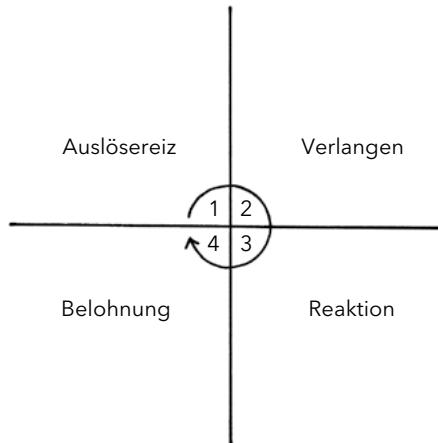


So lassen sich diese Erkenntnisse auf Unternehmen übertragen

In *Die 1%-Methode* erläutere ich die vierstufige Gewohnheitsschleife, welche die Grundlage für alle menschlichen Verhaltensweisen bildet: Auslösereiz, Verlangen, Reaktion und Belohnung. Wenn sich diese neurologische Feedbackschleife häufig wiederholt, entstehen neue Gewohnheiten.

Noch einmal zur Erinnerung – die Gewohnheitsschleife lässt sich in etwa so darstellen:



So lassen sich diese Erkenntnisse auf Unternehmen übertragen

Auf der Grundlage dieser Schritte habe ich die vier Gesetze der Verhaltensänderung entwickelt:

1. Auslösereiz: Die Gewohnheit muss offensichtlich sein.
2. Verlangen: Die Gewohnheit muss attraktiv sein.
3. Reaktion: Die Gewohnheit muss einfach sein.
4. Belohnung: Die Gewohnheit muss befriedigend sein.

Mit diesen vier Gesetzen lassen sich sämtliche Verhaltensweisen einfacher gestalten (und wenn man die jeweiligen Gesetze umkehrt, werden bestimmte Verhaltensweisen schwieriger). Im Geschäftsleben kann man mit diesen Grundsätzen effektivere Produkte erzeugen und erreichen, dass die Mitarbeiter effektivere Gewohnheiten zeigen.

In diesem Bonuskapitel werde ich anhand einiger Beispiele zeigen, wie sich die jeweiligen Gesetze im geschäftlichen Umfeld einsetzen lassen. Diese Beispiele sind nur als Ausgangspunkt gedacht. Die vier Gesetze der Verhaltensänderung sollen einen Rahmen bilden, den Sie flexibel anpassen können, wenn sich Ihre Bedürfnisse und Vorlieben ändern. Sie werden sehen, die Anwendungsmöglichkeiten sind schier endlos!

Das erste Gesetz

Das erste Gesetz der Verhaltensänderung lautet: *Die Gewohnheit muss offensichtlich sein.* Dieses Gesetz hängt mit dem Auslösereiz zusammen, der ersten Stufe der Gewohnheitsschleife. Alles, was Ihre Aufmerksamkeit (oder die Aufmerksamkeit Ihrer Kunden)

erregt, ist ein Auslösereiz, der über die nächste Handlung entscheidet. Erwartungsgemäß erregen offensichtliche Auslösereize leichter Aufmerksamkeit, sodass sie häufiger Handlungen zur Folge haben.

Aus diesem Grund empfinden wir Werbung oft als aufdringlich. Viele Kampagnen sind ganz gezielt besonders laut, grell, schrill und auffällig, weil sie so offensichtlich wie möglich sein sollen.

Die unzähligen Mitteilungen, die auf Ihrem Handy, Ihrem Computerbildschirm, in sozialen Medien und in Softwareprogrammen aufpoppen, sind ein gutes Beispiel dafür, wie man den Nutzern eine »offensichtliche« Handlung nahelegen kann. Viele Unternehmen haben nämlich festgestellt, dass sich mehr Nutzer mit ihrem Produkt beschäftigen, wenn sie möglichst viele Mitteilungen verschicken (Textnachrichten, Rundmails, Warnhinweise und so weiter). Selbst von meinem Zahnarzt bekomme ich mittlerweile zwei E-Mails und zwei Textnachrichten zu jedem Termin.

Viele Unternehmen haben erkannt, dass jede Erinnerung das Produkt oder die Dienstleistung wieder offensichtlich macht. (Das kann allerdings unglaublich nervig sein: Man hat oft den Eindruck, dass Unternehmen förmlich darum wetteifern, wer am besten Aufmerksamkeit erregt, und die penetranteste App trägt den Sieg davon).

Auch das Gegenteil trifft zu. Gemäß dem ersten Gesetz ist davon auszugehen, dass weniger offensichtliche oder weniger verbreitete Verhaltensweisen seltener ausgeführt werden. Eine Werbung am unteren Bildrand wird nicht so häufig angeklickt wie das Banner oben auf der Seite. Produkte im untersten Regal finden weniger Käufer. Und so weiter. Wenn Gegenstände oder Hand-

lungen unsichtbar sind, werden sie leicht vergessen. Das erklärt, warum Softwareunternehmen Optionen wie »Account löschen« oder »Log-out« oft unauffällig in den Einstellungen oder anderen Menüpunkten verstecken.

Außerdem wird alles, was die Nutzer vom erwünschten Verhalten abbringen könnte, möglichst unsichtbar gemacht. Es ist kein Zufall, dass man viele Verhaltensweisen, die besonders schnell zur Gewohnheit werden – wie Automaten Spiele in einem Casino –, alleine ausübt. In einem Casino gibt es keine Fenster, kaum Ablenkungen und rundherum nichts als Spielautomaten. So versinkt man sehr leicht ganz im Spiel und spielt immer weiter, weil das erwünschte Verhalten im Gegensatz zu den unsichtbaren Ablenkungen offensichtlich ist.

Unternehmen können das erste Gesetz der Verhaltensänderung auf verschiedenste Weise nutzen. Bieten Sie das lukrativste Produkt ganz vorne im Laden oder besonders gut sichtbar an. Biten Sie Ihre Angestellten, ablenkende Apps vom Startbildschirm ihrer Handys zu entfernen, damit sie nicht unüberlegt darauf klicken, weil sie sofort ins Auge fallen. Gestalten Sie die Abläufe im Büro so, dass die wichtigsten Tätigkeiten an den offensichtlichsten Stellen stattfinden. Legen Sie Ihren Produkten Anweisungen bei, die dafür sorgen, dass sich diese Produkte nach dem Kauf gut sichtbar in der Wohnung oder auf dem Startbildschirm befinden.

Ein Auslösereiz ist dann besonders offensichtlich, wenn er Aufmerksamkeit erregt. Und ein Auslösereiz, der Aufmerksamkeit erregt, kann eine Gewohnheit begründen.

Das zweite Gesetz

Das zweite Gesetz der Verhaltensänderung lautet: *Die Gewohnheit muss attraktiv sein.* Dieses Gesetz hängt mit dem Verlangen zusammen, der zweiten Stufe der Gewohnheitsschleife.

Wie bereits beim ersten Gesetz erläutert, sollte Ihr Produkt offensichtlich sein (zum Beispiel ganz oben im E-Mail-Eingang oder auf einer riesigen Plakatwand oder im Eingangsbereich des Geschäfts), doch neben dieser offensichtlichen Platzierung müssen Sie erreichen, dass es der Kundschaft attraktiv erscheint.

Jedem Verhalten geht eine Vorhersage voraus. Im Geschäftsleben bedeutet das, dass vor jeder Kaufentscheidung eine Vorhersage getroffen wird. Das ist ein ganz entscheidender Aspekt. Kunden kaufen nicht Ihr Produkt, sondern die Vorhersage, die dieses Produkt in ihrem Kopf entstehen lässt. Sie betrachten das Angebot im Getränkeautomaten und treffen die Vorhersage, dass Coca-Cola am besten schmecken wird, deshalb entscheiden sie sich dafür. Oder sie lassen sich ihre neue Website vom Anbieter mit den besten Bewertungen erstellen, weil sie vorhersagen, dass dieser das beste Ergebnis liefern wird.

Viele Produkte wirken »attraktiv«, wenn man die Vorzüge eindeutig und überzeugend darstellt. Deshalb erklären Marketingleute und Grafikdesigner oft »Worte sind Design« oder »Texten ist eine Designfrage«. Die richtige Wortwahl macht die Botschaft attraktiv und das Produkt für den Kunden »schön«.

In vielen Fällen lässt sich das zweite Gesetz der Verhaltensänderung durch personalisierte Botschaften umsetzen, denn Produkte wirken meist attraktiver, wenn der Eindruck entsteht, dass sie für das Leben des Kunden von Bedeutung sind. Ein freiberuflicher

Autor wird sich von einer Werbeanzeige mit dem Titel »So wird sich Ihr Einkommen als freiberuflicher Autor sicher verdoppeln« viel eher überzeugen lassen als von »So wird sich Ihr Einkommen verdoppeln«. Die Aussage ist die gleiche, aber der erste Titel spricht ihn persönlich an.

Diese Strategie ist noch wirkungsvoller, wenn Sie den Vornamen der angesprochenen Person verwenden können. Stellen Sie sich vor, eine freiberufliche Autorin namens Olivia erhält eine E-Mail mit folgendem Betreff: »Olivia, hier erfahren Sie, wie Sie Ihr Einkommen als freiberufliche Autorin ganz sicher verdoppeln können.«

Auf diese Weise erstellen viele Online-Firmen häufig stark personalisierte Angebote. Sie bieten nicht etwa ein Produkt für »Führungskräfte« an, sondern zeigen auf der Verkaufsseite unterschiedliche Texte, die auf den jeweiligen Betrachter zugeschnitten sind. Je nach Position in der Firma sieht der eine ein Produkt für »Finanzleiter«, während dem anderen das gleiche Produkt als Lösung für »Marketingchefs« angepriesen wird.

Diese Strategie lässt sich in fast allen Lebenslagen anwenden. Jeder »verkauft« irgendetwas, selbst wenn das oft nicht auf den ersten Blick deutlich wird. Ärzte verkaufen ihren Patienten eine gesündere Lebensweise. Trainer verkaufen ihren Spielern Teamwork. Eltern verkaufen ihren Kindern Fähigkeiten, die sie im Leben brauchen. Indem Sie Ihre Botschaft persönlich gestalten – und dazu reicht es oft, den Namen des Adressaten zu nennen –, entsteht eine bedeutsame Verbindung, welche die Veränderung ein wenig attraktiver machen kann.

Amazon setzt tagtäglich auf Personalisierung. Das Unternehmen präsentiert häufig Artikel, die sich die Kunden kürzlich angesehen haben oder die einem früheren Kauf ähneln. Es ist sehr

attraktiv, bei Amazon einzukaufen, weil wir dort immer Dinge sehen, die für uns persönlich von Bedeutung sind.

Natürlich ist eine individuelle Personalisierung nicht in jedem Fall möglich, doch Unternehmen können in geringerem Maßstab »personalisieren«, indem sie ihr Produkt mit einer bestimmten Identität verknüpfen. So hat Toyota beispielsweise erreicht, dass der Prius für Umweltbewusstsein steht. Wenn Ihnen die Umwelt sehr am Herzen liegt, dann können Sie diese Identität deutlich machen, indem Sie einen Prius kaufen. Das Produkt wird für eine bestimmte Verbrauchergruppe sofort attraktiver, weil sie das Gefühl hat, damit die eigene Identität zum Ausdruck bringen zu können. Derartige Verknüpfungen sind oft unglaublich wirkungsvoll, sodass es nützlich sein kann, die Identität zu unterstreichen, für die Ihr Produkt steht.

Die Attraktivität eines Produkts lässt sich außerdem steigern, indem man gesellschaftliche Normen betont (auf diese Strategie gehe ich in Kapitel 10 von *Die 1%-Methode* ausführlich ein). Der Mensch lässt sich stark von der Gruppe beeinflussen. Wenn Sie einem Kunden zeigen, dass Menschen, die ihm ähneln, Ihr Produkt verwenden – Leute mit der gleichen Postleitzahl, aus seiner Heimatstadt, aus seinem Team und dergleichen –, wird er dieses Produkt mit höherer Wahrscheinlichkeit attraktiv finden.

Dabei gilt ein wichtiger Vorbehalt: Wenn der Eindruck entsteht, dass Ihr Produkt ein seltenes Verhalten erfordert, sollten Sie dieses positiv darstellen (als etwas, das den Status erhöht): »Sechzig Prozent aller Millionäre lesen jeden Tag ein Buch. Mit unserem neuen Produkt können Sie das auch.«

Erfordert Ihr Produkt dagegen ein eher alltägliches Verhalten, so sollten Sie diejenigen, die dieses Verhalten *nicht* zeigen, negativ

So lassen sich diese Erkenntnisse auf Unternehmen übertragen

darstellen (als von der Norm abweichend): »75 Prozent Ihrer Nachbarn zahlen für Strom weniger als Sie selbst. Hier erfahren Sie, wie Sie Ihre Stromkosten senken können.«

Und zu guter Letzt können Sie jedes Produkt von Natur aus attraktiver machen, indem Sie das dritte und das vierte Gesetz der Verhaltensänderung anwenden. Verhaltensweisen, die »preiswert« sind – sich also einfach umsetzen lassen, geringen sozialen Aufwand erfordern und sofortige Belohnung verschaffen –, wirken attraktiv. »Teure« Verhaltensweisen, also solche, die schwer umzusetzen sind, hohe gesellschaftliche Kosten verlangen und sich erst spät rentieren, sind dagegen unattraktiv. Nun möchte ich erläutern, wie Sie diese beiden Gesetze zu Ihrem Vorteil nutzen können.

Das dritte Gesetz

Das dritte Gesetz der Verhaltensänderung lautet: *Die Gewohnheit muss einfach sein*. Dieses Gesetz ist mit der Reaktion verbunden, also den Verhaltensweisen oder Gewohnheiten, die Sie tatsächlich ausführen. Ein bestimmtes Verhalten zeigt man bereitwilliger, wenn es einfach ist, sich also ohne großen Aufwand umsetzen lässt.

Aus unternehmerischer Sicht empfiehlt sich für die Anwendung des dritten Gesetzes der Verhaltensänderung, dass Sie sich vor Augen führen, welche Verhaltensweisen Ihre Kunden der Reihe nach ausführen müssen, um Ihr Produkt zu kaufen oder Ihre Dienstleistung zu nutzen, und Sie dann ermitteln, in welchen Bereichen sich der dazu erforderliche Aufwand reduzieren lässt.

Denken Sie nur einmal an die ersten Mitfahrdienste wie Uber oder Lyft. Bevor es diese Anbieter gab, musste jemand, der quer durch die Stadt fahren wollte, die folgenden Schritte ausführen: zu Fuß vor die Tür gehen, an der Straße auf ein Taxi warten, einsteigen, durch die Stadt fahren, das Ziel erreichen, Kreditkarte oder Bargeld zücken, die Fahrt bezahlen, Kreditkarte (oder eventuell Wechselgeld) wieder in die Handtasche oder die Geldbörse stecken, aus dem Auto aussteigen und so weiter.

Diese einzelnen Schritte nahmen die Unternehmen genauer unter die Lupe und überlegten, ob sich der damit verbundene Aufwand reduzieren ließe (oder der jeweilige Schritt ganz entfallen könnte):

Wie ließe sich das Nach-Draußen-Gehen einfacher gestalten? Zum Beispiel könnte man den Wagen über eine App vom Handy aus rufen, ohne das Haus zu verlassen.

Wie ließe sich die Wartezeit einfacher gestalten? Wir könnten ankündigen, wann der Wagen eintreffen wird, sodass die Fahrgäste genau zum richtigen Zeitpunkt aus dem Haus kommen.

Wie ließe sich das Einsteigen einfacher gestalten? Keine Änderung.

Wie ließe sich die Fahrt durch die Stadt einfacher gestalten? Man könnte die Route nicht allein dem Fahrer überlassen, sondern sie den Fahrgästen und dem Fahrer auf dem Handy anzeigen. Dann könnten die Fahrgäste gegebenenfalls eine alternative Route vorschlagen, während das Navi dem Fahrer aktuelle Informationen und die Route anzeigt.

Wie ließe sich der Bezahlvorgang einfacher gestalten? Wir haben bereits eine App auf dem Telefon der Fahrgäste. Also könnten wir sie bitten, ihre Kreditkartendaten zu hinterlegen. Dann könnten

sie automatisch bezahlen und einfach aussteigen, sobald sie ihr Ziel erreicht haben.

Und so weiter.

In Kapitel 12 von *Die 1%-Methode* erläutere ich: »Die Wirtschaft arbeitet unermüdlich daran, das gleiche Ergebnis noch unkomplizierter zu liefern.« Dazu wird jede Phase des Prozesses so bequem wie möglich gestaltet.

Das zeigt zum Beispiel die Entwicklung der Versandpolitik von Amazon in den USA:

1994: Amazon wird gegründet.

2002: Amazon führt den kostenlosen Super-Saver-Versand ab einem Bestellwert von 99 US-Dollar ein.

2005: Amazon führt Amazon Prime mit kostenlosem Versand für alle Produkte ein.

2014: Amazon bietet Käufern gedruckter Bücher die Möglichkeit, sofort die Kindle-Version zu lesen, während das gekaufte Buch mit der Post unterwegs ist.

2018: Amazon führt die kostenlose Lieferung von Lebensmitteln innerhalb von zwei Stunden ein.

Amazon arbeitet unablässig daran, die Wünsche seiner Kundenschaft immer einfacher, schneller und bequemer zu erfüllen: Ihre Artikel werden geliefert. Ihre Artikel werden kostenlos geliefert. Ihre Artikel werden innerhalb von zwei Tagen kostenlos geliefert. Ihre Artikel werden in zwei Stunden kostenlos geliefert. Sie bekommen Ihren Artikel *sofort*, während Sie auf Ihre kostenlose Lieferung warten.

Große Unternehmen reduzieren den erforderlichen Aufwand immer weiter, damit das erwünschte Verhalten so einfach wie möglich wird.

Das vierte Gesetz

Das vierte Gesetz der Verhaltensänderung lautet: *Die Gewohnheit muss befriedigend sein*. Die letzte Stufe der Gewohnheitsschleife ist die Belohnung. Wenn mit einem Verhalten eine Belohnung verbunden ist – also wenn es gute Gefühle weckt und zu einem befriedigenden Ergebnis führt –, haben wir einen Grund, dieses Verhalten in Zukunft zu wiederholen.

In Kapitel 15 von *Die 1%-Methode* erläutere ich: »Die ersten drei Gesetze der Verhaltensänderung – *Die Gewohnheit muss offensichtlich sein, sie muss attraktiv sein* und *sie muss einfach sein* – erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass ein Verhalten *diesmal* ausgeführt wird. Das vierte Gesetz der Verhaltensänderung – *Die Gewohnheit muss befriedigend sein* – erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein Verhalten *beim nächsten Mal* wiederholt wird. Es schließt die Gewohnheitsschleife.«

Auf Unternehmen übertragen bedeutet das: Die Zufriedenheit mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Kunden Ihnen treu bleiben. Die vierte Stufe, die den Kreis schließt, bringt Ihre Kunden dazu, Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung gewohnheitsmäßig zu nutzen.

Für das vierte Gesetz der Verhaltensänderung ist es von entscheidender Bedeutung, wie schnell sich die Belohnung einstellt. Die Kunden wollen sofort Erfolg verspüren – und sei es nur in geringem Maße –, und zwar bei jeder Nutzung eines Produkts oder einer Dienstleistung. Das Produkt sollte zumindest das Problem lösen (also das Verlangen stillen, das nach dem zweiten Gesetz entstanden ist) und dabei möglichst einen gewissen Überraschungsfaktor bieten oder Freude bereiten.

Ein befriedigendes Erlebnis entsteht, wenn ein Gleichgewicht zwischen dem zweiten Gesetz (*Die Gewohnheit muss attraktiv sein*) und dem vierten Gesetz (*Die Gewohnheit muss befriedigend sein*) hergestellt wird, denn der Grad Ihrer Zufriedenheit hängt unmittelbar mit Ihren Erwartungen und Wünschen zusammen. Sind die Versprechungen zu groß, wird ein Produkt zwar einmal gekauft, doch sicher kein zweites Mal. Das gilt etwa bei enormen Preisnachlässen, auf die enttäuschende Erfahrungen folgen, oder Versprechungen von Vertriebspersonal, die das Produktteam nicht einhalten kann. Riesige Erwartungen mögen zwar zu einem Einzelkauf führen, können aber keine Kaufgewohnheit begründen.

Das vierte Gesetz lässt sich zum Beispiel anwenden, indem man dafür sorgt, dass während der gesamten Nutzung immer wieder ein klein wenig Zufriedenheit geweckt wird. So sorgen manche Autohersteller dafür, dass bei ihren Autos und LKWs ein künstliches Motorengeräusch ertönt, wenn die Fahrer auf das Gaspedal treten, da dieses Aufheulen als befriedigend empfunden wird.

Weitere Beispiele finden sich in Kapitel 15 von *Die 1%-Methode*; dort geht es unter anderem um den Geschmack von Kaugummi und Zahnpasta.¹

Natürlich lässt sich mit dem gleichen Prinzip auch erreichen, dass die Angestellten eines Unternehmens bessere Gewohnheiten

1 Drew Harwell: »America's best-selling cars and trucks are built on lies: The rise of fake engine noise«, *The Washington Post*, 21. Januar 2015, https://www.washingtonpost.com/business/economy/americas-best-selling-cars-and-trucks-are-built-on-lies-the-rise-of-fake-engine-noise/2015/01/21/6d-b09a10-a0ba-11e4-b146-577832eafcb4_story.html.

entwickeln. Lob und Ermutigungen im Laufe eines Arbeitstags können erwünschte Verhaltensweisen verstärken.

Ein Unternehmensgründer, mit dem ich gesprochen habe, berichtet von einer einfachen Methode, mit der seine Firma die Arbeit zufriedenstellender gestaltet: »Alle bekommen einen Klebezettel in Form einer Hand«, erklärte er. »Die steht bei uns für Topleistungen. Und immer, wenn jemand etwas Besonderes tut, wird das an die Gemeinschaftswand im Pausenraum geklebt, für alle deutlich sichtbar. Es geht uns darum, die Verhaltensweisen zu loben, die wir verstärken möchten. Am Monatsende suchen wir ein paar davon aus, lesen sie laut vor und verteilen dann Geschenkgutscheine. Unsere Beschäftigten nehmen sich ein paar Zettel, suchen die Person, um die es darauf geht, und überreichen ihr den Preis. So gibt es immer wieder kleine Triumphe.«

Verhaltensweisen, die Ihnen ein gutes Gefühl verschaffen, also Verhaltensweisen, nach denen Sie unmittelbar Befriedigung, Lob, Ermutigung oder Genuss empfinden, sind genau diejenigen, die Sie in Zukunft gerne wiederholen.

Zusammenfassung

Glücksspielautomaten sind ein klassisches Beispiel für ein Produkt, das süchtig macht, und tatsächlich werden beim Automatenpiel alle vier Gesetze der Verhaltensänderung umgesetzt.

Die Gewohnheit muss offensichtlich sein: Spielautomaten sind extrem lukrativ, das wissen die Casinos genau. Deshalb sorgen sie dafür, dass diese Geräte offensichtlich sind: In Casinos ist das Verhältnis von Spielautomaten zu Tischspielen fast immer etwa 100 zu 1.

Die Gewohnheit muss attraktiv sein: Bei vielen elektronischen Spielautomaten gibt es strategisch geschickte »Beinahe-Gewinne«, die ein falsches Belohnungsgefühl erzeugen. Bei einem Beinahe-Gewinn erscheint das Gewinnsymbol knapp über oder unter der Gewinnlinie. Stellen Sie sich vor, Sie betätigen die Starttaste, sehen, wie sich die Räder drehen und wie zwei Kirschen nebeneinander landen – aber die dritte Kirsche geht knapp vorbei. Beinahe *hätten Sie* den Jackpot gewonnen.

Dieses »Beinahe«-Gefühl macht Ihrem Gehirn weis, die Belohnung sei jetzt näher als zuvor. Wenn Sie sich noch etwas mehr anstrengen, könnten Sie es vielleicht schaffen. Nach einem »Beinahe-Treffer« ist das Belohnungssystem in Ihrem Gehirn voller Erwartung. Viele Maschinen sind absichtlich so programmiert, dass es häufiger zu »Beinahe-Treffern« kommt, als es rein statistisch wahrscheinlich wäre. Indem der Jackpot in Aussicht gestellt wird, soll das Spiel attraktiver wirken, während den Spielern gleichzeitig eine höhere Gewinnchance vorgegaukelt wird.

Die Gewohnheit muss einfach sein: Das gesamte Automatenenspiel ist so gestaltet, dass es ganz einfach ist. Die Hocker sind so bequem, dass man stundenlang darauf sitzen kann. Bei den meisten Maschinen muss man nicht einmal mehr einen Hebel betätigen. Für die nächste Spielrunde drückt man einfach auf die Start-Taste. Wenn Ihnen das Geld ausgeht, kommen Sie in den meisten Casinos ganz leicht an Nachschub. Bei vielen Spielautomaten kann man direkt an seinem Platz bezahlen. Geldautomaten sind immer leicht zugänglich, und wenn Ihr Konto leer ist, können Sie Bargeld abheben oder per Lastschrift abbuchen lassen.

Die Gewohnheit muss befriedigend sein: Das einzige unbefriedigende Element am Automatenenspiel ist, dass man Geld verliert,

deshalb verbergen die Geräte diese Tatsache so gut wie möglich. Die Hersteller sorgen dafür, dass Sie nur schwer nachvollziehen können, wie viel Geld Sie wirklich ausgeben.

Ein klassischer Glücksspielautomat besteht nur aus einem Hebel und einem Rad, doch an elektronischen Geräten spielt man mehrere Räder gleichzeitig. Stellen Sie sich einen Bildschirm mit hundert winzigen Gewinnrädern vor, die sich gleichzeitig drehen. Mit jedem Tastendruck setzen Sie einhundert Cents – einen pro Rad. Nehmen wir einmal an, Sie gewinnen in einer Runde an dreißig Rädern. Dann zeigt Ihnen die Maschine Ihre dreißig Gewinne an. Das wird mit blinkenden Lichtern gefeiert, dazu ertönt das Geräusch von Münzen, die in der Schale klirren. Sie haben das Gefühl, Sie hätten dreißig Cent gewonnen, dabei haben Sie in Wirklichkeit siebzig Cent *verloren*. Die Maschine stellt den Verlust als Gewinn dar.

Sobald sich in einer Region ein Casino angesiedelt hat, steigt die Quote der Spielsüchtigen in einem Radius von achtzig Kilometern merklich an, manchmal um bis zu 100 Prozent. Laut einem Bericht »verspielen Casinobesucher in den USA jährlich mehr als 37 Milliarden Dollar – das ist mehr, als US-Bürger für den Besuch von Sportveranstaltungen (17,8 Milliarden Dollar), Kinobesuche (10,7 Milliarden Dollar) und Musikkäufe (6,8 Milliarden Dollar) zusammen ausgeben«.

Ein solcher Effekt entsteht, wenn alle vier Gesetze der Verhaltensänderung gleichzeitig zum Tragen kommen. Wenn alle Hebel in die gleiche Richtung zeigen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Verhaltens immens.

Den Abschluss dieses Anhangs soll eine Fallstudie bilden, die noch genauer verdeutlicht, wie die vier Gesetze der Verhaltensänderung gemeinsam angewendet werden können.

Fallstudie: Wie 2 Millionen Dollar zu 2 Billionen Dollar werden

Hintergrund: Diese Abhandlung war ursprünglich ein Vortrag, den Charlie Munger am 24. April 1998 anlässlich des 50. Absolvententreffens des Jahrgangs 1948 an der Harvard Law School hielt. Er erschien als Anhang D in Damn Right: Behind the Scenes with Berkshire Hathaway Billionaire Charlie Munger von Janet Lowe. Ein Auszug aus diesem Vortrag ist hier als Beispiel für die Anwendung der vier Gesetze der Verhaltensänderung in der Geschäftswelt wiedergegeben. Kommentare von James Clear sind kursiv gedruckt.

Sie sind in Atlanta, im Jahr 1884. Zusammen mit zwanzig Gleichgesinnten haben Sie einen Termin bei Mr Glotz, einem reichen und exzentrischen Bürger Atlantas. Mit diesem Glotz haben Sie zwei Dinge gemeinsam: Zum einen setzen Sie bei der Problemlösung stets auf die fünf nützlichen Prinzipien, zum anderen verfügen Sie über das Grundwissen aus sämtlichen Collegekursen aus dem Jahr 1996. Alle Forscher und Beispiele, auf die dieses Grundwissen zurückgeht, stammen jedoch aus Zeiten vor 1884. Alles, was sich nach 1884 ereignet hat, ist weder Ihnen noch Glotz bekannt.

Glotz bietet an, für die Neugründung eines Unternehmens, das alkoholfreie Getränke produziert und sich für immer auf diese Branche beschränken wird, zwei Millionen Dollar zu investieren, aber nur die Hälfte des Stammkapitals für eine gemeinnützige Stiftung zu behalten. Das Unternehmen soll einen Namen tragen, der Glotz irgendwie verzaubert hat: Coca-Cola.

Die andere Hälfte des Stammkapitals der neuen Firma soll derjenige bekommen, der Glotz mit seinem Geschäftsplan davon

überzeugen kann, dass die Neugründung 150 Jahre später, also im Jahr 2034, einen Wert von einer Billion Dollar haben wird, obwohl das Unternehmen Jahr für Jahr einen Großteil des Gewinns als Dividende auszahlt. Trotz Dividendenzahlungen in Milliardenhöhe wäre das Unternehmen dann insgesamt zwei Billionen Dollar wert.

Sie haben eine Viertelstunde Zeit, um für Ihren Vorschlag zu werben. Was sagen Sie Glotz?

Hier meine Lösung, mein Angebot an Glotz, für das ich lediglich die nützlichen Prinzipien und das Wissen verwende, über das alle intelligenten Studierenden im zweiten Studienjahr verfügen sollten:

Nun, Glotz, zuallererst sollten wir zwei ganz simple Entscheidungen treffen, um das Problem zu vereinfachen: Erstens werden wir mit dem Verkauf eines ganz gewöhnlichen Getränks niemals ein zwei Billionen Dollar schweres Unternehmen errichten können. Folglich müssen wir Ihren Namen »Coca-Cola« zu einer starken, gesetzlich geschützten Marke ausbauen. Zweitens können wir zwei Billionen Dollar nur erreichen, wenn wir nach Atlanta auch den Rest der Vereinigten Staaten erobern und mit unserem neuen Getränk rasch weltweit Erfolg haben. Dazu müssen wir ein Produkt entwickeln, das aufgrund mächtiger Urkräfte universell attraktiv ist. Und wo diese mächtigen Urkräfte zu finden sind, lernt man in akademischen Grundkursen.

Anmerkung: Mungers Streben nach einem »universell attraktiven« Produkt bedeutet natürlich, dass er die vier Gesetze der Verhaltensänderung anwenden wird – auch wenn er diese Begriffe nicht benutzt. Sie wissen ja, bei den vier Gesetzen geht es um die Prinzipien, die jeglichem menschlichen Verhalten zugrunde liegen,

und wenn Sie diese richtig einsetzen, wird das erwünschte Verhalten wahrscheinlicher. Das gilt auch, wenn Sie wie im vorliegenden Fall ein Unternehmen fördern und Menschen dazu bewegen wollen, Ihr Produkt zu kaufen.

Als nächstes werden wir unsere Zahlenkompetenz nutzen, um die Zielvorgabe näher zu analysieren. Nach vernünftigen Schätzungen steht zu erwarten, dass es im Jahr 2034 weltweit etwa acht Milliarden Getränkekonsumenten geben wird. Im Durchschnitt wird jeder dieser Konsumenten über ein höheres Realeinkommen verfügen als der Durchschnittsverbraucher im Jahr 1884. All diese Konsumenten bestehen hauptsächlich aus Wasser und müssen täglich etwa zwei Liter Flüssigkeit zu sich nehmen. Das entspricht acht Portionen à 250 Milliliter. Wenn unser neues Getränk und andere Nachahmerprodukte auf unserem neuen Markt nur 25 Prozent des weltweit konsumierten Wassers aromatisieren und anderweitig verbessern und wir diesen neuen Weltmarkt zur Hälfte beherrschen, könnten wir im Jahr 2034 insgesamt 2,92 Billionen Portionen à 250 Milliliter verkaufen. Und wenn wir dann netto vier Cent pro Portion verdienen, wird sich der Gewinn auf 117 Milliarden Dollar belaufen. Sofern unser Unternehmen nach wie vor zufriedenstellend wächst, erreicht es so leicht einen Wert von zwei Billionen Dollar.

Eine große Frage ist natürlich, ob vier Cent pro Portion ein angemessenes Gewinnplanziel für das Jahr 2034 darstellen. Die Antwort lautet ja, wenn wir tatsächlich ein universell attraktives Getränk erschaffen können. Einhundertfünfzig Jahre sind eine lange Zeit. Der Dollar wird sicherlich eine Entwertung erfahren, wie die Drachme im alten Rom. Gleichzeitig wird die reale Kaufkraft der durchschnittlichen Getränkekonsumenten weltweit stark anstei-

gen. Ihr Wunsch, das Geschmackserlebnis beim Wasserkonsum preiswert zu verbessern, wird wesentlich schneller wachsen. Gleichzeitig werden die Kosten für unser einfaches Produkt gemessen an der Kaufkraft sinken, wenn sich die Technik weiter entwickelt. Alle vier Faktoren arbeiten für unseren angestrebten Gewinn von vier Cent pro Portion. Die weltweite Kaufkraft für Getränke wird in 150 Jahren voraussichtlich um mindestens das Vierzigfache steigen. Umgekehrt würde unser angestrebter Gewinn pro Portion unter den Bedingungen von 1884 damit nur den vierzigsten Teil von vier Cent oder ein Zehntel Cent pro Portion betragen. Dieses Ziel lässt sich leicht übertreffen, wenn unser neues Produkt universell attraktiv ist.

Nachdem dies feststeht, geht es um das Problem, wie sich ein solches universell attraktives Produkt erzeugen lässt. Dabei gibt es zwei miteinander verknüpfte, große Herausforderungen: Einerseits müssen wir dafür sorgen, dass in 150 Jahren etwa ein Viertel des weltweiten Wasserkonsums auf den Markt für das neue Getränk entfällt. Und andererseits müssen wir so vorgehen, dass die Hälfte des neuen Marktes uns gehört, während alle Wettbewerber die andere Hälfte untereinander aufteilen müssen. Das sind Lollapalooza-Ergebnisse. Um unser Problem zu lösen, müssen wir demnach alle erdenklichen positiven Faktoren für uns arbeiten lassen. Einfach ausgedrückt werden sich die angestrebten Lollapalooza-Ergebnisse nur einstellen, wenn wir eine starke Kombination aus vielen Faktoren schaffen können. Zum Glück lassen sich diese miteinander verflochtenen Probleme ziemlich leicht lösen, wenn man im ersten Semester an der Uni gut aufgepasst hat.

Anmerkung: Mit dem Begriff »Lollapalooza« meint Munger, dass mehrere psychologische Kräfte zum eigenen Vorteil wirken und ge-

So lassen sich diese Erkenntnisse auf Unternehmen übertragen

meinsam einen starken Effekt erzielen, sich quasi potenzieren, so dass das Ganze größer ist als die Summe seiner Teile. Ein ähnlicher Effekt lässt sich erreichen, wenn mehrere Gesetze der Verhaltensänderung für Sie arbeiten.

Zunächst wollen wir die Konsequenzen unserer ersten simplen Entscheidung untersuchen, nämlich dass wir auf eine starke Marke setzen müssen. Dazu wenden wir zwangsläufig akademisches Grundwissen auf den Kern unseres Geschäfts an. Ein Grundkurs in Psychologie lehrt uns, dass wir im Wesentlichen konditionierte Reflexe erzeugen und aufrechterhalten müssen. Der Markenname »Coca-Cola« und die zugehörige Aufmachung dienen als Auslösereiz, Kauf und Konsum unseres Getränks sind die gewünschten Reaktionen.

Anmerkung: Das kennen Sie aus der vierstufigen Gewohnheitschleife mit Auslösereiz, Verlangen, Reaktion und Belohnung. Munger erklärt, dass Name und Logo von Coca-Cola die Auslösereize bilden. Kauf und Konsum des Produkts sind die Reaktion. Die Frage ist, wie wir das Verlangen erzeugen und die Belohnung liefern werden.

Und wie kann man konditionierte Reflexe erzeugen und aufrechterhalten? Nun, die Psychologie liefert zwei Antworten: (1) durch operante Konditionierung und (2) durch klassische Konditionierung, die zu Ehren des großen russischen Wissenschaftlers oft als pawlowsche Konditionierung bezeichnet wird. Und da wir ein Lollapalooza-Ergebnis anstreben, müssen wir beide Konditionierungstechniken anwenden – und dazu alles, was wir erfinden können, um die Wirkung beider Methoden zu verstärken.

Bei unserem Problem lässt sich die operante Konditionierung leicht erreichen. Wir müssen nur (1) dafür sorgen, dass der Konsum unseres Getränks maximale Belohnung verschafft und (2)

verhindern, dass die gewünschten Reflexe, die wir erzeugt haben, durch operante Konditionierung mit Konkurrenzprodukten ausgeschaltet werden.

Anmerkung: Der zweite Punkt verdient besondere Beachtung, da er fast ausschließlich in der Wirtschaft gilt. Sie können nicht nur die eigenen Produkte attraktiver (zweites Gesetz) und befriedigender (viertes Gesetz) machen, sondern Ihre Konkurrenten können diese Gesetze so umkehren, dass Ihr Angebot weniger attraktiv und weniger befriedigend erscheint. Um ein solides Unternehmen aufzubauen, müssen Sie Ersteres erreichen und Letzteres vermeiden.

Als Belohnung kommen bei der operanten Konditionierung nur wenige Aspekte in Frage:

1. Nährwert, gemessen in Kalorien oder anderen Größen,
2. Geschmack, Beschaffenheit und Aroma, die aufgrund der neuronalen Programmierung nach Darwins natürlicher Auslese konsumfördernd wirken,
3. anregende Stoffe wie Zucker oder Koffein,
4. erfrischende Wirkung bei Wärme oder wärmende Wirkung bei Kälte.

Anmerkung: Mit Punkt 1 und 4 wird das Produkt befriedigender (viertes Gesetz). Punkt 2 und 3 machen es attraktiver (zweites Gesetz). Das unter Punkt 2 erwähnte Aroma könnte auch als Auslösereiz fungieren und das Produkt offensichtlicher machen (erstes Gesetz). Außerdem ist anzumerken, dass Hunger all diese Optionen gemeinsam anführt, weil ihm automatisch klar ist, dass sich die Wirkung verstärkt, wenn man mehrere Gesetze der Verhaltensänderung gleichzeitig für sich arbeiten lässt.

Da wir ein Lollapalooza-Ergebnis anstreben, werden wir natürlich in allen Kategorien für Belohnung sorgen.

Die erste Entscheidung ist einfach: Wir entwickeln ein Getränk, das kalt getrunken wird. Bei großer Hitze hat der Mensch nur wenige Möglichkeiten zur Erfrischung, während er sich gegen große Kälte deutlich besser schützen kann. Außerdem wird bei großer Hitze reichlich getrunken, was bei Kälte nicht gilt. Darüber hinaus liegt es nahe, auf Zucker und Koffein zu setzen. Schließlich werden Tee, Kaffee und Limonade bereits reichlich konsumiert. Auch ist klar, dass wir durch Ausprobieren den Geschmack und die anderen Eigenschaften ermitteln müssen, aufgrund derer unser koffeinhaltiges Zuckerwasser besonders gut schmecken wird. Und nachdem wir die erwünschten operant-konditionierten Reflexe geschaffen haben, können wir leicht verhindern, dass sie durch operante Konditionierung mit Konkurrenzprodukten ausgelöscht werden: Wir werden alles daransetzen, dass unser Getränk so schnell wie möglich jederzeit und überall auf der Welt erhältlich ist. Ein Konkurrenzprodukt kann nämlich nicht als Belohnung dienen und eine entgegengesetzte Gewohnheit begründen, wenn es niemand probiert. Das wird jeder, der in einer festen Paarbeziehung lebt, bestätigen.

Anmerkung: Hier kommt das erste Gesetz zum Tragen: »Unser Getränk wird so schnell wie möglich, jederzeit und überall auf der Welt erhältlich sein.« Auch auf die Umkehrung des ersten Gesetzes geht Munger ein, wenn er sagt, dass »ein Konkurrenzprodukt nicht als Belohnung dienen und eine entgegengesetzte Gewohnheit begründen kann, wenn es niemand probiert«. In diesem Kontext wäre die Verwendung des Konkurrenzprodukts die schlechte Angewohnheit, und schlechte Angewohnheiten lassen sich besonders leicht ab-

stellen, wenn es keinen Nachschub mehr gibt. Dies wird in Kapitel 7 von Die 1%-Methode ausführlich erläutert.

Sodann gilt es die pawlowsche Konditionierung zu bedenken, die wir ebenfalls anwenden müssen. Bei der pawlowschen Konditionierung zeigt die bloße Assoziation starke Wirkung. Das neuronale System des pawlowschen Hundes ist so programmiert, dass ihm schon beim Klang der Glocke, die er nicht fressen kann, der Speichel fließt. Und das Gehirn eines Mannes sehnt sich nach dem Getränk in der Hand der hübschen Frau, die er nicht haben kann. Deshalb, Glotz, müssen wir jede erdenkliche Form von anständiger, ehrlicher pawlowscher Konditionierung anwenden. Solange wir im Geschäft bleiben, müssen wir dafür sorgen, dass die Verbraucher unser Getränk und die Werbung dafür mit allen anderen Dingen verbinden, die sie mögen oder bewundern.

Eine derart umfangreiche pawlowsche Konditionierung wird sehr kostspielig sein, insbesondere die Werbung. Wir werden langfristig sehr viel Geld ausgeben, doch dieses Geld ist gut angelegt. Wenn wir auf unserem Markt für das neue Getränk schnell expandieren, wird unsere Konkurrenz bei den Kosten für die Werbung, die für die notwendige pawlowsche Konditionierung erforderlich ist, deutliche größenbedingte Nachteile hinnehmen müssen. Gemeinsam mit anderen Effekten, die auf die Macht eines hohen Umsatzes zurückzuführen sind, sollten wir damit überall mindestens 50 Prozent des neuen Marktes gewinnen und halten können. Sofern die Käufer breit gestreut sind, wird uns unser hoher Umsatz erhebliche Kostenvorteile im Vertrieb verschaffen.

Anmerkung: In diesem Abschnitt verstärkt Munger die Wirkung des zweiten Gesetzes der Verhaltensänderung ganz deutlich. Mit Hilfe der pawlowschen Konditionierung erzeugt er ein Verlangen,

So lassen sich diese Erkenntnisse auf Unternehmen übertragen

indem er die Reaktion, die er von den Konsumenten erwartet (Kauf von Coca-Cola), mit etwas verbindet, das sich der Konsument bereits wünscht (in seinem Beispiel eine hübsche Frau). Dies ist eine unternehmerische Variante der Bedürfniskombination, einer Strategie, die in Kapitel 8 von Die 1%-Methode behandelt wird. Indem Sie ein »Wollen« mit einer »Notwendigkeit« verknüpfen, können Sie jedes Produkt attraktiver machen und die Käufer allmählich dazu bringen, nach Ihrem Angebot zu verlangen. Diese grundlegende Philosophie steckt hinter vielen Werbekampagnen.

Darüber hinaus wird uns die pawlowschen Wirkung durch bloße Assoziation bei der Auswahl von Geschmack, Beschaffenheit und Farbe unseres neuen Getränks helfen. Unter Berücksichtigung der pawlowschen Wirkung haben wir schlauerweise den exotisch und teuer klingenden Namen »Coca-Cola« gewählt und keine prosaische Bezeichnung wie »Glotz' koffeinhaltiges Zuckerwasser«. Aus den gleichen Gründen ist es ratsam, dass unser Getränk optisch eher an Wein erinnert als an Zuckerwasser. Deshalb werden wir unser Getränk künstlich färben, falls es klar sein sollte. Und wir werden unser Wasser mit Kohlensäure versetzen, damit das Produkt Champagner oder einem anderen teuren Getränk ähnelt, während wir gleichzeitig den Geschmack verbessern und dafür sorgen, dass es von der Konkurrenz nicht so leicht imitiert werden kann. Und weil wir mit dem Geschmack so viele teure psychologische Effekte verbinden, sollte sich dieser Geschmack von jedem anderen Standardgeschmack unterscheiden, damit wir es der Konkurrenz möglichst schwer machen und nicht unabsichtlich ein bereits vorhandenes Produkt fördern, das zufällig genauso schmeckt.

Anmerkung: All das sind Möglichkeiten, um ein Produkt befriedigender zu machen und damit die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen,

dass es immer wieder gekauft wird (viertes Gesetz). So entsteht letztendlich ein größeres Verlangen nach dem Produkt (zweites Gesetz).

Mit welchen Erkenntnissen aus dem Psychologie-Lehrbuch lässt sich unser neues Unternehmen sonst noch fördern? Nun, da gibt es den mächtigen Nachahmer-Effekt, den man in der Psychologie auch als »Social Proof« bezeichnet. Dieses Phänomen – dass man etwas konsumiert, nur weil andere es ebenfalls konsumieren – wird nicht nur dazu führen, dass man unser Getränk probiert, sondern auch bewirken, dass der Konsum als größere Belohnung empfunden wird. Diesen mächtigen sozialen Faktor werden wir bei der Gestaltung der Werbung und Verkaufsförderung berücksichtigen und auf sofortigen Profit verzichten, um den aktuellen und zukünftigen Konsum zu fördern. Stärker als bei den meisten anderen Produkten wird sich die Umsatzerhöhung auf die Werbewirkung auswirken.

Anmerkung: Aus Kapitel 10 von Die 1%-Methode wissen wir, dass wir gerne die Gewohnheiten der Menschen in unserem Umfeld imitieren. Gesellschaftliche Normen zählen zu den stärksten Einflüssen auf das menschliche Verhalten. Je besser Sie potenziellen Kunden mit Hilfe des »Social Proof« deutlich machen, dass »Leute wie Sie unser Produkt kaufen«, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass Sie das Verhalten der Zielgruppe beeinflussen können.

Mittlerweile, Glotz, erkennen wir, dass wir mit der Kombination aus (1) reichlich pawlowscher Konditionierung, (2) starker Nachahmerwirkung und (3) einem köstlichen, erfrischenden, anregenden und angenehm kalten Getränk, das für ein hohes Maß an operanter Konditionierung sorgt, Umsatzzahlen erzielen werden, die aufgrund der Vielzahl der Faktoren, die wir berücksichtigt haben, langfristig immer weiter steigen. Somit sorgen wir für

eine Art autokatalytische Reaktion, erreichen also genau den auf viele Faktoren gestützten Lollapalooza-Effekt, den wir brauchen.

Logistik und Vertriebsstrategie unseres Unternehmens werden einfach sein. Unser Getränk lässt sich nur in zwei Varianten verkaufen: (1) als Sirup für Getränkeautomaten und Restaurants und (2) als kohlenensäurehaltiges Fertiggetränk in Flaschen. Da wir Lollapalooza-Ergebnisse anstreben, werden wir natürlich beides anbieten. Und um eine große pawlowsche und Nachahmer-Wirkung zu erzielen, werden wir pro Portion stets über 40 Prozent der Kosten für den Sirup, der für die Herstellung benötigt wird, in Werbung und Absatzförderung investieren.

Einige wenige Sirupwerke können die ganze Welt beliefern. Da wir jedoch nicht unnötig Luft und Wasser befördern wollen, benötigen wir viele weltweit verteilte Abfüllanlagen. Wir werden unseren Gewinn maximieren, wenn wir (so wie früher General Electric mit Glühbirnen) immer den Erstpreis festlegen, entweder (1) für den Sirup im Automaten oder (2) für alle Flaschen mit Fertigprodukt. Diese erstrebenswerte Kontrolle zur Gewinnmaximierung lässt sich am besten erreichen, indem wir alle unabhängigen Abfüller zu Subunternehmern machen statt zu Sirupverkäufern oder gar Sirupverkäufern mit unbefristetem Franchise, bei denen der Siruppreis für immer auf dem Ausgangsniveau verbleibt.

Da wir unseren superwichtigen Geschmack nicht mit einem Patent oder Urheberrecht schützen können, werden wir alles daransetzen, um unsere Rezeptur geheim zu halten. Wir werden ein großes Trara um diese Geheimhaltung machen und damit die pawlowsche Wirkung verstärken. Irgendwann wird die Lebensmittelchemie so weit sein, dass unser Geschmack nahezu exakt kopiert werden kann. Aber bis dahin werden wir einen derartigen

Vorsprung mit einer so starken Marke und einem umfassenden, jederzeit verfügbaren weltweiten Vertrieb haben, dass uns Geschmackskopien nicht aufhalten werden. Darüber hinaus werden die Fortschritte in der Lebensmittelchemie, die den Konkurrenten helfen, fast sicher mit technischen Fortschritten einhergehen, die für uns von Vorteil sind, zum Beispiel Kühlung, bessere Beförderung und die Möglichkeit, für all jene, die auf ihre Ernährung achten, Zuckergeschmack ohne die Kalorien von Zucker zu erzeugen. Außerdem werden sich weitere Chancen für Getränke bieten, die wir nutzen werden.

Anmerkung: Wie Sie sehen, durchläuft Munger bei seiner Vision von der Zukunft immer wieder die Gewohnheitsschleife. Der Prozess ist niemals abgeschlossen. Da Coca-Cola weltweit angeboten wird, ist das Getränk offensichtlich. Der Zusatz von Zuckeraustauschstoffen macht das Produkt für Figurbewusste attraktiver. Und so weiter. Die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten nimmt kein Ende. In der Wirtschaft gilt wie bei jedem Bemühen um kontinuierliche Verbesserung ein endloser Kreislauf, in dem immer wieder die vier Gesetze der Verhaltensänderung zum Tragen kommen: Die Gewohnheit muss offensichtlich, attraktiv, einfach und befriedigend sein.

Damit kommen wir zur letzten Bewährungsprobe für unseren Geschäftsplan. Dazu werden wir die Umkehrstrategie von Jacobi anwenden. Was gilt es zu vermeiden, weil wir es nicht wollen? Vier Antworten liegen auf der Hand:

Erstens müssen wir die Schutzfunktion des sättigenden Nachgeschmacks außer Kraft setzen, der übermäßigen Konsum verhindert und sich im Zuge der Evolution entwickelt hat, damit der Genträger ein maßvolles Verhalten vererbt, das generell von Vorteil ist. Für unsere Zwecke ist es jedoch förderlicher, wenn die

Konsumenten an warmen Tagen Flasche um Flasche unseres Produkts trinken können, ohne durch den Nachgeschmack am weiteren Konsum gehindert zu werden. Wir werden durch Ausprobieren ein wunderbares Aroma ohne Nachgeschmack finden und damit dieses Problem lösen.

Zweitens müssen wir verhindern, jemals auch nur die Hälfte unseres mächtigen Markennamens zu verlieren. So würde es uns zum Beispiel mächtig teuer zu stehen kommen, wenn durch unsere Nachlässigkeit irgendeine andere Art von »Cola« angeboten werden könnte, zum Beispiel eine »Peppy Cola«. Wenn es jemals eine »Peppy Cola« geben sollte, müsste diese Marke uns gehören.

Drittens müssen wir, da mit großem Erfolg zu rechnen ist, negative Auswirkungen vermeiden, die auf Neid zurückzuführen sind. Der Neid hat in den Zehn Geboten einen so wichtigen Stellenwert, weil er fester Bestandteil der menschlichen Natur ist. Schon Aristoteles wusste, dass sich Neid am besten vermeiden lässt, wenn man sich seinen Erfolg redlich verdient. Obwohl unser Produkt ein harmloses Vergnügen bereitet, werden wir deshalb ungeheuren Aufwand für Produktqualität, Qualität der Produktpäsentation und angemessene Preise betreiben.

Viertens müssen wir, sobald der Geschmack unserer Marke den neuen Markt dominiert, jede größere und unverhoffte Geschmacksänderung verhindern. Selbst wenn ein neuer Geschmack bei Blindversuchen besser abschneiden sollte, wäre es dumm, das bewährte Aroma zu ändern. Aus psychologischen Gründen ist der alte Geschmack bei den Verbrauchern dann nämlich so beliebt, dass eine größere Veränderung nicht zu unserem Vorteil wäre. Zudem würde immenser Schaden entstehen, weil eine solche Veränderung bei den Verbrauchern klassische Verlustängste

auslöst, die bewirken, dass der Mensch nur schlecht auf etwas verzichten kann und sich beim Glücksspiel so irrational verhält. Darüber hinaus könnte die Konkurrenz bei einer wesentlichen Geschmacksveränderung den alten Geschmack kopieren und damit (1) die schädlichen Verlustängste der Verbraucher sowie (2) die große Vorliebe für unseren ursprünglichen Geschmack, für den wir so viel investiert haben, für sich nutzen.

Anmerkung: In Die 1%-Methode gehe ich kurz auf die Umkehrung der einzelnen Gesetze ein und erkläre, wie wir diese zu unserem Vorteil nutzen können. Munger verfährt hier nach einem ähnlichen Ansatz der »Umkehrung«, indem er überlegt, was er verhindern will und wie ein gutes Unternehmen diese unerwünschten Folgen vermeiden kann. Diese Vorgehensweise, die man schlicht Umkehrung nennt, macht Zusammenhänge sehr deutlich und kann im Wirtschaftsleben zu entscheidenden Vorteilen verhelfen. Hier erfahren Sie mehr dazu: <https://jamesclear.com/inversion>.

Nun, das ist meine Antwort auf die Frage, wie man aus zwei Millionen Dollar trotz Dividenden in Milliardenhöhe zwei Billionen Dollar machen kann. Ich gehe davon aus, dass sich Glotz im Jahr 1884 für mich entschieden hätte, und vermutlich war mein Vortrag überzeugender, als Sie anfangs erwartet hatten. Schließlich lassen sich die richtigen Strategien erkennen, indem man einfach grundlegende wissenschaftliche Kenntnisse anwendet, die sich aus den nützlichen Prinzipien ergeben.

Inwieweit stimmt meine Lösung mit der Geschichte der echten Coca-Cola Company überein? Nun, noch 1896, also zwölf Jahre nach der geplanten 2-Millionen-Dollar-Investition des fiktiven Glotz, betrug das Nettovermögen des realen Unternehmens Coca-Cola keine 150.000 Dollar, während die Einnahmen bei etwa

Null lagen. Danach verlor Coca-Cola die Hälfte seines Markennamens und gewährte unbefristete Abfüllkonzessionen bei festen Siruppreisen. Manche Abfüller waren wenig effektiv und ließen sich nur schwer austauschen. Dieses System kostete den echten Coca-Cola-Konzern einen Großteil der Preiskontrolle, die andernfalls die Ergebnisse verbessert hätte. Dennoch verfuhr die tatsächliche Coca-Cola Company ganz ähnlich wie in dem Plan, den ich Glotz vorgestellt habe, und ist mittlerweile etwa 125 Milliarden Dollar wert. Damit muss sie den Wert bis 2034 nur um acht Prozent pro Jahr steigern, um zwei Billionen Dollar zu erreichen. Und wenn sich die Anzahl der Portionen bis 2034 um nur sechs Prozent pro Jahr erhöht, wird das Unternehmen das jährliche Volumenziel von 2,92 Billionen Portionen erreichen, ein Ergebnis, das vielen Erfahrungen aus der Vergangenheit entspricht und reichlich Spielraum lässt, um auch nach 2034 noch weitere Wassermengen durch Coca-Cola zu ersetzen. Deshalb gehe ich davon aus, dass der fiktive Glotz, der sein Unternehmen früher und effektiver gegründet und die schlimmsten Fehler vermieden hätte, das Ziel von zwei Billionen Dollar leicht erreicht hätte. Und zwar nicht erst 2034.

Dies ist ein Bonuskapitel aus *Die 1%-Methode.*

SIE MÖCHTEN NOCH MEHR ERFAHREN?

Mit seinem Online-Kurs, *The Habits Academy*, hat James Clear bereits über 10.000 Führungspersönlichkeiten, Manager, Coaches und Lehrkräfte fortgebildet. Die Habits Academy ist die führende Schulungsplattform für Einzelpersonen und Organisationen, die im Privat- und Berufsleben bessere Gewohnheiten entwickeln wollen.

Mehr dazu unter habitsacademy.com.

James Clear, *Die 1%-Methode*

Copyright © 2020 der deutschsprachigen Ausgabe: Wilhelm Goldmann Verlag, München,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH, Neumarkter Str. 28, 81673 München;

Copyright © 2018 der Originalausgabe: James Clear.

All rights reserved including the right of reproduction
in whole or in part in any form.