öffnen, sorgt Gruenewald für die Aussendung wirksamer Auslösereize – wie die Nachricht, die an den Sünder im Stripteaseclub verschickt wurde. Doch Gruenewald gibt zu, dass er über die Macht guter Auslöser gestolpert ist. »Zuerst hat uns das Verschicken von Benachrichtigungen an die Nutzer große Sorgen bereitet. Wir wollten ihnen nicht zu sehr auf die Nerven gehen.« Um zu testen, wie bereitwillig die Nutzer ihr Kreuz trugen, entschloss sich Gruenewald zur Durchführung eines Experiments. »Zu Weihnachten haben wir den Leuten eine Nachricht von der App geschickt. Einfach nur ›Frohe Weihnachten‹ in verschiedenen Sprachen.« Das Team war vorbereitet auf Rückmeldungen von missmutigen Usern, die sich über die Nachricht geärgert hatten. »Wir fürchteten, dass die Leute die App deinstallieren würden«, sagt Gruenewald. »Aber es passierte genau das Gegenteil. Die Leute machten Screenshots von der Nachricht auf ihrem Telefon und teilten sie über Instagram, Twitter und Facebook. Sie hatten das Gefühl, dass Gott sie berührte.« Heute, sagt Gruenewald, spielen Auslöser eine wichtige Rolle in jedem Leseprogramm.

Bei meinem eigenen Programm erhalte ich täglich eine Benachrichtigung – einen eigenen äußeren Auslöser – auf mein Handy. Sie lautet schlicht: »Vergiss nicht dein Leseprogramm zur Abhängigkeit.« Ironischerweise ist die Sucht, die ich bekämpfen will, meine Abhängigkeit von digitalen Spielereien – aber zum Teufel damit, dieses eine Mal werde ich rückfällig! Für den Fall, dass ich aus irgendeinem Grund die erste Nachricht ignoriere, erinnert mich der rote Punkt über dem winzigen Bibel-Icon auf meinem Telefon erneut. Wenn ich vergesse, den ersten Tag eines Programms zu starten, bekomme ich eine Nachricht, dass ich vielleicht ein anderes, weniger anspruchsvolles Programm ausprobieren sollte. Ich habe auch die Option, Bibelverse per E-Mail zu erhalten. Und wenn ich strauchele und mehrere Tage auslasse, mahnt mich eine weitere E-Mail, wieder auf den Pfad der Tugend zurückzukehren.

Die Bibel-App bietet auch eine Art virtuelle Gemeinde. Mitglieder der App schicken einander Worte der Ermutigung, was weitere Auslöser beinhaltet. Wie der Pressesprecher des Unternehmens sagt: »E-Mails der Community können als Anstoß dienen, die App zu öffnen.« Diese beziehungsbasierten äußeren Auslöser finden sich überall in der Bibel-App und sind einer der Schlüsselfaktoren für die dauerhafte Kundenbindung.

Gepriesen seien die Daten

Gruenewalds Team wertet Verhaltensdaten von Millionen Lesern aus, um ein besseres Verständnis dafür zu entwickeln, was die User sich von der App wünschen. »Wir haben so viel Datenmaterial, das durch unser System fließt«, sagt Gruenewald. Das Material liefert wichtige Einblicke in die Mechanismen der Kundenbindung. Ganz oben auf der Liste der Erkenntnisse steht die wichtige »Einfachheit der Bedienung«, die während unseres gesamten Gesprächs immer wieder eine Rolle spielt.

In Übereinstimmung mit der Arbeit von Psychologen, vom frühen Gestaltpsychologen Kurt Lewin bis hin zu heutigen Forschern, verwendet die App das Prinzip, dass eine beabsichtigte Handlung möglichst einfach gemacht werden muss, damit die Menschen sie häufiger ausführen. Die Bibel-App ist darauf ausgelegt, das Lesen der Heiligen Schrift so reibungslos wie möglich zu gestalten. Damit sie die Gewohnheit der Bibel-App leichter annehmen, können Nutzer, die lieber zuhören als lesen, beispielsweise einfach auf ein kleines Icon drücken, damit ein Audiotrack mit dem dramatischen Draufgängertonfall von Charlton Heston abgespielt wird.

Nach Auskunft von Gruenewald ergaben die Daten auch, dass es die Abschlussquoten erhöht, wenn man die Reihenfolge der Bibel ändert und die interessanten Passagen weiter nach vorne rückt, während die langweiligeren Teile nach hinten verschoben werden. Zudem werden

die täglichen Leseprogramme für Neulinge auf einen einfachen inspirierenden Gedanken und ein paar kurze Verse beschränkt. Die Idee dahinter ist, mit Anfängern ein paar Minuten pro Tag das Ritual einzuüben, ehe der Ablauf zu einem Bestandteil ihres täglichen Lebens wird.

Belohnungen durch den Herrn

Gruenewald sagt, die Verbindung der Menschen zur Heiligen Schrift berühre tiefe Emotionen, »mit denen wir verantwortungsvoll umgehen müssen«. Wenn die Leser sich die Verwendung der App zur Gewohnheit gemacht haben, konsultieren sie diese nicht nur, wenn sie eine Benachrichtigung auf ihrem Handy sehen, sondern wann immer sie niedergeschlagen sind und eine Aufmunterung brauchen. »Wir glauben, dass die Bibel ein Weg ist, über den Gott zu uns spricht«, sagt Gruenewald. »Wenn die Menschen einen Vers lesen, entdecken sie darin Weisheit oder Wahrheit, die sie auf ihr Leben oder auf eine Situation anwenden können, in der sie gerade stecken.« Skeptiker mögen dies als »subjektive Validierung« bezeichnen und Psychologen nennen es den »Forer-Effekt«, aber für die Gläubigen geht es um ihre persönliche Kommunikation mit Gott.

Beim Öffnen der Bibel-App erwartet mich ein speziell ausgewählter Vers zum Thema »Abhängigkeit«. Nach zweimaligem Tippen lese ich 1. Thessaloniker, 5:11 – Ermutigung für die »Kinder des Tages«, in der sie angefleht werden: »Lasset uns nüchtern sein.« Es ist unschwer zu erkennen, wie diese tröstlichen Worte als eine Art in eine App verpackter Gewinn dienen können, der den Lesern hilft, sich besser zu fühlen.

Gruenewald sagt, dass seine Bibel-App auch ein Element des Geheimnisvollen und der Abwechslung enthalte. »Eine Frau blieb bis nach Mitternacht auf, um zu sehen, welchen Vers sie für den folgenden Tag erhalten würde«, erzählt Gruenewald. Das Unbekannte – in diesem Fall, welcher Vers für den Leser ausgewählt wird und inwie-

fern er sich auf seine persönliche Situation bezieht – wird zu einem wichtigen Antrieb für die Lesegewohnheit.

Was meine eigene Belohnung angeht: Nachdem ich meinen Vers beendet hatte, erhielt ich Bestätigung durch die befriedigende Bildschirmanzeige »Tagesaufgabe erledigt!« Ein Häkchen erschien neben dem Abschnitt, den ich gelesen hatte, und ein weiteres wurde in meinen Leseprogrammkalender gesetzt. Wenn ich einen Tag überspränge, würde das bedeuten, die Reihe abgehakter Tage zu unterbrechen – und dann würde wirksam, was Psychologen als den »Endowed Progress Effect« bezeichnen, eine Taktik, die auch von Videospieldesignern genutzt wird, um zum Weiterspielen zu animieren.

So gewohnheitsprägend die Leseprogramme der Bibel-App auch sein mögen, sie sind nicht für jedermann geeignet. Tatsächlich berichtet Gruenewald, dass die meisten User die App herunterladen, aber nie einen Account bei YouVersion einrichten. Millionen entscheiden sich also, nicht irgendeinem Programm zu folgen, sondern die App stattdessen als Ersatz für ihre gedruckte Bibelausgabe zu verwenden. Aber Gruenewald kommt diese Art der Nutzung seiner App durchaus gelegen. Auch nicht registrierte User verhelfen der App zu Wachstum. Und 200.000 Mal in 24 Stunden wird Content der App in den Social Media geteilt.

Um zur Verbreitung der App beizutragen, werden die Leser auf der ersten Seite von einem neuen Vers begrüßt. Unter dem Vers steht ein großer blauer Button: »Tagesvers teilen«. Ein Klick, und der tägliche Bibelspruch ist an Facebook oder Twitter weitergeleitet. Die Motive für das Weiterleiten von kürzlich gelesenen Bibelpassagen sind noch nicht weitergehend erforscht. Ein Grund könnte jedoch das lohnende Gefühl sein, sich selbst in einem positiven Licht darzustellen, auch als »Humblebrag« bekannt.¹²⁸ Eine Harvard-Metaanalyse mit dem Titel »Disclosing information about the self is intrinsically rewarding« stellte fest, dass der Vorgang »neuronale

und kognitive Mechanismen auslöst, die mit Belohnung verknüpft sind«. ¹²⁹ Tatsächlich vermittelt das Teilen ein so gutes Gefühl, dass eine Studie sogar herausfand: »Die Individuen waren bereit, Geld auszugeben, um etwas über ihr Selbst zu enthüllen.«

Es gibt viele Möglichkeiten, Verse aus der Bibel-App heraus zu teilen, aber einer von Gruenewalds effektivsten Vertriebskanälen ist nicht online, sondern in der Reihe – nämlich in den Gebetsbänken, in denen Kirchgänger allwöchentlich Seite an Seite sitzen. »Die Leute erzählen einander von der App, weil sie sie in einer Umgebung nutzen, wo andere danach fragen«, sagt Gruenewald. Die App verzeichnet immer sonntags ein Spitzenaufkommen neuer Downloads, wenn die Menschen sich im Gespräch darüber austauschen.

Nichts verdeutlicht jedoch die Führungsposition von Gruenewalds Bibel-App besser als die Tatsache, wie sehr sich einige Prediger inzwischen auf sie verlassen. YouVersion ermöglicht es Pfarrern, ihre Predigttexte in die App einzupflegen, damit ihre Gemeindemitglieder sie in Echtzeit abrufen können – Buch, Kapitel und Vers –, ohne Seiten umblättern zu müssen. Wenn ein Kirchenoberhaupt erst einmal am Haken ist, folgt die Gemeinde mit Sicherheit nach. Die Verwendung der Bibel-App in der Kirche hat nicht nur den Vorteil, das Wachstum zu fördern, sondern schafft auch Verbundenheit. Jedes Mal, wenn die Nutzer einen Vers markieren, einen Kommentar hinzufügen, ein Lesezeichen setzen oder Inhalte mit anderen teilen, investieren sie.

Wie in einem früheren Kapitel beschrieben, haben Dan Ariely und Michael Norton gezeigt, wie sich kleine Arbeitsbeiträge der Menschen auf ihre Wertschätzung verschiedener Produkte auswirken. Dieser »Ikea-Effekt« illustriert die Verbindung zwischen Arbeit und wahrgenommenem Wert. Je mehr Leser also in Form kleiner Investitionen zur Bibel-App beitragen, so kann man wohl mit Fug und Recht annehmen, desto stärker wird sie zu einem Archiv der Spuren ihrer Verehrung. Die App wird zu einem geschätzten Gut, wie ein eselsohriges Buch voller an den Rand gekritzelter Einsichten und

Weisheiten, von dem man sich nicht leicht wieder trennt. Je mehr ein Leser die Bibel-App nutzt, desto wertvoller wird sie für ihn. Der Wechsel zu einer anderen digitalen Bibel – Gott bewahre! – wird immer weniger wahrscheinlich mit jeder neuen Erkenntnis, die von den Nutzern in die App eingegeben (oder aus ihr gewonnen) wird, was die Vormachtstellung von YouVersion weiter sichert.

Gruenewald versichert, dass er mit niemandem konkurriert, aber gelegentlich rasselt er die App-Store-Kategorien herunter, in denen seine App ein hohes Ranking innehat. Die Platzierung seiner App weit oben in den Charts scheint sicher zu sein, nun da die Bibel mehr als 100 Millionen Mal heruntergeladen wurde. Aber Gruenewald will weiterhin durch all die Terabytes von Daten schweifen, immer auf der Suche nach neuen Möglichkeiten, um die Reichweite seiner App zu erhöhen und seine Bibelversion noch gewohnheitsprägender zu gestalten. Für die Millionen regelmäßigen Nutzer ist Gruenewalds App ein Geschenk des Himmels.

Zum Einprägen und Teilen

- Als Computer-Website war die Bibel-App weitaus weniger reizvoll. Die mobile Version hat die Verfügbarkeit und die Häufigkeit der Nutzung erhöht, indem sie zahlreiche Auslöser bietet.
- Die Bibel-App erhöht die Handlungsmöglichkeiten des Nutzers, indem sie interessante Inhalte bereitstellt und eine alternative Audioversion anbietet.
- Da die Bibelverse in kleine Abschnitte unterteilt werden, fällt es den Nutzern leichter, täglich in der Bibel zu lesen. Die Ungewissheit darüber, welcher Vers als Nächster kommt, fügt eine variable Belohnung hinzu.
- Jede Anmerkung, jedes Lesezeichen und jede Markierung speichert Daten (und Wert) in der App und bindet die Nutzer stärker.

8. Gewohnheiten testen und die Suche nach gewohnheitsprägenden Gelegenheiten

Nachdem Sie einen Einblick in das Hakenmodell gewonnen und über den moralischen Aspekt der Beeinflussung von Nutzerverhalten nachgedacht haben, ist es Zeit, sich an die Arbeit zu machen. Wenn Sie Ihre Geschäftsidee im Geiste die vier Phasen des Modells durchlaufen lassen, erkennen Sie potenzielle Schwachstellen im gewohnheitsprägenden Potenzial Ihres Produkts.

Veranlasst der innere Auslöser Ihres Nutzers ihn häufig zum Handeln? Erreicht Ihr äußerer Auslöser ihn dann, wenn seine Handlungswahrscheinlichkeit am höchsten ist? Ist Ihr Design schlicht genug, um das Handeln leicht zu machen? Stillt die Belohnung die Bedürfnisse des Nutzers – und weckt sie in ihm gleichzeitig den Wunsch nach mehr? Investiert Ihr Anwender ein bisschen Arbeit in das Produkt und fügt ihm damit Wert hinzu, um das Nutzungserlebnis zu verbessern und den nächsten Auslöser vorzubereiten?

Indem Sie die Schwachpunkte Ihrer Technologie identifizieren, können Sie sich auf die Entwicklung von Produktverbesserungen an jenen Stellen konzentrieren, wo es am meisten darauf ankommt.

Gewohnheiten testen

Wenn Sie den Hinweisen unter »Was Sie jetzt tun sollten« in den vorangegangenen Kapiteln nachgegangen sind, sollten Sie jetzt über

genügend Wissen verfügen, um einen Prototyp Ihres Produkts zu entwickeln. Aber einfach nur Ideen zu produzieren ist nicht genug, und die Schaffung von Nutzergewohnheiten ist oft leichter gesagt als getan. Der Prozess der Entwicklung von erfolgreichen gewohnheitsprägenden Technologien erfordert Geduld und Hartnäckigkeit. Das Hakenmodell kann ein nützliches Hilfsmittel sein, um schlechte Ideen mit geringem Gewohnheitspotenzial herauszufiltern, und auch eine Grundlage zur Identifikation jener Bereiche, in denen existierende Produkte noch verbessert werden können. Doch nachdem der Designer neue Hypothesen aufgestellt hat, lässt sich unmöglich bestimmen, welche Ideen funktionieren werden, ohne sie bei tatsächlichen Nutzern ausprobiert zu haben.

Der Aufbau eines gewohnheitsprägenden Produkts ist ein schrittweiser Prozess und erfordert die Analyse des Nutzerverhaltens sowie fortwährendes Experimentieren. Wie können Sie die Konzepte dieses Buchs anwenden, um die Effektivität Ihres Produkts bei der Bildung von Nutzergewohnheiten zu messen? Durch meine Studien und die Gespräche mit Unternehmern bei den erfolgreichsten gewohnheitsprägenden Unternehmen von heute habe ich diesen Prozess zu etwas destilliert, was ich als »Gewohnheiten testen« bezeichne. Dieser Prozess ist inspiriert von der Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife, die von der Lean-Startup-Bewegung bevorzugt wird. Das Testen von Gewohnheiten liefert Erkenntnisse und verwertbare Daten, um die Gestaltung von gewohnheitsprägenden Produkten zu beeinflussen. Es schafft Klarheit darüber, wo Ihre Anhänger sind, welche Teile Ihres Produkts gewohnheitsprägend sind (wenn überhaupt) und warum diese Aspekte Ihres Produkts das Nutzerverhalten verändern.

Das Testen von Gewohnheiten erfordert nicht immer ein bestehendes Produkt; es kann allerdings schwierig sein, klare Schlussfolgerungen zu ziehen, ohne einen umfassenden Überblick darüber zu haben, wie die Menschen Ihr System nutzen. Die folgenden Schritte setzen voraus, dass Sie ein Produkt, Kunden und eine brauchbare Datenbasis für die Auswertung haben.

Schritt 1: Identifizieren

Die Ausgangsfrage für das Testen von Gewohnheiten lautet: »Wer sind die gewohnheitsmäßigen Nutzer des Produkts?« Denken Sie daran: Je häufiger Ihr Produkt verwendet wird, desto wahrscheinlicher wird es eine Nutzergewohnheit prägen. Definieren Sie als Erstes, was es bedeutet, ein eifriger Nutzer zu sein. Wie häufig »sollte« man Ihr Produkt verwenden? Die Antwort auf diese Frage ist sehr wichtig und kann Ihre Perspektive grundlegend verändern. Öffentlich verfügbare Daten über ähnliche Produkte oder Lösungen können hilfreich sein, um Ihre Nutzer und die Bindungsziele zu definieren. Wenn solches Material nicht zur Verfügung steht, müssen Schätzungen vorgenommen werden – aber seien Sie dabei realistisch und ehrlich.

Wenn Sie ein soziales Netzwerk wie Twitter oder Instagram aufbauen, sollten Sie davon ausgehen, dass gewohnheitsmäßige Nutzer die Dienstleistung mehrmals täglich nutzen. Dagegen können Sie nicht erwarten, dass die Nutzer einer Filmempfehlungsseite wie Rotten Tomatoes häufiger als ein- oder zweimal pro Woche darauf zurückgreifen (denn ihre Besuche erfolgen unmittelbar nach dem Kinoabend oder bei der Suche nach einem sehenswerten Film). Stellen Sie keine übermäßig aggressiven Prognosen auf, die nur auf Hyperuser zutreffen; Sie wollen schließlich eine realistische Schätzung, um beurteilen zu können, wie oft die typischen Anwender mit Ihrem Produkt interagieren.

Wenn Sie erst einmal wissen, wie oft die Nutzer Ihr Produkt verwenden *sollten*, werten Sie die Zahlen aus und stellen Sie fest, wie viele und welche Art von Nutzern diesen Wert erreichen. Verwenden Sie die Gruppenanalyse als Best Practice, um Verhaltensänderungen der Anwender durch zukünftige Produktentwicklungen zu erfassen.

Schritt 2: Nachvollziehen

Hoffentlich haben Sie einige Kunden identifiziert, welche die Kriterien für gewohnheitsmäßige Nutzer erfüllen. Aber wie viele Anwender sind genug? Meine Faustregel ist fünf Prozent. Auch wenn Ihre Zahl aktiver Nutzer sehr viel höher sein muss, um Ihr Geschäft nachhaltig zu gestalten, ist dies eine gute Benchmark für den Anfang.

Wenn nicht wenigstens fünf Prozent Ihrer Kunden Ihr Produkt wertvoll genug finden, um es so intensiv zu nutzen, wie Sie vorhergesagt haben, könnten Sie ein Problem haben. Entweder haben Sie die falschen Nutzer identifiziert oder Ihr Produkt muss noch einmal überarbeitet werden. Haben Sie jedoch diesen Grenzwert überschritten und Ihre gewohnheitsmäßigen Nutzer identifiziert, geht es als Nächstes darum, deren Schritte bei der Nutzung Ihres Produkts nachzuvollziehen, um zu verstehen, was sie letztlich an den Haken gebracht hat.

Die Anwender werden auf leicht unterschiedliche Art mit Ihrem Produkt umgehen. Selbst wenn Sie einen Standardablauf für die User haben, schafft die Art und Weise, wie sie sich an Ihr Produkt binden, einen unverwechselbaren Fingerabdruck. Woher die Kunden kommen, welche Entscheidungen sie bei der Registrierung treffen und die Anzahl von Freunden, die den Service nutzen, sind nur ein paar der Verhaltensweisen, die dazu dienen können, ein erkennbares Muster zu bilden. Überprüfen Sie die Daten, um herauszufinden, ob sich Ähnlichkeiten herauskristallisieren. Sie suchen nach einem »Gewohnheitspfad« – einer Reihe gleichartiger Handlungen, welche die meisten Ihrer loyalsten Nutzer gemeinsam haben. In seinen Anfangszeiten entdeckte Twitter beispielsweise, dass neue Nutzer, sobald sie 30 anderen Mitgliedern folgten, einen Punkt erreicht hatten, an dem sich die Wahrscheinlichkeit drastisch erhöhte, dass sie der Seite treu bleiben würden.¹³⁰

Jedes Produkt bietet verschiedene Handlungsoptionen, die eifrige Anwender wählen können. Auf der Suche nach dem Gewohnheitspfad müssen Sie bestimmen, welcher dieser Schritte entscheidend für die Entstehung überzeugter Nutzer ist, damit Sie die Erfahrung modifizieren können, um dieses Verhalten zu unterstützen.

Schritt 3: Modifizieren

Ausgestattet mit neuen Erkenntnissen ist es nun an der Zeit, Ihr Produkt zu überarbeiten und Möglichkeiten zu finden, um neue Kunden auf denselben Gewohnheitspfad zu führen, den auch Ihre treuen Anhänger nehmen. Das könnte etwa eine Überarbeitung der Anmeldeoptionen sein oder eine Veränderung der Inhalte, das Entfernen eines bestimmten Features oder die stärkere Betonung eines bestehenden Merkmals. Twitter nutzte die Erkenntnisse des vorherigen Schritts, um seinen Anmeldeprozess zu modifizieren, damit neue Nutzer sofort begannen, anderen zu folgen.

Das Testen von Gewohnheiten ist ein kontinuierlicher Prozess, den Sie bei jedem neuen Feature und bei jeder Produktentwicklung umsetzen können. Das Zusammenfassen von Kunden in Gruppen und der Vergleich ihrer Aktivitäten mit denen von gewohnheitsmäßigen Nutzern sollten bestimmen, wie Produkte sich weiterentwickeln und verbessern.

Die Entdeckung von gewohnheitsprägenden Gelegenheiten

Der Prozess des Testens von Gewohnheiten setzt voraus, dass der Produktdesigner auch ein existierendes Produkt zum Testen hat. Aber wo sollten Sie suchen, um potenziell gewohnheitsprägende Erfahrungen zu finden, die reif sind für neue technologische Lösungen?

Wenn es um die Entwicklung neuer Produkte geht, gibt es keine Garantien. Abgesehen von der Schaffung eines überzeugenden Produkts, wie es in diesem Buch beschrieben wird, müssen Start-ups auch Wege finden, um Umsatz zu machen und zu wachsen. Obwohl dieses Buch sich nicht mit Geschäftsmodellen für die Erzeugung von Kundennutzen beschäftigt oder mit Methoden für die profitable Kundengewinnung, sind beide doch notwendige Komponenten jedes erfolgreichen Geschäfts. Mehrere Dinge müssen gut laufen, damit ein neues Unternehmen Erfolg haben kann, und die Prägung von Kundengewohnheiten ist nur eins davon.

Wie wir in Kapitel 6 gesehen haben, ist es nicht nur eine moralische Verpflichtung, ein »Erleichterer« zu sein, sondern es sorgt auch für bessere Geschäftspraktiken. Ein Produkt zu schaffen, das auch selbst der Designer nutzt und von dem er glaubt, dass es das Leben der Menschen deutlich verbessert, erhöht die Wahrscheinlichkeit, etwas zu bieten, was die Leute wirklich haben wollen. Deshalb sollte der Unternehmer oder Designer bei der Suche nach neuen Gelegenheiten als Erstes einen Blick in den Spiegel werfen. Paul Graham rät Unternehmern, die sexy klingenden Geschäftsideen außer Acht zu lassen und stattdessen die Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse anzuvisieren: »Statt zu fragen: Welches Problem sollte ich lösen?, fragen Sie sich lieber: Welches Problem hätte ich gern von jemand anderem für mich gelöst?«¹³¹

Das Ergründen Ihrer eigenen Bedürfnisse kann zu bemerkenswerten Entdeckungen und neuen Ideen führen, denn der Designer hat so immer den direkten Draht zu wenigstens einem Kunden – sich selbst. Buffer zum Beispiel, eine Dienstleistung für das Posten von Updates auf sozialen Netzwerken, wurde angeregt durch die erkenntnisreichen Beobachtungen des Gründers in Bezug auf sein eigenes Verhalten.

Buffer wurde 2010 ins Leben gerufen und wird mittlerweile von mehr als 1,1 Millionen Menschen genutzt.¹³² Der Gründer, Joel Gascoigne, beschrieb die Entwicklung des Unternehmens in einem Interview.¹³³

»Die Idee zu Buffer kam mir, nachdem ich ungefähr anderthalb Jahre lang Twitter genutzt hatte. Ich hatte angefangen, Links auf Blogbeiträge und Zitate zu teilen, die ich interessant fand, und ich stellte fest, dass meine Follower diese Art von Tweets wirklich gut zu finden schienen. Ich bekam häufig Retweets oder führte schließlich großartige Gespräche über den Blogbeitrag oder das Zitat. An diesem Punkt beschloss ich, dass ich diese Art von Inhalten häufiger teilen wollte, weil die dadurch ausgelösten Gespräche es mir ermöglichten, mit einigen superklugen und interessanten Menschen in Kontakt zu kommen.«

Gascoigne fährt fort: »Mit diesem Ziel vor Augen, mehr Blogbeiträge und Zitate zu teilen, fing ich also an, dies manuell zu tun. Ich erkannte rasch, dass es viel effizienter wäre, diese Tweets für die Zukunft zu planen, deshalb begann ich, ein paar verfügbare Twitter-Clients dazu zu benutzen. Das Hauptproblem dabei war, dass ich ein genaues Datum und eine Uhrzeit für den Tweet auswählen musste, aber eigentlich wollte ich ja nur >fünf Mal pro Tag< twittern. Ich wollte bloß, dass die Tweets verteilt wurden, damit ich sie nicht alle zu der gleichen Zeit teilte, in der ich auch meine tägliche Lektüre vornahm. Eine Zeit lang nutzte ich einen Notizblock und kontrollierte, wann ich Tweets geplant hatte, damit ich versuchen konnte, fünf Mal täglich zu twittern. Das wurde aber ziemlich umständlich, und so entstand meine Idee: Ich wollte es genauso einfach machen, Tweets >x Mal täglich< zu planen, wie das regelmäßige Twittern.«

Gascoignes Geschichte ist ein klassisches Beispiel dafür, wie ein Gründer sein eigenes Bedürfnis stillt. Bei der Verwendung bestehender Lösungen erkannte er eine Diskrepanz zwischen ihren Angeboten und der Lösung, die er brauchte. Er fand heraus, welche Schritte von anderen Produkten entfernt werden konnten, die er nutzte, und schuf eine einfachere Methode, um sein Ziel zu erreichen.

Aufmerksame Selbstbeobachtung kann also Gelegenheiten hervorbringen, um gewohnheitsprägende Produkte zu kreieren. Wenn Sie Ihren Tagesablauf durchgehen, fragen Sie sich, warum Sie bestimm-

te Dinge tun oder nicht tun und wie diese Aufgaben leichter oder lohnenswerter gestaltet werden könnten. Die Beobachtung Ihres eigenen Verhaltens kann das nächste gewohnheitsprägende Produkt hervorbringen oder die bahnbrechende Verbesserung einer bestehenden Lösung anregen. Weiter unten finden Sie weitere Tummelplätze für Innovationschancen – betrachten Sie sie als Abkürzungen zur Entdeckung existierender Verhaltensweisen, die reif sind für erfolgreiche Geschäftsentwicklungen auf der Basis neu geschaffener Nutzergewohnheiten.

Aufkeimende Verhaltensweisen

Manchmal werden Technologien, die eine Nische abzudecken scheinen, zu Mainstream-Produkten. Verhaltensweisen, die bei einer kleinen Gruppe von Kunden beginnen, können sich auf einen größeren Personenkreis ausweiten, aber nur wenn sie ein verbreitetes Bedürfnis abdecken. Die Tatsache jedoch, dass die Technologie anfangs nur von einer kleinen Personenzahl genutzt wird, verleitet Beobachter häufig dazu, das wahre Potenzial eines Produkts zu verkennen.

Erstaunlich viele weltverändernde Innovationen wurden als reine Neuheiten mit begrenztem kommerziellem Nutzen abgetan. George Eastmans Brownie-Kamera, die bereits mit einem eingelegten Film für nur einem Dollar verkauft wurde, kam ursprünglich als Kinderspielzeug auf den Markt.¹³⁴ Für etablierte Studiofotografen war das Gerät kaum mehr als eine billige Spielerei. Auch die Erfindung des Telefons wurde zunächst verworfen. Sir William Preece, der Chefingenieur der Britischen Post, sprach die berühmten Worte: »Die Amerikaner brauchen das Telefon, wir nicht. Wir haben genügend Botenjungen.«¹³⁵ 1911 sagte Ferdinand Foch, der spätere oberste Kriegsherr der Alliierten im Ersten Weltkrieg: »Flugzeuge sind interessante Spielzeuge, aber sie haben keinerlei militärischen Nutzen.«¹³⁶ 1957 sagte der Lektor der Business-Abteilung von Prentice Hall zu seinem Verleger: »Ich bin kreuz und quer durch das Land ge-

reist und habe mit den besten Leuten geredet, und ich kann Ihnen versichern, dass die Datenverarbeitung ein Flop ist, von dem Ende des Jahres nichts mehr zu hören sein wird.«

Das Internet selbst, und jede andere erfolgreiche Innovationswelle, wurde wiederholt für seine mangelnde Massentauglichkeit kritisiert. 1995 schrieb Clifford Stoll einen Artikel für *Newsweek* mit dem Titel »The Internet? Bah!«, in dem er erklärte: »Tatsache ist, keine Online-Datenbank wird jemals Ihre tägliche Zeitung ersetzen ...« Stoll fuhr fort: »Bald kaufen wir Bücher und Zeitungen direkt übers Internet. Ja, na klar.«¹³⁷ Doch natürlich lesen wir heute Bücher und Zeitungen über das Internet. Wenn Technologien neu sind, rufen sie oft Skepsis hervor. Alte Gewohnheiten sind schwer auszurotten, und nur wenige Menschen haben die Voraussicht, um zu erkennen, wie neue Innovationen letztlich ihre Routineabläufe verändern können. Doch Unternehmer und Designer können durch den Blick auf Early Adopters, die bereits neue Verhaltensweisen entwickelt haben, Nischenverwendungen ausfindig machen, die möglicherweise zum Mainstream werden.

In seiner Anfangszeit wurde Facebook beispielsweise nur von Harvard-Studenten genutzt. Der Dienst imitierte ein Offline-Verhalten, das damals allen Collegestudenten bekannt war: die Verwendung eines Buchs, in dem die Porträts und Profile der Studenten abgedruckt waren. Nachdem Facebook in Harvard eine gewisse Popularität erlangt hatte, weitete es sich auf andere Eliteuniversitäten aus, später dann auf Studenten in den gesamten USA. Als Nächstes kamen die Highschools und noch später dann die Mitarbeiter ausgewählter Firmen. Schließlich wurde Facebook im September 2006 für die ganze Welt geöffnet. Heute wird Facebook von über einer Milliarde Menschen genutzt. Was als neues Verhalten auf einem einzelnen Campus begann, wurde zu einem weltweiten Phänomen, welches das fundamentale menschliche Bedürfnis bediente, sich mit anderen zu vernetzen.

Wie anfangs schon gesagt beginnen viele gewohnheitsprägende Produkte als »Vitamine« – angenehme, aber nicht notwendige Pro-

dukte, die sich im Laufe der Zeit zu unverzichtbaren »Schmerztabletten« entwickeln, indem sie einen Juckreiz oder einen Schmerz stillen. Es ist bezeichnend, dass so viele bahnbrechende Technologien und Unternehmen, von Flugzeugen bis zu Airbnb, von Kritikern zunächst als Spielereien oder Nischenmärkte abgetan wurden. Die Suche nach neuen Verhaltensweisen bei Early Adopters kann oft wertvolle neue Geschäftschancen enthüllen.

Basistechnologien

Mike Maples jun., ein »Super-Angel«-Investor aus Silicon Valley, vergleicht die Technologie mit dem Wellenreiten. 2012 schrieb er in seinem Blog: »Meiner Erfahrung nach erleben wir ungefähr alle zehn Jahre eine maßgebliche neue Technikwelle. Als ich zur High-school ging, war das die PC-Revolution. Meine berufliche Laufbahn als Unternehmer fand am Ende der Client-Server-Welle und in der Frühzeit der Internetwelle statt. Heute befinden wir uns in der Phase, in der die Social-Networking-Welle massenhafte Akzeptanz findet. Ich bin ganz besessen von diesen Technologiewellen und habe viel Zeit damit verbracht, zu untersuchen, wie sie sich entwickeln und welche Muster sich dabei beobachten lassen.«

Maples glaubt, dass die Technologiewellen einem dreistufigen Muster folgen: »Es beginnt mit Infrastruktur. Fortschritte in der Infrastruktur sind die vorausgehenden Kräfte, die ermöglichen, dass sich eine große Welle bildet. Wenn die Welle sich zu bilden beginnt, schaffen Basistechnologien und Plattformen die Grundlage für neue Formen von Anwendungen, die dafür sorgen, dass die Welle große Verbreitung und Kundenakzeptanz findet. Schließlich erreichen diese Wellen den Scheitelpunkt und weichen zurück, wobei sie den Weg freimachen für die nächste sich bildende Welle.«¹³⁸

Unternehmer auf der Suche nach Chancen sind gut beraten, Maples' Metapher in Erwägung zu ziehen. Wo immer neue Technologien

plötzlich ein Verhalten leichter machen, werden neue Möglichkeiten geboren. Häufig eröffnet die Schaffung einer neuen Infrastruktur unvorhergesehene Möglichkeiten, andere Handlungen einfacher oder lohnenswerter zu machen. Zum Beispiel wurde das Internet erst möglich durch die von der US-Regierung während des Kalten Kriegs eingerichtete Infrastruktur. Dann boten Basistechnologien wie die Einwahlmodems und später die Highspeed-Internetverbindungen Zugang zum Netz. Und schließlich machten HTML, Webbrowser und Suchmaschinen – die Anwendungsebene – das Surfen im weltweiten Netz möglich. Auf jeder aufeinanderfolgenden Stufe ermöglichten zuvor Basistechnologien das Gedeihen neuer Verhaltensweisen und Geschäftsmodelle.

Die Identifizierung von Bereichen, in denen eine neue Technologie das Durchlaufen des Hakenmodells schneller, häufiger oder lohnender macht, schafft fruchtbaren Boden für die Entwicklung neuer gewohnheitsprägender Produkte.

Schnittstellenwechsel

Technologische Veränderungen schaffen häufig Gelegenheiten, um neue Haken auszuwerfen. Manchmal ist dafür jedoch gar kein technologischer Wandel notwendig. Viele Unternehmen hatten Erfolg, indem sie die Ausprägung neuer Gewohnheiten durch die Identifizierung dessen anstießen, wie veränderte Nutzerinteraktionen neue Routineabläufe schaffen können.

Wann immer sich in der Interaktion zwischen Menschen und Technologien ein entscheidender Wandel abzeichnet, finden sich reichliche Gelegenheiten, die reif für die Ernte sind. Schnittstellenwechsel machen alle Arten von Verhalten plötzlich einfacher. Wenn die notwendige Anstrengung zum Ausführen einer Handlung geringer wird, verbreitet sich die Nutzung folglich explosionsartig.

Etliche Technologieunternehmen haben ihr Glück gemacht, indem sie geheime Verhaltensweisen entdeckten, die durch einen Schnittstellenwechsel sichtbar gemacht wurden. Apple und Microsoft hatten Erfolg, indem sie umständliche Terminals in grafische Bedienoberflächen verwandelten, die für eine Vielzahl von Kunden zugänglich waren. Google vereinfachte die Suchoberfläche im Vergleich zu anzeigenlastigen und komplizierten Konkurrenten wie Yahoo und Lycos. Facebook und Twitter verwandelten neue Verhaltenserkenntnisse in Schnittstellen, die soziale Interaktionen online vereinfachten. In jedem dieser Fälle machte eine neue Schnittstelle eine Handlung leichter und enthüllte überraschende Fakten über das Kundenverhalten.

In jüngster Zeit haben Instagram und Pinterest von Verhaltenserkenntnissen profitiert, die durch Schnittstellenwechsel zustande kamen. Die Eigenschaft von Pinterest, eine bunte Bilderleinwand zu schaffen – unter Verwendung dessen, was seinerzeit die allerneuesten Schnittstellenänderungen waren –, lieferte neue Erkenntnisse über die süchtig machende Beschaffenheit eines Online-Katalogs. Für Instagram bestand der Schnittstellenwechsel in den Kameras, die in Smartphones eingebaut sind. Instagram entdeckte, dass seine Lowtech-Filter die qualitativ relativ geringwertigen Handyfotos toll aussehen ließen. Plötzlich wurde es leichter, gute Bilder mit dem Handy zu machen, und Instagram nutzte seine neuen Einsichten, um eine ganze Armee von fanatischen Schnappschützen zu rekrutieren. Sowohl bei Pinterest als auch bei Instagram schufen winzige Teams riesigen Wert – nicht durch die Bewältigung großer technischer Herausforderungen, sondern durch die Lösung häufiger Interaktionsprobleme. Auf ähnliche Weise löste die rasche Verbreitung von Mobilgeräten, einschließlich Tablets, eine neue Revolution beim Schnittstellenwandel aus – und schuf eine neue Generation von Start-up-Produkten und -Dienstleistungen rund um die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der mobilen Nutzer.

Um zu identifizieren, welche Schnittstellen sich verändern, ermutigt Paul Buchheit, Partner bei Y-Combinator, die Unternehmer, »in der

Zukunft zu leben«. ¹³⁹ Eine Überfülle von Schnittstellenwechseln ist nur ein paar Jahre entfernt. Tragbare Technologien wie Google Glass, die Virtual-Reality-Brille Oculus Rift und die Pebble Watch versprechen den Umgang der Nutzer mit der realen und den digitalen Welten zu verändern. Durch den Blick nach vorne und die Vorwegnahme von Schnittstellenänderungen kann der unternehmerische Designer neue Möglichkeiten entdecken, um Kundengewohnheiten zu prägen.

Zum Einprägen und Teilen

- Das Hakenmodell hilft dem Produktdesigner, einen ersten Prototyp für eine gewohnheitsprägende Technologie zu erzeugen. Es hilft auch, mögliche Schwachpunkte im gewohnheitsprägenden Potenzial existierender Produkte zu entdecken.
- Wenn ein Produkt erst einmal hergestellt ist, hilft das Testen von Gewohnheiten dabei, Produktanhänger zu finden, zu erkennen, welche Produktelemente Gewohnheiten prägen (wenn überhaupt), und warum diese Aspekte eines Produkts das Nutzerverhalten ändern. Das Testen von Gewohnheiten umfasst drei Schritte: identifizieren, nachvollziehen, modifizieren.
- Werten Sie zunächst die Daten aus, um herauszufinden, wie die Menschen mit dem Produkt umgehen und es nutzen.
- Vollziehen Sie diese Erkenntnisse auf der Suche nach Gewohnheitsnutzern nach. Um neue Hypothesen aufzustellen, untersuchen Sie die Handlungen und Abläufe eifriger Nutzer.
- Modifizieren Sie schließlich das Produkt, damit noch mehr Nutzer denselben Weg gehen wie Ihre gewohnheitsmäßigen Nutzer, evaluieren Sie dann die Ergebnisse und setzen Sie die Modifikation fort, falls nötig.
- Die Beobachtung des eigenen Verhaltens kann zu neuen Erkenntnissen und Chancen für gewohnheitsprägende Produkte führen.
- Die Identifikation von Bereichen, in denen das Durchlaufen des Hakenmodells schneller, häufiger oder lohnenswerter wird, bietet fruchtbaren Boden für die Entwicklung von neuen gewohnheitsprägenden Produkten.

- Sich neu entwickelnde Verhaltensweisen – neues Verhalten, das nur wenige Menschen erkennen oder annehmen und das dennoch letztlich ein Massenbedürfnis erfüllt – können zukünftige bahnbrechende Gelegenheiten für die Ausbildung von Gewohnheiten schaffen.
- Neue Schnittstellen führen zu transformativen Verhaltensänderungen und Geschäftsgelegenheiten.

Was Sie jetzt tun sollten

Beziehen Sie sich für die folgende Übung auf die Antworten, die Sie im vorherigen Kapitel unter »Was Sie jetzt tun sollten« gegeben haben:

- Testen Sie Gewohnheiten wie in diesem Kapitel beschrieben, um die Schritte zu identifizieren, die Nutzer zu einer langfristigen Bindung führen.
- Achten Sie in der kommenden Woche auf Ihre eigenen Verhaltensweisen und Gefühle, während Sie Alltagsprodukte benutzen. Fragen Sie sich:
 - Was hat mich veranlasst, diese Produkte zu nutzen? Wurde ich von außen oder durch innere Auslöser dazu veranlasst?
 - Verwende ich diese Produkte so wie vorgesehen?
 - Wie könnten diese Produkte den Weg zur Erstnutzung verbessern, die Kunden durch zusätzliche äußere Auslöser binden oder die Nutzer dazu anhalten, in ihre Dienstleistungen zu investieren?
- Sprechen Sie mit drei Menschen außerhalb Ihres gesellschaftlichen Umfelds, um herauszufinden, welche Apps sie auf dem Startbildschirm ihrer Mobilgeräte haben. Bitten Sie sie, diese Apps so zu benutzen, wie sie das normalerweise tun, und achten Sie darauf, ob Sie irgendwelche unnötigen oder sich neu entwickelnden Verhaltensweisen entdecken können.
- Denken Sie sich fünf neue Schnittstellen aus, die für Ihr Geschäft Chancen oder Bedrohungen darstellen könnten.

Anhang

Was nun?

Danke, dass Sie in dieses Buch investiert haben. Nun, wo Sie es gelesen haben, lassen Sie von sich hören! Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um das Buch auf Amazon zu rezensieren. Besuchen Sie meinen Blog (NirAndFar.com), um mehr über gewohnheitsprägende Produkte zu erfahren und meine neusten Einträge zu lesen. Und bitte schicken Sie alle Fragen, Kommentare, Anmerkungen oder Ihr Feedback an: nir@nirandfar.com.

Über die Autoren

Nir Eyal schreibt, berät und unterrichtet über die Schnittstelle von Psychologie, Technologie und Wirtschaft. Er arbeitet als Berater für verschiedene Start-ups der Bay Area, für Venture-Capital-Firmen und Gründerzentren. Seit 2003 hat Nir Eyal zwei Technologieunternehmen gegründet. Sein jüngstes Start-up erhielt Venture Capital von Kleiner Perkins Caulfield & Byers. Eyal hat Vorlesungen an der Stanford Graduate School of Business und am Hasso Plattner Institute of Design in Stanford gehalten. Seine Schriften erscheinen in *The Atlantic*, *Harvard Business Review*, *Forbes*, *Psychology Today*, *TechCrunch* – und in seinem Blog NirAndFar.com. Er besuchte die Stanford Graduate School of Business und die Emory University.

Ryan Hoover ist Autor und Beobachter von Produkttrends, Wachstum und Verhaltensdesign. Seine Essays erscheinen in *Forbes*, *Fast Company*, *The Next Web* und *Pando Daily*. Hoover war Produktleiter bei PlayHaven, einem geschäftlichen Motor für die Entwickler von

Handyspielen. Er ist Mitschöpfer von Product Hunt, einer täglichen Bestenliste für neue Produkte, und einer der Anleiter bei Tradecraft, einem zwölfwöchigen Trainingsprogramm für Start-up-Talente.

Danksagungen

Wenn ich jemals gefragt werde »Was war die überraschendste Erfahrung, die Sie beim Schreiben dieses Buchs gemacht haben?«, werde ich keine der Forschungsstudien oder Unternehmensbeispiele anführen, von denen Sie gelesen haben. Obwohl das Thema mich mehr als zweieinhalb Jahre lang in seinen Bann gezogen hat, kann es auf diese Frage nur eine einzige Antwort geben: Ich wusste gar nicht, wie großzügig Menschen sein können.

Besondere Dankbarkeit schulde ich den folgenden Personen. Dieses Buch wäre ohne sie wirklich nicht möglich gewesen: Michelle Ahronovitz, Stephen Anderson, Dan Ariely, Jess Bachman, Gil Ben-Artzy, Laura Bergheim, Michal Bortnik, Vlada Bortnik, Jonathan Bolden, Ramsay Brown, Tim Chang, James Cham, Andrew Chen, Sangeet Paul Choudary, Steve Corcoran, Alex Cowan, John Dailey, Tanna Drapkin, Karen Dulski, Scott Dunlap, Eric Eldon, Josh Elman, Jasmine Eyal, Monique Eyal, Ofir Eyal, Omer Eyal, Ronit Eyal, Victor Eyal, Andrew Feiler, Christy Fletcher, BJ Fogg, Janice Fraser, Jason Fraser, Shuly Galili, Ben Gardner, Kelly Greenwood, Bobby Greunwald, Jonathan Guerrero, Austin Gunter, Steph Habif, Leslie Harlson, Stephen Houghton, Jason Hreha, Gabriela Hromis, Peter Jackson, Noah Kagan, Dave Kashen, Amy Jo Kim, John Kim, Michael Kim, David King, Thomas Kjemperud, Tristan Kromer, Rok Krulec, Michal Levin, Jonathan Libov, Chuck Longanecker und das Team von Digital Telepathy, Jennifer Lu, Wayne Lue, Jules Maltz, Zack Marom, Dave McClure, Kelly McGonigal, Sarah Melnyk, Oreon Mounter und das Team von MomentCo.com, Matt Mullenweg, Yash Nelpati, David Ngo, Thomas O'Duffy, Max Ogles, Amy O'Leary, Line Oma, Alex Osterwalder, Trevor Owens, Brett Redinger, Sharbani

Roy, Gretchen Rubin, Lisa Rutherford, Kate Rutter, Paul Sas, Todd Sattersten, Travis Sentell, Bhavin Shah, Hiten Shah, Jason Shen, Baba Shiv, Paul Singh, Katja Spreckelmeyer, Jon Stone, Nisha Sudarshanam, Lydia Sugarman, Tim Sullivan, Tracey Sullivan, Guy Vincent, Jeff Waldstreicher, Charles Wang, AnneMarie Ward, Stephen Wendell, Mark Williamson, David Wolfe, Colin Zhu, Gabe Zichermann.

Es gibt noch zwei Personen, die besondere Erwähnung verdienen: Zunächst Ryan Hoover, mein Mitautor, der mir überaus hilfreich dabei zur Seite stand, ein Durcheinander von Blogposts und Textskizzen in ein zusammenhängendes Buch zu verwandeln. Sein Engagement für dieses Projekt, sein Schreibtalent und seine Hartnäckigkeit ließen die Idee zu diesem Buch Wirklichkeit werden. Ich bin sicher, dass die Welt in den kommenden Jahren noch mehr von Ryan hören wird – und ich bin glücklich, dass ich in den Anfangsjahren seiner Karriere mit ihm arbeiten durfte.

Außerdem ist dieses Buch meiner Frau Julie Li-Eyal gewidmet. Julie hat mir bei allem geholfen, von praktischen Aufgaben (zum Beispiel der Gestaltung des Buchcovers und der Präsentationsfolien) bis zu ihrer Funktion als Dialogpartnerin während der Höhen und Tiefen des Schreibprozesses. Von all ihren Beiträgen ist jedoch der größte ihre nie nachlassende Unterstützung. Für ihre unbegrenzte Zuneigung stehe ich auf immer tief in ihrer Schuld und staune, womit ich so viel Glück verdient habe.

Mitwirkende

Ein Dankeschön geht an die loyalen Blogabonnenten, die hilfreiches Feedback, sorgsame Bearbeitungen, moralische Unterstützung und sanfte Anstöße gegeben haben.

Die Menschen, die auf den folgenden Seiten aufgeführt werden, haben ihre Zeit und ihre Erkenntnisse gespendet, um dieses Buch zu

verbessern. Ich bin voller Dankbarkeit für ihre Bereitschaft, dieses Buch zu dem zu machen, was es ist.

| | | |
|---------------------|-------------------------|------------------------------|
| Shira Abel | Johan Brand | Chad Dahlstrom |
| Ashita Achuthan | Jamie Bresner | David Datny |
| Géraldine Adams | Ramsay Brown | Deeti Dave |
| Buki Adeniji | Robert Brown | David Davenport-Firth |
| Anuj Adhiya | Sarah E. Brown | Detrick DeBurr |
| Akash Agarwal | Brendan Brown | Bart Denny |
| Michael Agnich | Piotr Bucki | Shai Desai |
| Payam Ahangar | Ella Buitenman | Simren S. Dhaliwal |
| Charles Ajidahun | Josip Bujas | Cassius Dhelon |
| Bashar Al-Nakhala | Gabriela Cándano Herbas | CASUDI aka Caroline Di Diego |
| Adi Alhadeff | Marica Caposaldo | António Dias |
| Colt Alton | Christopher Carfi | Andre Dickson |
| Dina Amin | Jon Carr-Harris | Andrew Didenko |
| Preet Anand | Kevin Carroll | Shawn Dimantha |
| Margaret Ancobiah | Giuseppe Catalfamo | Peter Dimitrov |
| Ravikiran Annaswamy | Yoonji Chae | Richard Dinerman |
| Lauri Antalainen | Ora Chaiken | Florian Disson |
| Nikola Arabadjiev | Jacky Chan | Nolan Dubeau |
| Steve Arnold | Dennis Chandler | Denise Duffy |
| Conall Arora | Kathy Chang | Scott Dunlap |
| George Arutyunyan | Stephen Chang | Arkadiusz Dymalski |
| Sunil Arvindam | Geeta Chauhan | Lars Eickmeier |
| Eldad Askof | Sylvia Chebi | André Eilertsen |
| Taimur Aslam | Zhongning Chen | Eyal Eldar |
| Nadya Averkieva | Lucy Chen | Dagur Eyjolfsson |
| Mark Avnet | Frank Chen | Kingsley Ezejiaku |
| Hazem Awad | Chikodi Chima | Fred Farnam |
| Paul Baccaro | Vivek Chopra | Pierre-Emile Faroult |
| Deepak Baid | Sangeet Paul Choudary | Jack Farrell |
| Gary Baker | Scott Christ | Lloyd Fassett |
| Courtney Baker | Yannis Christopoulos | Mijael Feldman |
| Paul Ballas | Eugene Chuvyrov | Yoel Feldman |
| Jennifer Baloian | Fran Civile | Francesco Ferrazzino |
| Naren Bansal | Gillian Clowes | Tony Fish |
| Jenny Barnes | Armin Čobo | David Flemate |
| Anat Baron | Victor Colombo | Keith Fleming |
| Matthew Barry | Jim Conaghan | Joel Frisch |
| Neal Battaglia | Esteban Contreras | Timo Fritsche |
| Brian Bell | Jacob Cook | Kaoru Fujita |
| Simon Benthholm | Justin Copeland | Benjamin Gadbaw |
| Tim Benwell | Maxime Cormier | Uli Gal-Oz |
| Hampus Bergqvist | Ben Cote | Hari Ganapathy |
| Brian Bettendorf | Sylvia Creswell | Amir Ganjeii |
| Ajay Bharadwaj | Hana Crume | Magne Matre Gåsland |
| Maggie Biggs | Andrian Cucu | Meghbartma Gautam |
| Brad Birt | Steve Cunningham | Melissa Gena |
| Justin Blanchard | Antonio D'souza | Sigal Geshury |
| Jim Bloedau | Diogo da Silva | Sajad Ghanizada |
| Sean Boisen | Steven Daar | Drew Gierach |
| Jason Brady | Hadiyah Daché | Endri Gjinushi |

| | | |
|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Anshu Goel | Vadim Komisarchik | Gilberto Medrano |
| Ming Gong | R. George Komoto | Alfons Mencke |
| Pedro L. González | Jonathan Korn | Aadesh Midtry |
| Jason Grace | Ravi Kotichintala | Christopher Miles |
| Charlie Gragam | Mohammed Kromah | Greg Miliatis |
| David Gratton | Charlie Kubal | Sophie-Charlotte Moatti |
| Ravishankar Gundlapalli | Vineesh Kumar | Lindsey Moav |
| Abhishek Gupta | Chris Kurdziel | Joe Mocquant |
| Michael Haberman | Tim Kutnick | Pranoy Modi |
| Steph Habif | Brooks Lambert | Peter Monien |
| Rob Hall | Brian Lance | Aaron Moore |
| Hadas Hamerovv | Betsy Lane | Thomas Morselt |
| Albert Hartman | Norman Law | Kareem Mostafa |
| Ebrahim-Khalil Hassen | Vinney Le | Jodie Moule |
| Eva Hasson | Sebastien Le Tuan | Olivia Muesse |
| Chris Hawley | Cody Lee | Tim Mukata |
| Mark Hayes | Rudi Leismann | Noel Mulkeen |
| Elisa Heiken | Stephanie Lenorovitz | Lee Munroe |
| Alfan Hendro | Andrew Levy | Neil Murray |
| Benjamin Hoffman | Anson Liang | Nikhil Nadkarni |
| Ryan Holdeman | Marvin Liao | Szabolcs Nagy |
| Jason Holderness | Roland Ligtenberg | Nitya Narasimhan |
| Bob Holling | Eyal Livne | Amaan Nathoo |
| Joakim Holmquist | Tobias Loerracher | Basanth Kumar Neeli |
| Kyle Homstead | Jenn Lonzer | Errol Nezar |
| Rahul Horé | Jeff Loughheed | Vas Nikolaev |
| Jonathan Hoss | Jennifer Lu | Dawn Novarina |
| Patrick Huitema | Paul Lucas | Thomas O'Duffy |
| Matt Hurley | Waynn Lue | Neal O'Gorman |
| Nigel Ingham | Ricardo Luevanos jun. | Sean O'Leary |
| Christos Iosifidis | Ivan Lukianchuk | Seyi Ogunyemi |
| Jan Isakovic | Pavan Lulla | Oli Olsen |
| Yair Itzhak | Morten Lundsby | Steve Omohundro |
| Ranjan Jagannathan | Darren Luvaas | Kevin Ondyak |
| Javid Jamae | Amanda MacArthur | Alfredo Osorio |
| Kyle Jaster | Murray Macdonald | Ambika Pajjuri |
| Anandan Jayaraman | Churchill Madyavanhu | Peter Pallotta |
| Eoghan Jennings | Jay Chuck Mailen | Hesam Panahi |
| Amit Joshipura | Solene Maitre | Felipe Escanilla Panza |
| Jonathan Kalinowski | Wes Maldonado | Petar Papikj |
| Michael Kampff | Stanislav Maleshkov | Juan Paredes |
| Dave Kashen | Craig Mankelov | Lance Parker |
| Joshua Keay | Armando Mann | Devang Patel |
| Chandra Keith | Alexander Manolov | Nipul Patel |
| Jason Kende | Jerad Maplethorpe | Randy Paynter |
| Gary Kind | Angelos Marantos | Allan Pedersen |
| Jason King | Ivan Markovic | Paolo Perazzo |
| Ed King | Leon Markovitz | Gary Percy |
| Marcia Kinstler | Alon Matas | Igal Perelman |
| Thomas Kjemperud | Chris Mathew | Daniele Peron |
| Michael Klazema | Jonathan Matus | Nicholas Peterson |
| Tobias Kluge | Sunil Maulik | Jean-Baptiste Pin |
| Russ Klusas | Gavin McDermott | Stephan Plesnik |
| Kathleen Knopoff | Michael McGee | Justin Pollard |
| Felix Köbler | Jon McGee | Vera Polyakova |

| | | |
|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Eike Post | Adrian Scott | Jacqueline Tomko |
| Dr. Eike Berend Post | Mark Sefaradi | Andrea Torino Rodriguez |
| Gilles Poupardin | Cameron Sepah | Raul Troyo |
| Chris Pousset | Sharad Seth | Steph Tryphonas |
| Gee Powell | Rajesh Setty | Rattapoom Tuchinda |
| Mikhail Pozin | Francisco Sevellano | Oji Udezue |
| Julie Price | Bhavin Shah | Cristobal Undurraga |
| Amala Putrevu | Sarah Shaiq | Adriana Ursache |
| Maniappan R | Aviv Shalgi | Haruna Usman |
| Christian Raaby | Yaron Shapira | Branislav Vajagić |
| Moshik Raccach | Neeraj Sharma | Paul Valcheff |
| Cyrus Radfār | Priya Sheth | Joeri Vankeirsbilck |
| Sanjay Radhakrishnan | Kevin Shin | Tim Varner |
| Brett Radlicki | Timothy Shipman | Ashwanth Vemulapalli |
| Claudine Felice Ramirez | John Shoffner | René Vendrig |
| Umesh Rangappa | Barak Shragai | Francisco Vieyra |
| Ritesh Ranjan | Michael Siepmann | Alberto Villa |
| Tore Rasmussen | Diogo Silva | Guy Vincent |
| Zoheb Raza | Michael Simpson | Khuong Vo Thanh |
| Christi Reid | Raj Singh | Marcus Vorwaller |
| Ophir Reshef | Navarjun Singh | Todd Wahnish |
| Kamil Rextin | Rachna Singh | Akane Wakasugi |
| Justin Reyes | Indra Singhal | Karl Waldman |
| Steve Rigell | Chris Sluz | AnneMarie Ward |
| Edson Rigonatti | Dana Smith | Mark Warren |
| Billy Robins | Nick Soman | Alan Weinkrant |
| Lior Romano | Matthew Sonier | Jay Weintraub |
| Johann Romefort | Adam Sowers | Stephen Wendel |
| Shai Rosen | Jonathan Squires | Erik Wesslen |
| Megan Rounds | Karthik Srinivasan | Albert Wieringa |
| Mark Rowland | John Starmer | Denis Wilson |
| Steve Rowling | Slobodan Stipic | Rick Winfield |
| Leon Rubinstein | Aleksandar Stojanovic | Melinda Wiria |
| Emily Ryan | Dave Stone | Reggie Wirjadi |
| Ari Salomon | Nisha Sudarsanam | Vanita Wolf |
| Oren Samari | Lydia Sugarman | Nathanael Wolfe |
| Julius Sapoka | Mike Summerfield | Lyon Wong |
| Steven Saunders | Andreas Sutharia | Margo Wright |
| Sid Savara | Brent Taggart | Renee Yarbrough |
| Adele Savarese | Itai Talmi | Dean Young |
| Amol Saxena | Dixit Talwar | Beverley Zabow |
| Matt Schaar | Michael Tame | Danny Zagorski |
| Rick Schaefer | Norman Tan | Hasnain Zaheer |
| Charles Schaefer | Eva Tang | Cindy Ris Zanca |
| Miranda Schenkel | Ali Rushdan Tariq | Xin Zhou |
| Nati Mark Schlesinger | John Thompson | Julie Zilber |
| Willemijn Schmitz | Bob Thordarson | Tal Zilberman |
| Johannes Schneider | Brenton Thornicroft | Keivan Zolfaghari |
| Jason Schwartz | Barbara Tien | Zoran Zuber |
| Joel Scott | Amir Toister | |

Anmerkungen und Quellen

Einleitung

- ¹ »IDC-Facebook Always Connected.pdf – File Shared from Box.« Zugriff 19. Dezember 2013. <https://fb-public.app.box.com/s/3iq5x6uwnqtq7ki4q8wk>.
- ² »Survey Finds One-Third of Americans More Willing to Give Up Sex Than Their Mobile Phones.« Zugriff 19. Dezember 2013. <http://www.telenav.com/about/pr-summer-travel/report-20110803.html>.
- ³ Oulasvirta, Antti, Tye Rattenbury, Lingyi Ma, Eeva Raita. »Habits Make Smartphone Use More Pervasive.« *Personal Ubiquitous Comput.* 16, Nr. 1 (Januar 2012): 105–114. doi:10.1007/s00779-011-0412-2.
- ⁴ Belic, Dusan, IntoMobile Thursday, 9. Februar 2012 um 12:50 Uhr. »Tomi Ahonen: Average Users Looks at Their Phone 150 Times a Day!« IntoMobile. Zugriff 19. Dezember 2013. <http://www.intomobile.com/2012/02/09/tomi-ahonen-average-users-lookstheir-phone-150-times-day/>.
- ⁵ Morsella, E., Bargh, J. A., Gollwitzer, P. M. (Hrsg.) (2008). *Oxford handbook of human action*. Oxford University Press, Oxford.
- ⁶ In diesem Buch verwende ich die Definition für Gewohnheitsbildung als Prozess des Lernens neuer Verhaltensweisen durch Wiederholung, bis sie zum Automatismus werden. Ich danke Dr. Stephen Wendel für seine Ausführungen zur Bandbreite von Gewohnheiten. Ein Modell zur Beschreibung anderer automatisierter Verhaltensformen findet sich auch bei: Bargh, John A. »The Four Horsemen of Automaticity: Awareness, Intention, Efficiency, and Control in Social Cognition.« In: *Handbook of Social Cognition*, Bd. 1: Basic Processes; Bd. 2: Applications (2. Aufl.), hrsg. von R. S. Wyer und T. K. Srull, 1–40. Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1994.
- ⁷ Verplanken, Bas, und Wendy Wood. »Interventions to Break and Create Consumer Habits.« *Journal of Public Policy & Marketing* 25, Nr. 1 (März 2006): 90–103. doi:10.1509/jppm.25.1.90.
- ⁸ Wood, W., Neal, D.T. (2007). A new look at habits and the habit-goal interface. *Psychol Rev* 114 (4): 843–8638.
- ⁹ »Pinterest.« Wikipedia, 21. Dezember 2013. <http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Pinterest&oldid=587088493>.
- ¹⁰ »What Causes Behavior Change?« BJ Fogg's Behavior Model. Zugriff 12. November 2013. <http://www.behaviormodel.org/>.
- ¹¹ Robert Sapolsky: Are Humans Just Another Primate? Zugriff 19. Dezember 2013. http://fora.tv/2011/02/15/Robert_Sapolsky_Are_Humans_Just_Another_Primate.
- ¹² Brevers, Damien und Xavier Noël. »Pathological Gambling and the Loss of Willpower: A Neurocognitive Perspective.« *Socioaffective Neuroscience & Psychology* 3, Nr. 0 (26. September 2013). doi:10.3402/snp.v3i0.21592.
- ¹³ »The Acceleration of Addictiveness.« Paul Graham. Zugriff 12. November 2013. <http://www.paulgraham.com/addiction.html>.
- ¹⁴ »Night of the Living Dead.« Wikipedia, 18. Dezember 2013. http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Night_of_the_Living_Dead&oldid=586570022.
- ¹⁵ Thaler, Richard H., Cass R. Sunstein und John P. Balz. *Choice Architecture*. SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 2. April 2010. <http://papers.ssrn.com/abstract=1583509>.
- ¹⁶ Ein einprägsames Akronym für das Hakenmodell wäre ATARI, so wie die Spielkonsole aus den 1980er-Jahren. »A hook has four parts: Trigger, Action, Reward, and Investment.«

1 Der Gewohnheitsbereich

- ¹⁷ Wood, Wendy, Jeffrey M. Quinn und Deborah A. Kashy. »Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action.« *Journal of Personality and Social Psychology* 83, Nr. 6 (Dezember 2002): 1281–1297.

- ¹⁸ Yin, Henry H. und Barbara J. Knowlton. »The Role of the Basal Ganglia in Habit Formation.« *Nature Reviews Neuroscience* 7, Nr. 6 (Juni 2006): 464–476. doi:10.1038/nrn1919.
- ¹⁹ Dickinson, A. und Balleine, B. (2002). The role of learning in the operation of motivational systems. In: Gallistel, C.R. (Hrsg.). *Stevens' Handbook of Experimental Psychology: Learning, Motivation, and Emotion*. Wiley and Sons, New York, 497–534.
- ²⁰ »Notes from 2005 Berkshire Hathaway Annual Meeting.« *Tilson Funds*. Zugriff 12. November 2013. <http://www.tilsonfunds.com/brkmtg05notes.pdf>.
- ²¹ »Mungerisms: Charlie Munger: Turning \$2 Million Into \$2 Trillion.« *Mungerisms*. Zugriff 12. November 2013. <http://mungerisms.blogspot.com/2010/04/charlie-munger-turning-2-millioninto-2.html>.
- ²² »Candy Crush: So Popular It's Killing King's IPO?« *Yahoo Finance*. Zugriff 16. Dezember 2013. <http://finance.yahoo.com/blogs/theexchange/candy-crush-so-popular-it-s-smashing-interest-in-an-ipo-160523940.html>.
- ²³ »Evernote: >The Longer You Use It, the More Likely You Are to Pay.« *CNET*. Zugriff 12. November 2013. http://news.cnet.com/8301-30685_3-57339139-264/evernote-the-longer-you-use-it-the-more-likely-you-are-to-pay/.
- ²⁴ Freedman, David H. »Say Hello to Your New Brain.« *Inc.com*. Zugriff 14. November 2013. <http://www.inc.com/magazine/201112/evernote-2011-company-of-the-year.html>.
- ²⁵ Skok, David. »Lessons Learned – Viral Marketing.« *For Entrepreneurs*. Zugriff 12. November 2013. <http://www.forentrepreneurs.com/lessons-learntviral-marketing/>.
- ²⁶ Gourville, John T. »Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption.« Zugriff 12. November 2013. <http://hbr.org/product/eager-sellers-and-stony-buyers-understanding-the-psychology-of-new-product-adoption/R0606F-PDF-ENG>.
- ²⁷ Adams, Cecil. »Was the QWERTY Keyboard Purposely Designed to Slow Typists?« 30. Oktober 1981. <http://www.straightdope.com/columns/read/221/was-the-qwerty-keyboardpurposely-designed-to-slow-typists>.
- ²⁸ Bouton, Mark E. »Context and Behavioral Processes in Extinction.« *Learning & Memory* 11, Nr. 5 (1. September 2004): 485–494. doi:10.1101/lm.78804.
- ²⁹ Kirshenbaum, Ari P., Darlene M. Olsen und Warren K. Bickel. »A Quantitative Review of the Ubiquitous Relapse Curve.« *Journal of Substance Abuse Treatment* 36, Nr. 1 (Januar 2009): 8–17. doi:10.1016/j.jsat.2008.04.001.
- ³⁰ Jeffery, Robert W., Leonard H. Epstein, G. Terence, Adam Drewnowski, Albert J. Stunkard und Rena R. Wing. »Long-term Maintenance of Weight Loss: Current Status.« *Health Psychology* 19, Nr. 1, Anh. (2000): 5–16. doi:10.1037/0278-6133.19.Supp1.5.
- ³¹ Duhigg, Charles. *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. New York: Random House, 2012. 20.
- ³² Judah, G., B. Gardner und R. Anger. »Forming a Flossing Habit: An Exploratory Study of the Psychological Determinants of Habit Formation.« *British Journal of Health Psychology* 18 (2013): 338–353.
- ³³ »Bing Your Brain: Test, Then Test Again.« Zugriff 16. Dezember 2013. http://www.bing.com/blogs/site_blogs/b/search/archive/2013/02/06/bing-yourbrain-test-then-test-again.aspx.
- ³⁴ »comScore Releases September 2013 U.S. Search Engine Rankings.« *comScore, Inc.* Zugriff 12. November 2013. http://www.comscore.com/Insights/Press_Releases/2013/10/comScore_Releases_September_2013_US_Search_Engine_Rankings.
- ³⁵ »Amazon Product Ads.« *Amazon*. Zugriff 12. November 2013. http://services.amazon.com/content/product-ads-onamazon.htm/ref=as_left_pads_apal#how-it-works.
- ³⁶ Trifts, Valerie und Gerald Häubl. »Information Availability and Consumer Preference: Can Online Retailers Benefit from ...« *Journal of Consumer Psychology*, 149–159, 2003.
- ³⁷ »More Retailers at Risk of Amazon >Showrooming.« *Bits Blog*. Zugriff 16. Dezember 2013. <http://bits.blogs.nytimes.com/2013/02/27/more-retailers-atrisk-of-amazon-showrooming/>.
- ³⁸ Stone, Brad. *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. Little, Brown and Company, 2013.
- ³⁹ Lally, Philippa, Cornelia H. M. van Jaarsveld, Henry W. W. Potts und Jane Wardle. »How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World.« *European Journal of Social Psychology* 40, Nr. 6 (2010): 998–1009. doi:10.1002/ejsp.674.
- ⁴⁰ Offit, Paul A. »Don't Take Your Vitamins.« *The New York Times*, 8. Juni 2013, Opinion / Sunday Review. <http://www.nytimes.com/2013/06/09/opinion/sunday/dont-take-yourvitamins.html>.

2 Auslöser

- ⁴¹ Zugriff 12. November 2013. <http://instagram.com/press/>.
- ⁴² Perloth, Somini, Sengupta, Nicole und Jenna Wortham. »Instagram Founders Were Helped by Bay Area Connections.« *The New York Times*, 13. April 2012, Technology. <http://www.nytimes.com/2012/04/14/technology/instagram-founders-werehelped-by-bay-area-connections.html>.
- ⁴³ »Twitter >Tried to Buy Instagram before Facebook.« *Telegraph.co.uk*, 16. April 2012, twitter. <http://www.telegraph.co.uk/technology/twitter/9206312/Twitter-tried-to-buy-Instagram-before-Facebook.html>.
- ⁴⁴ Schwartz, Barry. *The Paradox of Choice*. New York: ECCO, 2004.
- ⁴⁵ Masters, Blake. »Blakemasters.com.« Peter Thiel's CS183: Startup – Class 2 Notes Essay, 6. April 2012. <http://blakemasters.com/post/20582845717/peterthiels-cs183-startup-class-2-notes-essay>.
- ⁴⁶ Katikalapudi, R., S. Chellappan, F. Montgomery, D. Wunsch und K. Lutzen. »Associating Internet Usage with Depressive Behavior Among College Students.« *IEEE Technology and Society Magazine* 31, Nr. 4 (2012): 73–80. doi:10.1109/MTS.2012.2225462.
- ⁴⁷ Chellappan, Sriram und Raghavendra Kotikalapudi. »How Depressed People Use the Internet.« *The New York Times*, 15. Juni 2012, Opinion / Sunday Review. <http://www.nytimes.com/2012/06/17/opinion/sunday/howdepressed-people-use-the-internet.html>.
- ⁴⁸ »Twitter Founder Reveals Secret Formula for Getting Rich Online | Wired Business | Wired.com.« *Wired Business*. Zugriff 12. November 2013. <http://www.wired.com/business/2013/09/ev-williams-xoxo/>.
- ⁴⁹ »How the >Failure< Culture of Startups Is Killing Innovation | Wired Opinion | Wired.com.« *Wired Opinion*. Zugriff 12. November 2013. <http://www.wired.com/opinion/2013/09/why-do-research-when-you-can-failfast-pivot-and-act-out-other-popular-startup-liches/>.
- ⁵⁰ »The Power of User Narratives: Jack Dorsey (Square).« Video. Entrepreneurial Thought Leaders Lecture. Stanford University, 2011. <http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2644>.
- ⁵¹ »What is Customer Development?« *Startup Lessons Learned* by Eric Reis. Zugriff 12. November 2013. <http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/what-is-customerdevelopment.html>.
- ⁵² »Empathy Map.« *The k12 Lab Wiki*. Zugriff 12. November 2013. https://dschool.stanford.edu/groups/k12/wiki/3d994/Empathy_Map.html.
- ⁵³ »5 Whys.« *Wikipedia*. 12. November 2013. http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=5_Whys&oldid=581315459.
- ⁵⁴ Mehr zum Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit siehe: Fiske, Susan T. *Social Beings: A Core Motives Approach to Social Psychology*. Hoboken, NJ: J. Wiley, 2010.

3 Handlung

- ⁵⁵ »What Causes Behavior Change?« *BJ Fogg's Behavior Model*. Zugriff 12. November 2013. <http://www.behaviormodel.org/>.
- ⁵⁶ Deci, Edward L. und Richard M. Ryan. »Self-determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health.« *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne* 49, Nr. 3 (2008): 182–185. doi:10.1037/a0012801.
- ⁵⁷ »Barack Obama >Hope< Poster.« *Wikipedia*, 5. November 2013. http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Barack_Obama_%22Hope%22_poster&oldid=579742540.
- ⁵⁸ Hauptly, Denis J. *Something Really New: Three Simple Steps to Creating Truly Innovative Products*. New York, NY u. a.: Amacom, 2007.
- ⁵⁹ »Twitter Founder Reveals Secret Formula for Getting Rich Online | Wired Business | Wired.com.« *Wired Business*. Zugriff 12. November 2013. <http://www.wired.com/business/2013/09/ev-williams-xoxo/>.
- ⁶⁰ Lunden, Ingrid. »Analyst: Twitter Passed 500M Users In June 2012, 140M Of Them In US; Jakarta -Biggest Tweeting< City.« *TechCrunch*. Zugriff 12. November 2013. <http://techcrunch.com/2012/07/30/analyst-twitter-passed-500m-users-in-june-2012-140m-of-them-in-us-jakarta-biggest-tweeting-city/>.
- ⁶¹ »What Causes Behavior Change?« *BJ Fogg's Behavior Model*. Zugriff 12. November 2013. <http://www.behaviormodel.org/>.
- ⁶² Rao, Leena. »Twitter Seeing 90 Million Tweets Per Day, 25 Percent Contain Links.« *TechCrunch*. Zugriff 12. November 2013. <http://techcrunch.com/2010/09/14/twitter-seeing-90-million-tweets-per-day/>.
- ⁶³ Worchel, Stephen, Jerry Lee und Akanbi Adewole. »Effects of Supply and Demand on Ratings of Object Value.« *Journal of Personality and Social Psychology* 32, Nr. 5 (1975): 906–914. doi:10.1037/0022-3514.32.5.906.

- ⁶⁴ Weingarten, Gene. »Pearls Before Breakfast.« *The Washington Post*, 8. April 2007. <http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2007/04/04/AR2007040401721.html>.
- ⁶⁵ Plassmann, Hilke, John O'Doherty, Baba Shiv und Antonio Rangel. »Marketing Actions Can Modulate Neural Representations of Experienced Pleasantness.« *Proceedings of the National Academy of Sciences* 105, Nr. 3 (22. Januar 2008): 1050–1054. doi:10.1073/pnas.0706929105.
- ⁶⁶ Nunes, Joseph und Xavier Dreze. *The Endowed Progress Effect: How Artificial Advancement Increases Effort*. SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network. Zugriff 12. November 2013. <http://papers.ssrn.com/abstract=991962>.
- ⁶⁷ »List of Cognitive Biases.« Wikipedia, 12. November 2013. http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=List_of_cognitive_biases&oldid=581363450.
- ⁶⁸ Anderson, Stephen P. *Seductive Interaction Design: Creating Playful, Fun, and Effective User Experiences*. Berkeley, CA: New Riders, 2011.
- 4 Variable Belohnung**
- ⁶⁹ Olds, J. und Milner, P. (1954). Positive reinforcement produced by electrical stimulation of the septal area and other regions of rat brain. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 47, 419–427.
- ⁷⁰ Knutson, Brian, G. Elliott Wimmer, Camelia M. Kuhnen und Piotr Winkielman. »Nucleus Accumbens Activation Mediates the Influence of Reward Cues on Financial Risk Taking.« *Neuroreport* 19, Nr. 5 (26. März 2008): 509–513. doi:10.1097/WNR.0b013e3282f85c01.
- ⁷¹ Ramachandran, V. S. *A Brief Tour of Human Consciousness: From Impostor Poodles to Purple Numbers*. New York: Pi Press, 2004.
- ⁷² Pessiglione, Mathias, Ben Seymour, Guillaume Flandin, Raymond J. Dolan und Chris D. Frith. »Dopamine-dependent Prediction Errors Underpin Reward-seeking Behaviour in Humans.« *Nature* 442, Nr. 7106 (31. August 2006): 1042–1045. doi:10.1038/nature05051.
- ⁷³ Ferster, Charles B. und Skinner. *Schedules of Reinforcement*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1957.
- ⁷⁴ Berns, G. S., McClure, S. M., Pagnoni, G. und Montague, P.R. »Predictability modulates human brain response to reward.« *Journal of Neuroscience*. 15. April 2001, 21 (8): 2793–8.
- ⁷⁵ Aharon, L., Etcoff, N., Arieli, D., Chabris, C. F. et al. »Beautiful faces have variable reward value: fMRI and behavioral evidence.« *Neuron* 2001, 32, 357–551.
- ⁷⁶ A. Bandura. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.
- ⁷⁷ A. Bandura. *Self-Efficacy: The Exercise of Self-Control*. New York: W.H. Freeman, 1997.
- ⁷⁸ »Why Humanizing Players And Developers Is Crucial For League of Legends.« Zugriff 12. November 2013. http://www.gamasutra.com/view/news/36847/Why_Humanizing_Players_And_Developers_Is_Crucial_For_League_of_Legends.php.
- ⁷⁹ »League of Legends: Changing Bad Player Behavior with Neuroscience.« Zugriff 12. November 2013. http://www.gamasutra.com/view/news/178650/League_of_Legends_Changing_bad_player_behavior_with_neuroscience.php#.URj5SVpdccs.
- ⁸⁰ Milton, Katharine. »A Hypothesis to Explain the Role of Meat-eating in Human Evolution.« *Evolutionary Anthropology: Issues, News, and Reviews* 8, Nr. 1 (1999): 11–21. doi:10.1002/(SICI)1520-6505(1999)8:1<11::AIDEVAN6>3.0.CO;2-M.
- ⁸¹ Jha, Alok. »Stone Me! Spears Show Early Human Species Was Sharper Than We Thought.« *The Guardian*, 15. November 2012, Science. <http://www.theguardian.com/science/2012/nov/15/stonespear-early-human-species>.
- ⁸² McKie, Robin. »Humans Hunted for Meat 2 Million Years Ago.« *The Guardian*, 22. September 2012, Science. <http://www.theguardian.com/science/2012/sep/23/human-hunting-evolution-2million-years?INTCMP=ILCNETTXT3487>.
- ⁸³ *The Barefoot Professor: By Nature Video*, 2010. http://www.youtube.com/watch?v=7rjn-7YKZE&feature=youtu_gdata_player.
- ⁸⁴ Rivlin, Gary. »Slot Machines for the Young and Active.« *The New York Times*, 10. Dezember 2007, Business. <http://www.nytimes.com/2007/12/10/business/10slots.html>.
- ⁸⁵ »Pinterest Does Another Massive Funding — \$225 Million at \$3.8 Billion Valuation (Confirmed)«. *AllThingsD*. Zugriff 12. November 2013. <http://allthingsd.com/20131023/pinterest-does-another-massive-funding-225-million-at-3-8-billion-valuation/>.

- ⁸⁶ Zeigarnik, B. (1927). »Über das Behalten von erledigten und unerledigten Handlungen.« *Psychologische Forschung*, 9, 1–85.
- ⁸⁷ Deci, Edward L. und Richard M. Ryan. »Self-determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health.« *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne* 49, Nr. 3 (2008): 182–185. doi:10.1037/a0012801.
- ⁸⁸ Tsotsis, Alexia und Leena Rao. »Mailbox Cost Dropbox Around \$100 Million.« *TechCrunch*. Zugriff 29. November 2013. <http://techcrunch.com/2013/03/15/mailbox-cost-dropbox-around-100-million/>.
- ⁸⁹ »Quantcast Audience Profile for mahalo.com.« *Quantcast.com*. Zugriff 19. Juni 2010 (gemäß Jason Calacanis. Wikipedia, 31. Oktober 2013. http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Jason_Calacanis&oldid=579577057). <https://www.quantcast.com/mahalo.com>.
- ⁹⁰ Cluley, Graham. »Creepy Quora Erodes Users' Privacy, Reveals What You Have Read.« *Naked Security*. Zugriff 1. Dezember 2013. <http://nakedsecurity.sophos.com/2012/08/09/creepy-quora-erodes-users-privacy-reveals-what-you-have-read/>.
- ⁹¹ »Removing Feed Stories About Views.« *Quora*. Zugriff 12. November 2013. <http://www.quora.com/permalink/gG922bywy>.
- ⁹² Carpenter, Christopher J. »A Meta-Analysis of the Effectiveness of the 'But You Are Free' Compliance-Gaining Technique.« *Communication Studies* 64, Nr. 1 (2013): 6–17. doi:10.1080/10510974.2012.727941.
- ⁹³ Hamari, Juho. »Social Aspects Play an Important Role in Gamification.« *Gamification Research Network*. Zugriff 13. November 2013. <http://gamification-research.org/2013/07/social-aspects/>.
- ⁹⁴ Adalian, Josef. »Breaking Bad Returns to Its Biggest Ratings Ever.« *Vulture*. Zugriff 13. November 2013. <http://www.vulture.com/2013/08/breaking-bad-returns-to-its-biggest-ratings-ever.html>.
- ⁹⁵ »Breaking Bad Cooks up Record-breaking Formula for GUINNESS WORLD RECORDS 2014 Edition.« Zugriff 13. November 2013. <http://www.guinnessworldrecords.com/news/2013/9/breaking-bad-cooks-up-record-breaking-formula-for-guinness-world-records-2014-edition-51000/>.
- ⁹⁶ Kaufman, Geoff F. und Lisa K. Libby. »Changing Beliefs and Behavior through Experience-taking.« *Journal of Personality and Social Psychology* 103, Nr. 1 (Juli 2012): 1–19. doi:10.1037/a0027525.
- ⁹⁷ »CityVille Tops FarmVille's Highest Peak Of Monthly Users.« *SocialTimes*. Zugriff 13. November 2013. http://socialtimes.com/cityville-tops-farmvilles-highest-peak-of-monthly-users_b33272.
- ⁹⁸ Zynga, Inc. 2011 Annual Report. San Francisco, CA. 28. Februar 2012. <http://investor.zynga.com/secfiling.cfm?filingID=1193125-12-85761&CIK=1439404>
- ⁹⁹ Karmali, Luke. »Mists of Pandaria Pushes Warcraft Subs Over 10 Million.« *IGN*, 4. Oktober 2012. <http://www.ign.com/articles/2012/10/04/mists-of-pandaria-pushes-warcraft-subscribers-over-10-million>.

5 Investition

- ¹⁰⁰ »Taiwan Teen Dies after Gaming for 40 Hours.« *The Australian*. Zugriff 13. November 2013. <http://www.theaustralian.com.au/news/latestnews/taiwan-teen-dies-after-gaming-for-40-hours/story-fn3dxix6-1226428437223>.
- ¹⁰¹ Lord, James Gregory. *The Raising of Money: 35 Essentials Trustees Are Using to Make a Difference*. Seattle, Wash.: New Futures Press, 2010.
- ¹⁰² Cialdini, Robert B. *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York: HarperCollins, 2007.
- ¹⁰³ Norton, Michael I., Daniel Mochon und Dan Ariely. The »IKEA Effect«: When Labor Leads to Love. SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 4. März 2011. <http://papers.ssrn.com/abstract=1777100>.
- ¹⁰⁴ Freedman, J. L. und Fraser, S. C. Compliance Without Pressure: The foot-in-the-door technique, JPSP, 1966, 4, 196-202.
- ¹⁰⁵ Jesse Schell @ DICE2010 (Teil 2), 2010. http://www.youtube.com/watch?v=pPfaSxU6jyY&feature=youtu_be_gdata_player.
- ¹⁰⁶ Fogg, B. J. und Nass, C. (1997). How users reciprocate to computers: an experiment that demonstrates behavior change. In: *Proceedings of CHI 1997*, ACM Press, 331-332.
- ¹⁰⁷ Libov, Jonathan. »On Bloomberg: >You Could Code Twitter in a Day. Then You'd Just Need to Build the Network and Infrastructure.< Didn't Know It Was so Easy!« *Microblog*. @libovness, 7. November 2013. <https://twitter.com/libovness/status/398451464907259904>.
- ¹⁰⁸ »Mobile App Analytics Show 26% of App Downloads Used One-time.« *Localytics*. Zugriff 13. November 2013. <http://www.localytics.com/blog/2011/first-impressions-matter-26-percent-of-apps-downloaded-used-just-once>.

- ¹⁰⁹ Mon, Peter Farago. »App Engagement: The Matrix Reloaded.« Zugriff 13. November 2013. <http://blog.flurry.com/bid/90743/App-Engagement-The-Matrix-Reloaded>.
- ¹¹⁰ »Tinder's Sean Rad Hints At A Future Beyond Dating, Says The App Sees 350M Swipes A Day.« TechCrunch. Zugriff 13. November 2013. <http://techcrunch.com/2013/10/29/sean-rad-disrupt/>.
- ¹¹¹ »Snapchat: Self-destructing Messaging App Raises \$60m in Funding.« The Guardian, 25. Juni 2013. <http://www.theguardian.com/technology/appsblog/2013/jun/25/snapchat-app-self-destructing-messaging>.
- ¹¹² »Pinterest Does Another Massive Funding — \$225 Million at \$3.8 Billion Valuation (Confirmed).« AllThingsD. Zugriff 13. November 2013. <http://allthingsd.com/20131023/pinterest-does-another-massivefunding-225-million-at-3-8-billion-valuation/>.

6 Was fangen Sie jetzt damit an?

- ¹¹³ Weitere Überlegungen zur Moral der Verhaltensgestaltung siehe: Thaler, Richard H., Cass R. Sunstein und John P. Balz. Choice Architecture. SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 2. April 2010. <http://papers.ssrn.com/abstract=1583509>.
- ¹¹⁴ White, Charlie. »Survey: Cellphones Vs. Sex – Which Wins?« Mashable, 3. August 2011. <http://mashable.com/2011/08/03/telenav-cellphone-infographic/>.
- ¹¹⁵ Bogost, Ian. »The Cigarette of This Century.« The Atlantic, 6. Juni 2012. <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2012/06/the-cigarette-of-thiscentury/258092/>.
- ¹¹⁶ Freedman, David H. »The Perfected Self.« The Atlantic, Juni 2012. <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/06/the-perfectedself/308970/>.
- ¹¹⁷ Graham, Paul. »The Acceleration of Addictiveness.« Juli 2010. Zugriff 12. November 2013. <http://www.paulgraham.com/addiction.html>.
- ¹¹⁸ »The Ethical Line in User Experience Research.« mUMBRELLA. Zugriff 13. November 2013. <http://mumbrella.com.au/the-ethical-line-in-userexperience-research-163114>.
- ¹¹⁹ »How Deceptive Is Your Persuasive Design?« Zugriff 13. November 2013. <https://uxmag.com/articles/how-deceptive-is-your-persuasive-design>.
- ¹²⁰ »GSB In Brief.« Zugriff 1. Dezember 2013. <http://www.gsb.stanford.edu/news/bmag/sbsm0911/ss-kenyan.html>.
- ¹²¹ Stewart, David. Demystifying Slot Machines and Their Impact in the United States. American Gaming Association, 26. Mai 2010. http://www.americangaming.org/sites/default/files/uploads/docs/whitepapers/demystifying_slot_machines_and_their_impact.pdf.
- ¹²² Shermer, Michael. »How We Opt Out of Overoptimism: Our Habit of Ignoring What Is Real Is a Double-Edged Sword: Scientific American.« Zugriff 13. November 2013. <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=opting-out-ofoveroptimism>.
- ¹²³ »The Curse of Cow Clicker: How a Cheeky Satire Became a Videogame Hit | Wired Magazine | Wired.com.« Wired Magazine. Zugriff 13. November 2013. http://www.wired.com/magazine/2011/12/ff_cow-clicker/.
- ¹²⁴ »Cowpocalypse Now.« Ian Bogost. Zugriff 13. November 2013. http://www.bogost.com/blog/cowpocalypse_now.shtml

7 Fallstudie: Die Bibel-App

- ¹²⁵ »On Fifth Anniversary of Apple iTunes Store, YouVersion Bible App Reaches 100 Million Downloads: First-Ever Survey Shows How App Is Truly Changing Bible Engagement.« PRWeb, 8. Juli 2013. <http://www.prweb.com/releases/2013/7/prweb10905595.htm>.
- ¹²⁶ Tsotsis, Alexia. »Snapchat Snaps Up A \$80M Series B Led By IVP At An \$800M Valuation.« TechCrunch. Zugriff 13. November 2013. <http://techcrunch.com/2013/06/22/source-snapchat-snaps-up-80m-from-ivpat-a-800m-valuation/>.
- ¹²⁷ »YouVersion Infographics.« Zugriff 13. November 2013. <http://blog.youversion.com/wp-content/uploads/2013/07/themobilebible1.jpg>.
- ¹²⁸ Alford, Henry. »If I Do Humblebrag So Myself.« The New York Times, 30. November 2012, Fashion & Style. <http://www.nytimes.com/2012/12/02/fashion/bah-humblebrag-theunfortunate-rise-of-false-humility.html>.
- ¹²⁹ Tamir, Diana I. und Jason P. Mitchell. »Disclosing Information About the Self Is Intrinsically Rewarding.« Proceedings of the National Academy of Sciences (7. Mai 2012): 201202129. doi:10.1073/pnas.1202129109.

8 Gewohnheiten testen und die Suche nach gewohnheitsprägenden Gelegenheiten

- ¹³⁰ Griffel, Mattan. »Discovering Your Aha! Moment.« GrowHack, 4. Dezember 2012. <http://www.growhack.com/2012/12/04/discovering-your-aha-moment/>.
- ¹³¹ Graham, Paul. »Schlep Blindness.« Januar 2012. <http://paulgraham.com/schlep.html>.
- ¹³² Gascoigne, Joel. »Buffer October Update: \$2,388,000 Annual Revenue Run Rate, 1,123,000 Users.« 7. November 2013. <http://open.bufferapp.com/bufferoctober-update-2388000-run-rate-1123000-users/>.
- ¹³³ »I'm Joel Gascoigne, and This Is the Story Behind Buffer.« Life Hacker. Zugriff 13. November 2013. <http://www.lifehacker.co.in/technology/Im-Joel-Gascoigne-and-This-Is-the-Story-Behind-Buffer/article-show/24271474.cms>.
- ¹³⁴ West, Nancy Martha. »Kodak and The Lens of Nostalgia.« The University Press of Virginia, 2000, 95.
- ¹³⁵ Cosier, G. und Hughes, P. M. (2001). The Problem with Disruption. BT Technology, 19(4), 9.
- ¹³⁶ Pickover, Clifford A. Time: A Traveler's Guide. Oxford University Press, USA, 1998.
- ¹³⁷ Stoll, Clifford. »The Internet? Bah!« Newsweek, 27. Februar 1995. <http://www.english.illinois.edu/people/faculty/debaron/582/582%20readings/stoll.pdf>.
- ¹³⁸ Maples jun., Mike. »Technology Waves and the Hypernet.« Roger and Mike's Hypernet Blog. Zugriff 13. November 2013. <http://rogerandmike.com/post/14629058018/technology-waves-and-thehypernet>.
- ¹³⁹ »How to Get Startup Ideas.« November 2012. <http://paulgraham.com/startupideas.html>.

Stichwortverzeichnis

5-W-Methode 55, 59

A

Abhängigkeit 17, 39, 160, 161, 164, 171
Acetaminophen 37
Adobe Photoshop 143
Airbnb 141, 188
Alltagsereignis 23
Alltagsroutine 25
Alltagsverhalten 9
Amazon 33f., 83
Anstrengung, kognitive 32, 74
Anstrengung, physische 69, 88, 130
App-Icon 14, 46, 49, 57
App.net 140
Apple 57, 76, 115, 136 f., 168, 190
Ariely, Dan 128-130, 176, 194
Assoziation 14, 39, 51 ff., 58, 91
Aufmerksamkeit 10, 14, 43, 47, 49, 57,
64, 77, 93 f., 96, 111, 120, 146
Ausdauerjagd 101
Auslösereiz 22, 169, 172
Autonomie 113-115, 118, 124 f.

B

Balz, John P. 18
Basalganglien 22
Befriedigung 37 f., 106, 145, 184
Benutzerfreundlichkeit 15
Beziehungsauslöser 48 f., 57
Bibelvers 177
Bindungseskalation 128
Bing 32, 34
Blogger 54, 66 f.
Bogost, Ian 154, 164
Breaking Bad 119, 121
Browser 113
Bulletin Board Systems (BBS) 67

C

Candy Crush Saga 26
Chellappan, Sriram 51
CLTV 24, 25
CNET 66

Codecademy 109 f.
Cowpocalypse 164

D

Datenmaterial 17, 19, 20, 149, 151, 173
Deci, Edward 62, 106
Devianz, soziale 69, 88
Dopamin 15, 16, 95
Dorsey, Jack 54 f.
Dribbble 122
Dropbox 109
Dvorak, August 29
Dvorak-Tastatur 29

E

Ebay 141, 142
Einfachheit 68 f., 80 f., 143, 173
Endowed Progress Effect 175
Emotion 14, 39, 50, 52, 54 f., 174
Empathiediagramm 55
Empfehlung 24, 57
Erfahrungübernahme 120
Evernote 26

F

Facebook 9, 14, 27, 38, 43, 47 f., 52, 57,
67, 70, 85, 96 f., 118, 122, 137, 146,
159, 169, 172, 175, 187, 190
Fairey, Shepard 63
Feedbackschleife 15, 124, 134, 180
Filmempfehlungsseite 181
Fogg'sches Verhaltensmodell 62, 68, 87,
142, 170
Forer-Effekt 174
Free Cashflow 24
Fremium 26
Friendster 27

G

Gamification 112 f.
Geschwindigkeit 19, 20, 70, 134
Gewohnheitsbildung 12, 61
Gmail 29
Google-Suche 32

Gourville, John 28
 Graham, Paul 17, 155, 184
 Gratisnutzer 25, 26
 Gruenewald, Bobby 167-177

H

Habif, Steph 12
 Häufigkeit 34, 35, 36, 40, 51, 95, 127, 171, 177
 Hauptly, Denis J. 65 f.
 Hakenmodell 15, 19, 20, 40, 58, 61, 70, 87, 91, 127, 134, 143 f., 150 f., 153 f., 154, 167, 179, 180, 189, 191
 Hakenzyklus 16, 17, 134
 Hall, Erika 54
 Handlungsappell 23, 45, 79
 Handlungsaufruf 14, 46, 52
 Handlungsenergie 63
 Handlungslinie 62, 69
 Handlungsphase 61, 69, 134 f., 143, 150
 Harriman, Jake 158 f.
 Hasso-Plattner-Institut 12, 193
 Humblebrag 175
 Hyperuser 181

I

Ikea-Effekt 129 f., 176
 Implikation 11, 165
 Instagram 30, 38, 43 f., 50, 53, 57 f., 68, 169, 172, 181, 190
 Investitionsphase 16, 134 ff., 143 f., 148, 150
 iTunes 136 f., 171

J

Jucken 38, 41
 Juckreiz 51, 87, 91, 112, 149, 188

K

Kahnemann, Daniel 81
 Kernmotivator 63, 81, 88
 Konnektivität 17
 Konsumentenpsychologie 12
 Kreditkartenunternehmen 25
 Kundenaktivität 80
 Kundenbindung 13, 23 f., 27, 28, 40, 47, 48, 80, 111, 113 f., 125, 127, 134, 173
 Kundenentwicklung 55,
 Kundenerzählung 55
 Kundengewohnheit 20, 24, 28, 30, 154, 184, 191

Kundenproblem 19
 Kundentechnologie 50

L

Langeweile 50 ff., 58, 148
 League of Legends 100
 Lean-Startup-Bewegung 180
 Lebensversicherungsunternehmen 24
 Leidensdruck 53, 57
 Libin, Phil 26
 Lieberman, Daniel 101 f.
 LIFO 31
 Linderung 37, 52
 Login 70
 Loop 28
 Loyalität 33

M

Machbarkeitsstudie 55
 Mad Men 11
 Mahalo 111 f.
 Manipulation 18, 39, 41, 114, 132, 154 ff., 165
 Manipulationsmatrix 156 f., 162, 165 f.
 Markenapostel 27
 Marktdominanz 33
 Microsoft 190
 Mint 45 f., 138
 Motivation, intrinsische 106
 Multivitaminpille 37
 Mundpropaganda 24, 27, 48
 MyFitnessPal 115-118
 MySpace 27

N

Nägelkaue 22
 Neurotransmitter 15, 95
 New York Times 66
 Nichtroutine 69, 88, 143
 Night of the Living Dead 18
 Nodder, Chris 156
 Norton, Michael 128, 176
 Nützlichkeit 33-35, 40, 128
 Nuru International 159
 Nutzerdaten 138
 Nutzeremotion 58
 Nutzergewohnheit 10, 23, 28, 30, 32, 111, 115, 150, 167, 180 f., 186
 Nutzerhandlung 15
 Nutzerrevolte 113
 Nutzungserlebnis 17, 69, 104, 179

O

Ohno, Taiichi 55
 Online-Spiel 11, 107, 121

P

PageRank-Algorithmus 72
 Paypal 48
 Pinterest 38, 68, 52, 75, 96, 104 f., 122,
 148 f., 190
 Preisvergleich 34
 Produktbeschreibung 79
 Produktdesign 10, 14, 51, 53, 61, 65, 86,
 88, 113, 135, 143
 Produktentwickler 41, 87
 Produktivität 19, 68
 Produktnutzungsdauer 25
 Produktnutzungshäufigkeit 25
 Produktversprechen 37
 Progressive 34

Q

Quora 98, 111-114, 118
 QWERTY-Tastatur 29

R

Reaktanz 115, 117, 125
 Realitätsverzerrungsfelder 161
 Really Simple Syndication (RSS) 67
 Registrierungsprozess 70
 Reiz, sensorischer 50
 Reiz, situationsbedingt 9
 Rotten Tomatoes 181
 Routine 21, 23, 28, 50, 53, 69, 94, 121,
 127, 171

S

Schell, Jesse 132 f.
 Schmerz 33, 37, 38, 39, 41, 50, 51, 53 f.,
 58, 63, 88, 125, 131, 153, 188,
 Schmerzlinderung 37
 Schnapschuss 68, 74
 Selbstbestimmtheit 106
 Shiv, Baba 12
 Skok, David 27
 Stack Overflow 97-99
 Standardverhalten 35
 Stimmungsaufhellung 52
 Stress 22, 58, 93
 Stressfaktor 50
 Sucht 9, 39, 156, 160, 163, 172
 Sunstein, Cass R. 18

T

Task Rabbit 141
 Technologie, gewohnheitsprägend 17, 38,
 43, 45, 86, 127, 136, 144, 150, 154, 156,
 160, 165 f., 171, 180
 Technologieabhängigkeit 160
 Thaler, Richard H. 18
 Toyota 55
 Tracking-Methode 32
 Trefferrelevanz 72
 Twitter 9, 29, 38, 47, 52, 54 f., 57, 66-68,
 71, 77-80, 96, 104, 122, 134 f., 139-141,
 159, 169, 172, 175, 181-183, 185, 190
 Tylenol 37

U

Unkompliziertheit 66, 75
 Unterhaltung 162 f.
 Unternehmenslösung 19
 Update-Benachrichtigung 49

V

Validierung, subjektive 174
 Variabilität 15 f., 93-95, 99, 119-123, 125
 Verhaltensdaten 173
 Verhaltensökonomie 12, 81
 Vereinfachung 67, 70 f., 148
 Verpflichtung, moralische 160, 184
 Videospiel 25, 100, 107, 120, 122, 128,
 155
 Viral-Cycle-Time 27

W

Wahlmöglichkeit 45, 124
 Weight Watcher 155
 Wettbewerbsvorteil 10, 20, 24, 28, 30,
 40, 150
 Williams, Evan 54, 66

Y

Yelp 141
 Youtube 9, 93, 98, 122
 YouVersion 168 ff., 170, 175 ff.

Z

Zahlungsbereitschaft 26
 Zahnseide-Studie 32, 36, 127
 Zeitaufwand 47, 74
 Zugriffsmöglichkeit 20
 Zynga 120 f., 132 f., 164