

# Mit Digital Nudging Nutzererlebnisse verbessern und den Unternehmenserfolg steigern

Entscheidungsprozesse mit digitalen Technologien gezielt unterstützen



**Tobias Mirsch, M.A.** ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter des Competence Centers Digital Service Innovation an der Universität St.Gallen.



**Prof. Dr. Reinhard Jung** ist Inhaber des Lehrstuhls für Business Engineering, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik und akademischer Direktor des Executive MBA in Business Engineering an der Universität St.Gallen.

Digital Nudging kann Nutzerverhalten im digitalen Kontext durch gezieltes Gestalten von Nutzeroberflächen lenken. Basierend auf Erkenntnissen der Verhaltensökonomik werden verhaltensbeeinflussende psychologische Effekte angewendet bzw. diesen entgegengewirkt, um Nutzer in ihrer Entscheidungsfindung zu unterstützen. Systematisch angewendet, kann Digital Nudging das Nutzererlebnis steigern und erheblich zum Wertbeitrag des Unternehmens beisteuern.

**Tobias Mirsch, Reinhard Jung, Annamina Rieder und Christiane Lehrer**

## 1. Was ist eigentlich Digital Nudging?

Heutzutage werden zahlreiche Entscheidungen auf digitalen Endgeräten, wie Smartphones, Notebooks oder Internet of Things Geräten getroffen. Die Entscheidungen werden aus unterschiedlichen Motivationen getroffen, wie beispielsweise Einkauf, Entertainment, Investitionen oder im beruflichen Kontext. Ein Charakteristikum, welches in der digitalen Welt allgegenwärtig ist, stellt die große Menge an verfügbarer Information dar. Allerdings werden Menschen hierdurch häufig an die Grenzen ihrer **kognitiven Verarbeitungskapazität** gebracht. Dies führt dazu, dass im digitalen Raum häufig schnell und wenig bewusst entschieden wird. Entscheidungen werden nahezu automatisch getroffen, was sich letztendlich negativ auf die Entscheidungsqualität auswirken kann (vgl. *Benartzi/Lehrer*, 2015). Menschliche Entscheidungen hängen stark vom Umfeld ab, in dem sie getroffen werden und je komplexer dieses ist, desto weniger optimal ist in der Regel die Entscheidung (vgl. *Thaler/Sunstein*, 2008). Forschung aus den Bereichen der Psychologie und der **Verhaltensökonomik** zeigt, dass Menschen in Entscheidungssituationen gewissen psychologischen Effekten unterliegen, welche teils bewusst, teils unbewusst wahrgenommen werden (vgl. *Thaler et al.*, 2013). Durch den systematischen Einfluss dieser psychologischen Effekte, wie beispielsweise soziale Normen, werden Entscheidun-

gen fehleranfällig und unter Umständen zum Nachteil des Entscheiders getroffen. *Thaler/Sunstein* haben deshalb den Ansatz des „**Nudging**“, zu Deutsch „sanftes Schubsen“, entwickelt. Nudging hat das Ziel, menschliches Verhalten auf Basis psychologischer Effekte auf vorhersagbare Weise zu beeinflussen, indem Entscheidungsumfelder gezielt gestaltet werden. Dem zugrunde liegt das Konzept des **liberalen Paternalismus**, wonach die Beeinflussung zu Gunsten des Entscheiders sowie unter Gewährung der vollen Entscheidungsfreiheit zu erfolgen hat. Die Entscheidungsumfelder werden dabei mit Hilfe von sogenannten Nudges gestaltet. Bei Nudges handelt es sich um kleine, oft unbedeutend wirkende Änderungen des Entscheidungsumfeldes. Nudges wirken den angesprochenen psychologischen Effekten entweder entgegen oder nutzen diese, wobei versucht wird, den Entscheider in Richtung einer bestimmten Auswahl zu leiten. Per Definition sind Nudges jeglicher Aspekt der **Entscheidungsarchitektur**, welcher das Verhalten von Individuen in einer vorhersagbaren Weise ändert, ohne Auswahloptionen zu verbieten oder deren ökonomisches Ergebnis stark zu incentivieren. Der Prozess, Entscheidungsumfelder gezielt nach diesen Prinzipien zu gestalten, wird Nudging genannt. Ein bekanntes Beispiel für Nudging im physischen Kontext ist die bewusste Gestaltung von Cafeterien, um Studenten zu einer gesünderen Ernährung zu bewegen, ohne ungesundes Essen vom Menü zu entfernen. Das

**SCHWERPUNKT**

Entscheidungsumfeld – die Cafeteria – wird lediglich hinsichtlich der Position von Essenoptionen verändert: gesündere Auswahloptionen werden auf Augenhöhe und im Sichtfeld positioniert, sodass diese leichter zu sehen und zu erreichen sind. Ungesunde Optionen werden aber nicht entfernt, wodurch die Entscheidungsfreiheit gewahrt bleibt (vgl. *Thaler/Sunstein*, 2008).

In Hinblick auf die stetig wachsende Anzahl an Entscheidungen, welche im digitalen Kontext getroffen werden und deren potenzielle Fehleranfälligkeit, gewinnt Nudging auch in der digitalen Sphäre stark an Bedeutung. **Digital Nudging** kann deshalb als wertvolles Instrument zur Verbesserung von Nutzererlebnissen dienen, welches Nutzern zu individuell vorteilhafteren Entscheidungen verhilft, indem das Verhalten unterstützend beeinflusst wird. Positive Nutzererlebnisse können zu Zufriedenheit und Loyalität der Nutzer beitragen. Im Vergleich zum physischen Nudging, hat Digital Nudging überdies den Vorteil, dass digitale Nudges häufig einfacher, schneller sowie kostengünstiger zu implementieren sind. Zudem kann Nutzerverhalten mit entsprechenden Technologien nachverfolgt und analysiert werden, um die Wirksamkeit von Nudges genauer zu evaluieren und diese unter Umständen sogar personalisiert auszusteuern (vgl. *Mirsch et al.*, 2017; *Weinmann et al.*, 2016).

Dieser Artikel hat das Ziel, ein tieferes Verständnis von Digital Nudging zu schaffen, mögliche Anwendungsfelder und Potenziale aufzuzeigen sowie den praktischen Einsatz von Digital Nudging im Unternehmen zu beleuchten. Dabei soll insbesondere die Relevanz von Digital Nudging aus der Controlling-Perspektive aufgezeigt werden.

Im Folgenden werden zunächst die Grundlagen und Mechanismen von Digital Nudging dargestellt, gefolgt von einem kurzen Überblick über potenzielle Anwendungsbereiche. Im Anschluss daran wird ein systematischer Ansatz vorgestellt, der es Unter-

nehmen erlaubt, digitale Nudges für Benutzeroberflächen zu entwickeln. Darauf folgt ein Einblick in den Wertbeitrag, welchen Digital Nudging leisten kann. Der Artikel schließt mit Implikationen, die sich aus der Thematik für Unternehmen ergeben.

**2. Wieso funktioniert Digital Nudging?**

Die klassische ökonomische Theorie hat Individuen und deren Entscheidungsverhalten stets als rational betrachtet. Die Verhaltensökonomik hingegen erneuert die Sicht auf den menschlichen Entscheider, indem Kognitions- und Sozialpsychologie nicht mehr ignoriert, sondern mitberücksichtigt werden. Empirisch wurde mehrfach belegt, dass sich Menschen nicht immer rational verhalten und entscheiden. Die Verhaltensökonomik respektiert damit, dass das menschliche Entscheidungsverhalten gewissen kognitiven Grenzen und Fehlern unterliegt und schafft so ein realistischeres Abbild (vgl. *Mirsch et al.*, 2017; *Thaler/Sunstein*, 2009).

*Kahneman* (2011) beschreibt in seinem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ (Originaltitel: „Thinking, Fast and Slow“) die Dual Process Theorie aus dem Bereich der Sozialpsychologie. Die Theorie besagt, dass Individuen zwei verschiedene **kognitive Systeme zur Informationsverarbeitung** bei der Entscheidungsfindung nutzen. Zum einen das intuitive System 1, welches schnell, automatisch, mühelos und von Emotionen beeinflusst ist. Zum anderen das vernunftgeleitete System 2, welches langsamer, aufwändig und bedacht ist. In **Abb. 1** werden die zwei Systeme einander gegenübergestellt.

Aus Studien geht hervor, dass Alltagsaktivitäten meistens über das System 1 gesteuert werden, welches vielfach auf **Heuristiken** zurückgreift und dadurch anfälliger für **Urteilsverzerrungen** ist (vgl. *Kahneman*, 2003 & 2011). Durch Heuristiken, das heißt einfache Daumenregeln, wird der Entscheidungsprozess erleichtert und beschleunigt, indem



**Annamina Rieder, B.A.** ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin des Competence Centers Digital Service Innovation an der Universität St.Gallen.



Prof. Dr. **Christiane Lehner** ist Assistenzprofessorin und Leiterin des Competence Centers Digital Service Innovation an der Universität St.Gallen.

System 1	System 2
Schnell	Langsam
Automatisch	Aufwändig
Instabile, kontextabhängige Präferenzen	Stabile Präferenzen
Berücksichtigung von im Gedächtnis leicht verfügbaren Informationen	Berücksichtigung jeder verfügbaren Information
Entscheidungen werden oft ad hoc und intuitiv getroffen (Daumenregel)	Individuelle, eigennützige Entscheidungen

**Abb. 1: Die zwei Systeme zur Informationsverarbeitung (in Anlehnung an Kahneman, 2011)**

**Digital Nudging nutzt Erkenntnisse der Verhaltensökonomik, um Nutzern zu individuell vorteilhafteren Entscheidungen zu verhelfen, und verbessert so digitale Nutzererlebnisse.**

**Digital Nudges werden beispielsweise umgesetzt durch grafische Designs, spezifische Inhalte oder bewusste Formulierungen bei Textelementen.**

die Menge an zu verarbeitenden Informationen reduziert wird. Diese Erkenntnisse werden auch vom Forschungszweig des verhaltensorientierten Controllings aufgegriffen, wenn es etwa darum geht, dysfunktionales Verhalten von Mitarbeitenden zu erklären beziehungsweise diesem entgegenzusteuern. Dysfunktionales Verhalten erklärt sich unter anderem durch begrenzte kognitive Fähigkeiten und Kapazitäten einzelner Akteure und tritt insbesondere bei steigender Komplexität von Entscheidungen und Informationen zutage (vgl. *Hirsch et al., 2008*). In diesem Fall werden Heuristiken zur Komplexitätsreduktion angewendet, die letztendlich zu Urteilsverzerrungen führen können. So führt die immer genauere und dadurch komplexere sowie schnellere Informationsversorgung durch das Controlling nicht zwingend zu besseren Entscheidungen, sondern überschreitet unter Umständen die Grenzen menschlicher Verarbeitungskapazitäten (vgl. *Meyer, 2011*). Um seine Aufgaben der Informationsversorgung, Planung und Steuerung wahrzunehmen und das Management bestmöglich bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen, muss das Controlling die beschriebenen Grenzen menschlicher Kognition antizipieren und informationelle Grundlagen schaffen, die den Verarbeitungskapazitäten des Managements bes-

ser entsprechen. Das verhaltensorientierte Controlling berücksichtigt diese Problematik bei der Gestaltung von Steuerungssystemen und Kennzahlen (vgl. *Schnupp, 2016*).

Beim menschlichen Entscheidungsprozess spielt das Entscheidungsumfeld eine wichtige Rolle. So führen unterschiedliche Umgebungen und Darstellungen von Informationen häufig zu unterschiedlicher Bewertung der Auswahloptionen und beeinflussen somit die Entscheidung maßgeblich (vgl. *Lichtenstein/Slovic, 2006; Mirsch et al., 2017*).

Digital Nudging beschreibt die Verwendung von flankierenden Gestaltungselementen auf **digitalen Benutzeroberflächen**, mit dem Ziel, Nutzerverhalten zu lenken und die **Entscheidungsqualität** zu verbessern (vgl. *Weinmann et al., 2016*). Derartige Gestaltungselemente umfassen beispielsweise spezifische grafische Designs, Inhalte oder eine ausgewählte Wortwahl. Diese sind so gestaltet, dass sie bestimmte Heuristiken und Urteilsverzerrungen unterstützen beziehungsweise diesen entgegenwirken. Psychologische Effekte, die beim (digitalen) Nudging zum Einsatz kommen, umfassen unter anderem den Status Quo Bias, soziale Normen, Verlustaversion, Ankereffekte, Hyperbolic Discounting und Entkopplung. In **Abb. 2** sind die Effekte



**Abb. 2: Auswahl von für Digital Nudging relevanten psychologischen Effekten (in Anlehnung an *Mirsch et al., 2017*)**

mit einer kurzen Beschreibung aufgeführt (vgl. *Mirsch et al., 2017*), wobei die Liste keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Auch sind die psychologischen Effekte nicht immer völlig trennscharf.

### 3. Wo kann Digital Nudging angewendet werden?

Das Potenzial physischen Nudgings wird in verschiedenen Bereichen, wie der Medizin, Psychologie oder Soziologie bereits genutzt (vgl. *Mirsch et al., 2017*). Beispielsweise wird es angewendet, um umweltfreundliches Verhalten und gesunde Lebensstile zu fördern. Digital Nudging ist besonders im Bereich Human Computer Interaction (HCI) relevant und kann Praktiker bei der Gestaltung von Nutzerschnittstellen, Nutzererlebnissen oder digitalen Services unterstützen. Dabei spielt es keine Rolle, ob sich diese Maßnahmen an private Konsumenten, Geschäftskunden oder Mitarbeitende richten. Ein bekanntes Beispiel für digitales Nudging mit einer **Business-to-Consumer (B2C)-Orientierung** liefert der *Economist*. Der Verlag entschied sich dazu, verschiedene Auswahloptionen für Abonnements anzubieten: „Digital“ für 59 USD, „Print + Digital“ für 125 USD und „Print“ für 125 USD. Durch das Hinzufügen der Variante „Print“ für 125 USD wurden mehr „Print + Digital“-Abonnements verkauft, als ohne diese redundante Auswahloption. Die „Print“-Auswahloption dient als Anhaltspunkt zum Vergleich der Abonnements und beruht auf dem **Ankereffekt**. Mittlerweile kosten die verschiedenen Optionen sogar das Gleiche, sodass das Bundle im Vergleich einen noch höheren Mehrwert hat (vgl. *Economist, 2018*).

Ein Beispiel für Digital Nudging aus dem **Business-to-Business (B2B)-Bereich** stellt die gezielte Unterstützung von Verkaufsgesprächen dar. Beispielsweise könnten Kundenberatungs- und Verkaufsgespräche von Softwarelösungen durch Tablets unterstützt werden, welche anhand der Daten des Kunden Chancen, wie unerschlossenes Potenzial bei Prozessoptimierung oder Automatisierung, per Infografik veranschaulicht. Dem Kunden wird so aufgezeigt, wo er bereits gut aufgestellt ist und wo es möglicherweise Risiken gibt. Dadurch wird dem **Hyperbolic Discounting** entgegengewirkt, welchem der Kunde gegebenenfalls unterliegt, da die erst in Zukunft ersichtlichen Auswirkungen aufgezeigt werden und damit ein direkter, gegenwärtiger Effekt erzielt werden kann. Zusätzlich könnte an die **Verlustaversion** appelliert werden, indem gezielt aufgezeigt wird, wieviel Arbeitszeit potenziell verschwendet wird bzw. das Personal stärker ausgelastet ist, im Falle, dass sich der Kunde nicht für das Produkt entscheidet.

Auch im **Business-to-Employee (B2E)-Bereich** kann Digital Nudging gezielt eingesetzt werden. So setzte das Wahlkampfteam von *Barack Obama*

#### Zentrale Aussagen

- Aufgrund der Informationsflut in digitalen Kontexten sind die Entscheidungen von Nutzern oft fehleranfällig, was durch digitale Nudges gelindert werden kann.
- Digital Nudging ist ein vielseitig einsetzbares Werkzeug zur Gestaltung von digitalen Nutzerschnittstellen, um das Nutzererlebnis und den unternehmerischen Wertbeitrag zu steigern.
- Die effektive Gestaltung von Benutzerschnittstellen setzt eine systematische Vorgehensweise voraus. Hierbei werden das Entscheidungsumfeld sowie die Zielgruppe analysiert und psychologische Effekte genutzt, um gezielt digitale Nudges zu entwickeln, zu implementieren und zu evaluieren.

einen digitalen Nudge ein, welcher den **Status Quo Bias** nutzte. Dazu wurden alle Drucker des Wahlkampfteams auf „beidseitig bedrucken“ voreingestellt. Einseitig zu drucken war zwar möglich, allerdings nur mit dem gezielten Abwählen dieser Voreinstellung. Dadurch sollten die Wahlkampfkosten so gering wie möglich gehalten werden, da die Nutzer eher dazu tendieren, den vorzufindenden Zustand beizubehalten und somit beidseitig zu drucken (vgl. *Thaler/Sunstein, 2008*). Wie bereits angemerkt, bietet auch das verhaltensorientierte Controlling wertvolle Ansatzpunkte für den Einsatz von Digital Nudging. Beispielsweise können bei der Gestaltung von Steuerungssystemen gezielt digitale Nudges eingesetzt werden, um dysfunktionales Entscheidungsverhalten von Mitarbeitenden aufgrund begrenzter kognitiver Fähigkeiten zu reduzieren, sodass die Performance des Controllings verbessert werden kann.

### 4. Die Benutzerschnittstelle und das Nutzererlebnis gezielt gestalten

Wie zu Beginn des Beitrags angemerkt, stellt das Entscheidungsumfeld einen wichtigen Einflussfaktor für menschliches Verhalten und Entscheidungen dar. Hinzu kommt, dass sich Menschen aufgrund ihrer individuellen Charakteristika, wie beispielsweise Präferenzen, Erfahrungen, Motivationen, Fähigkeiten oder Nutzungsverhalten, unterschiedlich verhalten. Aufgrund dessen müssen digitale Nudges stets für den spezifischen Anwendungskontext entwickelt werden und sollten nicht als vermeintliche „Best Practices“ unreflektiert übernommen werden. Es bedarf somit einer **systematischen Vorgehensweise** mit den richtigen Werkzeugen, um digitale Nudges effektiv und nutzerorientiert zu gestalten. Im Vergleich zu einem in der Praxis häufig vorherrschenden Trial-and-Error-Ansatz bei der Gestaltung von Benutzeroberflächen hat eine systematische Vorgehensweise den Vorteil, unnötig lange Test- und Evaluationszyklen zu vermeiden. Eine systematische Vorgehensweise kann somit dazu beitragen, **Entwicklungskosten gering** zu halten, da **effektive Nutzerschnittstellen** schneller gestaltet werden können. Das Competence Center Digital Service Innovation der Universität St. Gallen hat vor diesem Hintergrund eine Metho-

**Digital Nudges können sowohl in B2C- als auch in B2B- und B2E-Beziehungen erfolgreich eingesetzt werden.**

### Implikationen für die Praxis

- Digital Nudging ist für Unternehmen universell einsetzbar, unabhängig von Zielgruppe und Branche.
- Für die Gestaltung von effektiven digitalen Nudges ist es nötig, einem systematischen Ansatz zu folgen.
- Um mit Digital Nudging die gewünschten Effekte zu erzielen, müssen Unternehmen über die nötigen Fähigkeiten verfügen oder diese gezielt aufbauen.
- Digital Nudging ist für das Controlling ein relevantes Werkzeug, da sich mit dem entsprechenden Ansatz und den entsprechenden Fähigkeiten große Wertbeiträge bei teils marginalen Implementierungskosten erzielen lassen.

**Um die Potenziale von Digital Nudging voll auszu-schöpfen, müssen Interventionen systematisch und gezielt entwickelt, angewendet und auf ihre Wirksamkeit getestet werden.**

de für die Gestaltung von digitalen Nudges entwickelt und diese in Praxisprojekten bereits erfolgreich eingesetzt. Im Folgenden werden die vier grundlegenden Phasen der Methode überblicksartig dargestellt.

#### 1. Definition und Analyse des Digital Nudging-Umfelds

In der ersten Phase ist zu definieren, welche spezifischen **Unternehmens- oder Nutzerziele** adressiert und welche Benutzerschnittstellen gestaltet werden sollen. Bestimmte Ziele legen häufig die Auswahl einer geeigneten Benutzerschnittstelle nahe. So ist beispielsweise eine App im Vergleich zu einer Webseite besonders geeignet, um tägliche sportliche Aktivitäten schnell und einfach zu erfassen. Im Anschluss muss das **gewünschte Verhalten** definiert werden, welches beim Nutzer herbeigeführt werden soll. Dazu ist es wichtig, die Charakteristika und das Entscheidungsverhalten der Nutzer im Detail zu analysieren und zu verstehen. Nur mit diesen Grundlagen lassen sich Interventionen – digitale Nudges – entwickeln, die das angestrebte Verhalten auslösen können. Dabei kann beispielsweise ein Nutzungsreporting der jeweiligen Schnittstelle Auskunft über Handlungsbedarf und fehlendes Verhalten geben.

#### 2. Entwicklung und Ausgestaltung von Digital Nudge-Ideen

In der zweiten Phase gilt es, sich intensiv mit den psychologischen Effekten zu beschäftigen, die beim (digitalen) Nudging zum Einsatz kommen. Ziel ist es, ein tiefgehendes Verständnis dafür zu entwickeln, welche dieser Effekte für die spezifische Zielerreichung relevant sein könnten. Einen ersten Anhaltspunkt bietet hier **Abb. 1**. Sind **relevante psychologische Effekte** identifiziert, können zum Beispiel mit Hilfe eines Brainstormings Ideen für digitale Nudges entwickelt werden, welche das jeweils gewünschte Verhalten adressieren. Eine anschließende Priorisierung ist sinnvoll, um die vielversprechendsten digitalen Nudges weiter zu konkretisieren. Die Konkretisierung kann beispielsweise durch einen **Prototypen** erfolgen. Die ersten zwei Phasen können im Rahmen von Workshops durchlaufen werden, bei welchen alle relevanten

Funktionen innerhalb des Unternehmens zusammenkommen.

#### 3. Implementierung des digitalen Nudge

In dieser Phase werden die ausgearbeiteten digitalen Nudges in das entsprechende Entscheidungsumfeld (Benutzerschnittstelle) übertragen. Die technische Implementierung erfolgt dabei durch die jeweils zuständige Instanz (beispielsweise Digitalagentur).

#### 4. Evaluation des digitalen Nudge

Die letzte Phase zeigt, ob der entwickelte und implementierte digitale Nudge zum gewünschten Erfolg führt. Mittels eines A-/B-Tests kann evaluiert werden, wie effektiv das Verhalten der Nutzer durch den eingesetzten digitalen Nudge beeinflusst wird. Sind die Ergebnisse nicht zufriedenstellend, ist es empfehlenswert, mögliche Gründe zu reflektieren und zu der entsprechenden Vorphase zurückzukehren, um nötige Anpassungen vorzunehmen.

#### 5. Der Wertbeitrag von Digital Nudging

Der systematische Einsatz von Digital Nudging hat das Potenzial, vielseitige Wertbeiträge für Unternehmen zu liefern. Indem Nutzer dabei unterstützt werden, für sie vorteilhaftere Entscheidungen zu treffen, kann das Erlebnis der Nutzer verbessert werden. Positive Nutzererlebnisse tragen wiederum zu Zufriedenheit und Loyalität bei, was sich letztlich in einem nachhaltig gesteigerten Kundenwert oder einer verbesserten Performance im B2E-Bereich niederschlagen kann. Im B2C-Bereich sind insbesondere positive Effekte auf **Konversionsraten** zu erwarten. Ein Beispiel aus der Praxis stellt einen textbasierten digitalen Nudge dar, welcher von einem großen Schweizer E-Commerce Unternehmen implementiert wurde. Das Ausspielen der Information, dass Artikel im Warenkorb nicht reserviert werden, führte zu einer Steigerung der Konversionsrate um 4 %. Der digitale Nudge machte sich den psychologischen Effekt der **Verlustaversion** zunutze. Neben dem positiven Einfluss auf den **Umsatz**, sind auch die **geringen Implementierungs- und Entwicklungskosten** dieses textbasierten digitalen Nudges bedeutsam. So kann die Umsetzung einer solchen Intervention im normalen Tagesgeschäft erfolgen, ohne dass erhöhter Umsetzungsaufwand besteht.

Auch im B2E-Bereich lassen sich digitale Nudges einsetzen, um beispielsweise das **Performance Management** im Unternehmen zu verbessern. Im Zusammenhang mit digitalen Arbeitsplätzen wurde zum Beispiel eine schwache Akzeptanz und unsachgemäße Nutzung von Kommunikations- und Kollaborationssystemen unter Mitarbeitenden festgestellt (vgl. *Stieglitz et al., 2017*). Entscheidungen über die Nutzung bestimmter Dienste und Funktio-

nen werden von Mitarbeitenden insbesondere aufgrund persönlicher Präferenzen getroffen und führen dazu, dass sich nicht alle Mitarbeitende konsistent verhalten. Digitale Nudges können Mitarbeitenden auch in diesem Kontext zu besseren Entscheidungen verhelfen. Beispielsweise können soziale Normen in Form von digitalen Nudges Mitarbeitende dazu bewegen, eine deaktivierte Funktion wieder zu nutzen. Ein weiteres Beispiel für einen digitalen Nudge stellt die Einblendung einer Aufforderung an den Nutzer dar, das Medium zu wechseln (z. B. Instant Messaging oder E-Mail), wenn eine bestimmte Zeichenanzahl überschritten wird. Digitale Nudges zielen dabei als Instrument auf die Unterstützung der individuellen Ebene und können potenziell auf kollektiver Ebene zu verbesserter Nutzung von Kommunikations- und Kollaborationssystemen führen, was sich positiv auf die Produktivität im Unternehmen auswirken kann.

Über verschiedene Anwendungsbereiche hinweg ist Digital Nudging ein vielversprechendes Werkzeug, um im Bereich HCI und für Praktiker im Bereich der Gestaltung von Nutzerschnittstellen, Nutzererlebnissen oder digitalen Services einen Wertbeitrag zu leisten. Wird bei der Entwicklung von digitalen Nudges systematisch vorgegangen, so lassen sich Nutzerschnittstellen und -erlebnisse von Beginn an zielgerichtet gestalten. Dadurch kann Einfluss auf das Nutzerverhalten genommen werden, ohne langwierige und ressourcenintensive Entwicklungsprozesse zu durchlaufen. Der Entwicklungszeitraum von effektiven Nutzerschnittstellen, welche ein im Voraus definiertes Zielverhalten anstreben, lässt sich trotz geringem Ressourceneinsatz stark verkürzen und erhöht damit den Wertbeitrag von digital Nudges zu den Unternehmenszielen.

## 6. Implikationen für Unternehmen

In jüngster Zeit hat Digital Nudging sowohl in der Forschung als auch in der Praxis im Rahmen der Gestaltung von Benutzeroberflächen an Bedeutung gewonnen. Digital Nudging beschreibt die Verwendung von flankierenden Gestaltungselementen auf digitalen Benutzeroberflächen, mit dem Ziel, das Verhalten von Nutzern zu lenken und die Entscheidungsqualität zu verbessern. Digitale Nudges sind meist einfach zu implementieren und in vielerlei Anwendungsbereichen einsetzbar, sei es im Bereich B2C, B2B oder B2E. Für den effektiven Einsatz von Digital Nudging benötigen Unternehmen jedoch ein systematisches Vorgehen. Eine Methode für die Gestaltung von digitalen Nudges wurde im Rahmen dieses Beitrags überblicksartig dargestellt.

Zur erfolgreichen Anwendung der Methode benötigen Unternehmen **Analysefähigkeiten**, um tiefgreifendes Wissen über die adressierten Nutzer zu erlangen. Hierbei müssen unter anderem relevante Heuristiken und Urteilsverzerrungen ermittelt werden, denen die Nutzer unterliegen. Diese können

sich einerseits negativ auf das Entscheidungsverhalten auswirken und sollten folglich abgemildert werden. Andererseits können Heuristiken und Urteilsverzerrungen aber auch positive Effekte haben und es sollte versucht werden, diese beizubehalten bzw. sogar zu unterstützen. Des Weiteren sollten Mitarbeitende Zugang zu **Wissen** über relevante psychologische Effekte und mögliche Interventionen haben, um digitale Nudges effektiv gestalten zu können. Außerdem wird die Fähigkeit benötigt, das Wissen über die psychologischen Effekte in konkrete Ideen für digitale Nudges zu übersetzen und ausgewählte Nudges im Anschluss technisch zu implementieren und zu evaluieren. Sind jene Fähigkeiten und Wissen nicht oder nur teilweise vorhanden, sollten gezielt Ressourcen eingesetzt werden, um diese aufzubauen.

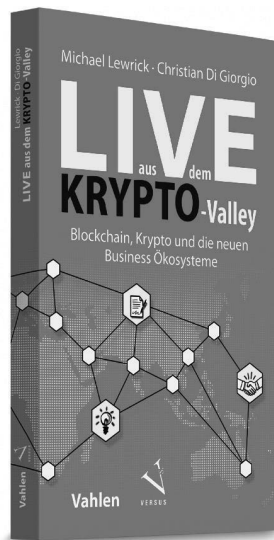
Aufgrund positiver Effekte auf das Kundenerlebnis sowie meist geringer Implementierungskosten, kann Digital Nudging bei systematischer und zielgerichteter Anwendung einen hohen Wertbeitrag leisten. Beim Einsatz von Digital Nudging sollte darauf geachtet werden, dass die digitalen Nudges mit unternehmensinternen Richtlinien korrespondieren und ethischen Maßstäben entsprechen. Gemäß dem Konzept des libertären Paternalismus hat die Beeinflussung stets zu Gunsten des Entscheiders sowie unter Gewährung der vollen Entscheidungsfreiheit zu erfolgen.

## Literatur

- *Hirsch, B./Schäffer, U./Weber, J.*, Zur Grundkonzeption eines verhaltensorientierten Controllings, in: *Controlling & Management*, 52. Jg. (2008), H. 1, S. 5–11.
- *Kahneman, D.*, *Thinking, Fast and Slow*, New York 2011.
- *Kahneman, D.*, Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics, in: *The American Economic Review*, 93. Jg. (2003), H. 5, S. 1449–1475.
- *Lichtenstein, S./Slovic, P.* (Hrsg.), *The Construction of Preference*, New York 2006.
- *Meyer, M.*, 2011, Controlling und begrenzte kognitive Fähigkeiten: Ausgangspunkte und Grundfragen, in: *Meyer, M./Weber, J.* (Hrsg.), *Controlling und begrenzte kognitive Fähigkeiten*, Wiesbaden 2011, S. 3–14.
- *Mirsch, T./Lehrer, C./Jung, R.*, Digital Nudging: Altering User Behavior in Digital Environments, in: *Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI, 2017)*, St. Gallen 2017, S. 634–648.
- *Lehrer, J./Benartzi, S.*, *The Smarter Screen: Surprising Ways to Influence and Improve Online Behavior*, New York 2015.
- *Schnupp, C.*, Dysfunktionale Effekte im Performance Management, in: *Controlling*, 28. Jg. (2016), H. 10, S. 626–627.

Durch Digital Nudging können in den Bereichen Kundenwert und Performance erhebliche Wertbeiträge erzielt werden.

# Das steckt hinter Blockchain.



Portofreie Lieferung  [vahlen.de/24045842](http://vahlen.de/24045842)

**Lewrick/Di Giorgio**

## Live aus dem Krypto-Valley

Blockchain, Krypto und die neuen Business Ökosysteme

2018. XVII, 175 Seiten. Klappenbroschur € 19,80

ISBN 978-3-8006-5747-6

## Das Buch

bietet Antworten zu den meist gestellten Fragen zum Thema Blockchain und Krypto sowie zu zentralen Fragen für Start-ups, Investoren und etablierte Unternehmen, die sich in der digitalen Transformation befinden. Einfache Erklärungen und Visualisierungen von komplexen Zusammenhängen sowie ein erprobtes Vorgehensmodell zur Gestaltung von Business Ökosystemen machen dieses Werk einzigartig.

## Die Autoren

Michael **Lewrick** und Christian **Di Giorgio** arbeiten mit Unternehmen, Investoren, Start-ups und anderen Akteuren im Krypto-Valley, Schweiz.

Erhältlich im Buchhandel oder bei:  
**beck-shop.de** | Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München  
kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 169312

# Vahlen

- *Stieglitz, S./Potthoff, T./Kissmer, T.*, Digital Nudging am Arbeitsplatz, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 54. Jg. (2017), H. 6, S. 965–976.
- *Thaler, R.H./Sunstein, C.R.*, Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness, New Haven 2008.
- *Thaler, R.H./Sunstein, C.R./Balz, J.P.*, Choice Architecture, in: *Shafir, E.* (Hrsg.), The Behavioral Foundations of Public Policy, Princeton 2013, S. 428–439.
- *The Economist*, <https://www.economist.com/>, Stand: 03.04.2018.
- *Weinmann, M./Schneider, C./vom Brocke, J.*, Digital Nudging, in: Business & Information Systems Engineering, 58. Jg. (2016), H. 6, S. 433–436.

## Literaturtipps aus dem Online-Archiv <http://elibrary.vahlen.de>

- Jürgen Weber, Verhaltensorientiertes Controlling – Plädoyer für eine (nicht ganz) neue Sicht auf das Controlling, Ausgabe 04–05/2013, S. 217–222.
- Teresa Christmann-Schwaab, Heuristiken – Ursache systematischer Entscheidungsfehler, Ausgabe 03/2018, S. 69–70.

## Stichwörter

# Digital Nudging # Entscheidungsverhalten  
# Nutzererlebnis # Nutzerschnittstelle # Verhaltensökonomik

## Keywords

# Behavioral Economics # Decision-making  
# Digital Nudging # User Experience # User Interface

## Summary

Digital Nudging can influence user behavior in the digital context by the targeted design of user interfaces. Based on behavioral economics, psychological effects can be utilized or counteracted to support users in decision-making. If applied systematically, digital nudging can enhance the user experience and add significant value to the business.