

# Philosophie des Preises

Preise sind das zentrale Scharnier einer Marktwirtschaft. Als Verbraucher begegnen wir ihnen mehrmals täglich. Als Manager müssen wir ständig Preisentscheidungen treffen. Aber wir verbinden unsere preisbezogenen Aktivitäten selten mit Philosophie. Was hat Philosophie mit dem Preis zu tun? Warum sollten wir etwas so Allgegenwärtiges und Alltägliches wie den Preis aus philosophischer Sicht betrachten?

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon**



**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon**

Gründer und Honorary Chairman von Simon-Kucher & Partners

**SIMON-KUCHER & PARTNER**  
Strategy & Marketing Consultants GmbH  
Willy-Brandt-Allee 13, D-53113 Bonn  
hermann.simon@simon-kucher.com  
www.simon-kucher.com

## Danksagung

Die Herausgeber und die Redaktion bedanken sich herzlich bei Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon, langjährigem Beiratsmitglied der Marketing Review St. Gallen, für den vorliegenden Artikel. Er berichtet darin nicht nur aus seinem Erfahrungsschatz, sondern spricht ein Thema an, welches diese Themenausgabe um eine weitere Perspektive ergänzt.

**E**s stellt sich heraus, dass die Betrachtung des Preises durch die Linse der klassischen Philosophie sehr praktische Erkenntnisse liefert, die uns sowohl als Käufer als auch als Verkäufer davor bewahren können, Fehler zu machen. Die Beschäftigung mit der „Philosophie des Preises“ ....

- vertieft unser Verständnis des Preises und seiner Wirkungen.
- Macht uns bescheiden, denn viele scheinbar moderne Preiskonzepte wurden bereits vor langer Zeit von antiken Philosophen formuliert.
- Hilft, schwierige ethische Preisbildungsfragen, z.B. im Gesundheitswesen, zu lösen.

Dieser Artikel bietet Einblicke in die klassische Philosophie, die für Preisentscheidungen des 21. Jahrhunderts überraschende Relevanz besitzen. Ich habe einen grossen Teil meines Leben dem Preismanagement gewidmet und die Reise durch das Land der Preise in meinem Buch *Preiseiten* beschrieben (Simon, 2015). In den ersten 20 Jahren meiner beruflichen Laufbahn arbeitete ich als Wissenschaftler. In den nächsten zwei Jahrzehnten agierte ich als Preisberater für Unternehmen unterschiedlicher Branchen. In dieser Zeit haben meine Mitarbeiter und ich die weltweit führende Preisberatung aufgebaut. Simon-Kucher & Partners beschäftigt per 2019 rund 1400 Mitarbeiter in 39 Büros auf sechs Kontinenten.

## Preis und Wert

In meiner Karriere wurde mir die folgende Frage viele Tausende Male gestellt: „Was ist der wichtigste Aspekt bei der Preisgestaltung?“ Meine Antwort war stets „Der Wert“ oder „Der Wert für

den Kunden“. Die noch präzisere Antwort lautet: „Der vom Kunden wahrgenommene Wert“ (oder auf Neudeutsch: Perceived Value-to-Customer). Die Bereitschaft des Kunden, einen Preis zu zahlen, und damit die Chance des Verkäufers, diesen Preis tatsächlich zu erhalten, ist nichts anderes als die Widerspiegelung des vom Kunden wahrgenommenen Wertes oder Nutzens.

Diese einfache Erkenntnis ist jedoch keineswegs neu. Die Römer haben die Reziprozität von Wert und Preis in ihrer Sprache, dem Lateinischen, präzise zum Ausdruck gebracht. Denn in Latein bedeutet das Wort „Pretium“ sowohl „Wert“ als auch „Preis“. Es gilt also die Gleichung

$$\text{Wert} = \text{Pretium} = \text{Preis}$$

Diese linguistische Weisheit beinhaltet die ewig gültige Gleichung der Preisgestaltung. Wert und Preis müssen immer ausbalanciert sein. Geschäftsleute, die sich an diese einfache Gleichung halten, vermeiden grosse Fehler bei der Preisgestaltung. Die Gleichung gilt auch für den Käufer, der, wie das Sprichwort sagt, „bekommt, wofür er bezahlt“.

Das Konzept „Wert gleich Preis“ ist so grundlegend und universell, dass man es als eine „philosophische Gleichung“ bezeichnen kann. Diese Gleichung sagt uns, dass die Preisgestaltung nicht in erster Linie auf den Preis als solchen, sondern auf den Wert ausgerichtet sein sollte. Die Gleichung „Wert = Preis“ lehrt uns, dass das Verstehen, Schaffen und Kommunizieren von Werten und nicht die Preissetzung als solche – etwa anhand einer Kosten-Plus-Kalkulation – die zentrale Herausforderung für die Preisgestaltung ist. Daraus folgt, dass die Wertbestim-

mung der Preisbestimmung zeitlich vorausgehen muss und zwar mit einem angemessenen zeitlichen Vorlauf.

*Lektion 1:* Der Wert bildet den wichtigsten Aspekt der Preisgestaltung. Die wesentliche und ewig gültige Gleichung in der Preisgestaltung lautet „Wert = Pretium = Preis“. Das Verstehen, Schaffen und Kommunizieren von Werten ist die zentrale Herausforderung für das Preismanagement.

## Nutzwert und Sharing Economy

Die grundlegende Gleichung wirft die Frage auf: „Was ist Wert?“ Eine der frühesten Antworten auf diese Frage stammt vom griechischen Philosophen Sokrates (469–399 v. Chr.), dem zufolge „Glück nicht aus dem Besitz, sondern aus der Nutzung eines Produkts erwächst“ (Platon ca. 380 v. Chr.). In der heutigen Terminologie spricht man von Nutzwert oder „Value-in-Use“ (Pfisterer & Roth, 2018). Sokrates kann somit als der Erfinder der Sharing Economy, eines sehr modernen Konzeptes, gelten. In der Sharing Economy verzichtet man auf Eigentum an einem Auto, einem Fahrrad oder einer Wohnung. Man nutzt diese Objekte lediglich, wobei das meist für einen begrenzten Zeitraum geschieht. Die zunehmende Verbreitung der Sharing Economy durch Unternehmen wie Uber, AirBnB etc. verändert ganze Branchen radikal.

Warum wurde diese revolutionäre sokratische Idee nicht früher umgesetzt? Die Antwort ist offensichtlich. Die Transaktionskosten für die geteilte Nutzung waren vor der Einführung des Internets zu hoch. Ein Auto für 30000

Euro zu verkaufen, erfordert eine einzige Transaktion. Die geteilte Nutzung in Stundendosierung bedeutet Tausende von Transaktionen über die gesamte Lebensdauer eines Autos. Das Angebot eines Autos auf Stundenbasis (in Japan werden Autos zu 3,30 Euro pro halbe Stunde vermietet) oder eines Fahrrads auf Minutenbasis erfordert einen äußerst kostengünstigen und effizienten Transaktionsprozess sowie die Fähigkeit, eine kritische Masse von Nachfragern und Anbietern zusammenzubringen. Beides ist ohne das Internet nicht denkbar.

Gleichzeitig leugnete Sokrates den Wert des Eigentums. Ich halte das allerdings für einen Irrtum. Eigentum kann einen inneren Wert haben, zusätzlich zu oder sogar ohne „Value-in-Use“. Denken Sie an einen Ferrari, der vor dem Haus seines Besitzers gut sichtbar geparkt, aber nie gefahren ist. Erfährt der Eigentümer dieses Autos einen Nutzen? Höchstwahrscheinlich ja! Dafür gibt es zwei Gründe. Erstens vermittelt Eigentum an einem Produkt in der Regel einen höheren Status als das Teilen oder Mieten desselben. In seinem berühmten Klassiker *The Theory of the Leisure Class* aus dem Jahre 1899 beschrieb Thorstein Veblen dieses Phänomen, das deshalb „Veblen-Effekt“ oder auch „Snob-Effekt“ genannt wird (Veblen, 1899). Ein zweites, moderneres Argument ist, dass Teilen immer einen „unvollständigen Vertrag“ (Incomplete Contract) beinhaltet. Dieses Konzept geht auf den Nobelpreisträger Ronald Coase zurück, der erklärte, warum Unternehmen existieren und bestimmte Vermögensteile als Eigentum halten (Coase, 1990). Coase erkannte, dass erstens innerhalb eines Unternehmens die Transaktionskosten niedriger sein können als zwischen unverbundenen Partnern und dass zweitens Teilen, Mieten oder Leasen immer auf einem

unvollständigen Vertrag basiert. Nur das Eigentum gewährt das Recht, mit dem betreffenden Objekt zu tun, was man will. Hingegen darf man weder ein geleastes Auto noch eine Airbnb-Wohnung neu lackieren oder gar verkaufen. Aber wenn man den Gegenstand im Eigentum hält, kann man ihn neu lackieren, verkaufen, demontieren oder was auch immer man damit tun will. Das Eigentum hat somit einen (potenziell) höheren Wert als eine Nutzung, die auf einem unvollständigen Vertrag beruht. Die Problematik der unvollständigen Verträge gewinnt mit den so genannten „Smart Contracts“

und der Blockchain-Technologie erhöhte Bedeutung.

Kann der Wert des Eigentums im Vergleich zum Wert von Teilen/Vermieten/Leasen im wirklichen Leben beobachtet werden? Ich glaube schon. Hier ist ein aktueller Fall: Der „Eigentumspreis“ eines Autos der Oberklasse mit einer bestimmten Ausstattung beträgt 113620 Euro, die Leasingrate pro Monat bei einer Leasingdauer von drei Jahren liegt bei 1235,26 Euro (Kaufvertrag vom 19. Februar 2019, beide Preise inklusive Mehrwertsteuer). Der Kunde zahlt demnach in der dreijährigen Laufzeit insgesamt 44469,36 Euro.

### Zusammenfassung

Die Philosophie hilft sowohl Käufern als auch Verkäufern, die Herausforderungen beim Umgang mit Preisen besser zu verstehen. Viele Konzepte, die aktuell und modern erscheinen, haben tatsächlich antike philosophische Wurzeln. Ihre Umsetzung ist teilweise erst durch moderne Informationstechnologie, Big-Data-Analysen und Sharing-Systeme möglich geworden.

Die ewig gültige, aus dem Lateinischen stammende Gleichung der Preisgestaltung lautet „Wert = Pretium = Preis“. Während einige Wert- und Preistheorien wie der „gerechte Preis“ nicht mehr allgemein akzeptiert werden, besitzen sie für bestimmte Konstellationen wie lebensrettende Gentherapien hochaktuelle Relevanz. Es gibt keine Patentlösungen für einige ethische Probleme. Das in der Praxis weit verbeitete „Cost-plus-Pricing“ ist im Kern

eine marxistische Preisbildung, denn es folgt der Arbeitswerttheorie von Karl Marx. Die heute allgemein akzeptierte subjektive Werttheorie legt eine differenzierte Wertextraktion nahe. Doch gleichzeitig lässt es die zunehmende Opposition angeraten erscheinen, die Preisdiskriminierung seitens der Verkäufer nicht zu übertreiben. Das Internet erzeugt im Hinblick auf Informationen zu Preis und Wert eine gewisse Balance zwischen Unternehmen und Verbrauchern.

Dieser Artikel kann nur einen sehr selektiven und begrenzten Überblick zur Philosophie des Preises bieten und keineswegs umfassend sein. Man könnte ein Buch zu diesem komplexen Thema schreiben. Käufer und Verkäufer sollten die Philosophie des Preises auf keinen Fall ignorieren, denn sie trägt zu einem tieferen Verständnis der zugrundeliegenden Phänomene bei.

Ohne Berücksichtigung von Finanzierungskosten beträgt die Amortisationszeit 91,95 Monate oder 7,7 Jahre. Natürlich hängt die Vorteilhaftigkeit letztlich vom Wiederverwertungspreis ab, den der Verkäufer nach Ablauf der Leasingperiode erzielt. Wenn man Finanzierungskosten hinzufügt, dürfte es für den Verkäufer allerdings schwierig werden, den „Eigentumspreis“ durch die Leasingraten und den Wiederverwertungspreis hereinzuholen. Als mögliche Erklärung für das Verhältnis der beiden Preise bietet sich an, dass Eigentum plus Value-in-Use einen höheren wahrgenommenen Wert schafft als reiner Value-in-Use sowie, dass bestimmte Verbraucher bereit sind, den höheren Eigentumspreis zu zahlen. Vielleicht hat Sokrates diesen Aspekt verpasst.

**Lektion 2:** Die Grundidee der Sharing Economy geht auf Sokrates zurück. Ihm zufolge erwächst Wert (Nutzen) nicht aus Eigentum als solchem, sondern aus der Nutzung eines Produkts („Value-in-Use“). Dies mag zwar oft zutreffen, aber das Eigentum als solches kann einen eigenständigen Wert haben, der sich aus Veblen- („Snob“-) Effekten oder aus der Vertragsvollständigkeit des Eigentums ergibt. Die Beobachtung höherer Eigentumspreise im Verhältnis zu Sharing-Preisen steht im Einklang mit diesem Konzept. Erst das Internet hat eine breite Anwendung der Sharing Economy dank radikal geringerer Transaktions- und Kontrollkosten ermöglicht.

### Wertdifferenzierung

Weitere Erkenntnisse zu Wert und Preis verdanken wir dem griechischen Philo-

sophen Aristoteles (384–322 v. Chr.). Er behauptete, dass der Value-in-Use von Person zu Person variieren kann. Dies ist die Grundlage für die heute allgegenwärtige Wert- und Preisdifferenzierung (Younkins, 2005). Aristoteles stellte zudem fest, dass der Value-in-Use mit zunehmender Warenmenge abnimmt. Dieses ökonomische „Grundgesetz“ wird heute als Zweites Gossensches Gesetz bezeichnet. Es wurde 1854 von Hermann Heinrich Gossen (1810–1857) formuliert und bildet die Grundlage für die sogenannte nichtlineare Preisgestaltung (Gossen, 1854; Tacke, 1989).

Aristoteles erwähnt zudem, dass der Wert eines Produkts von der Verwendung eines anderen Produkts abhängen kann. Diese Erkenntnis liefert eine Begründung für die Mehrproduktpreisgestaltung und für die sogenannte Preisbündelung (Simon, 1985). Er stellte ebenfalls fest, dass der Value-in-Use steigt, wenn die Ware auffällig konsumiert werden kann, was uns zum Snob- oder Veblen-Effekt zurückführt. Schliesslich kann man eine direkte Widerspruchslinie zwischen Aristoteles und Karl Marx ziehen. Aristoteles erklärte, dass Arbeit als Ware Wert hat, aber keinen Wert schafft. Dies steht im Widerspruch zur marxistischen Arbeitswerttheorie, auf die wir weiter unten eingehen.

**Lektion 3:** Viele moderne Preiskonzepte wie Preisdifferenzierung, nichtlineare Preisgestaltung und Preisbündelung haben ihre Wurzeln in der antiken Philosophie und lassen sich insbesondere auf Aristoteles zurückführen. Seine Ideen helfen uns bis heute, die zugrunde liegende Logik bestimmter Preistaktiken tiefer zu verstehen.

### Gerechter Preis

Das Konzept des „gerechten Preises“ geht auf Thomas von Aquin (1225–1274) zurück (Tawney, 1948). Heute verwenden wir den Begriff „fairer Preis“ in ähnlichem Sinne. Thomas von Aquin betrachtete die Preisgestaltung aus wirtschaftlicher und ethischer Sicht. Seine Ideen wurden stark von der traditionellen christlichen Einstellung gegen Wucher und gegen Zinserhebung im Allgemeinen beeinflusst. Preise als Reaktion auf die steigende Nachfrage zu erhöhen, ist seiner Meinung nach Diebstahl. Er hat auch ausdrücklich erklärt, dass es unethisch ist, im Zuge von Naturkatastrophen höhere Preise zu verlangen.

Letzteres Thema ist bis heute von hoher Relevanz, wie der Bericht *Price Gouging After Hurricane Sandy: Immoral or Law of Supply and Demand* zeigt (Futrelle, 2012). Es ging in diesem Fall um die Preise für Notstromaggregate während eines Hurrikans in den USA. Sollte der Verkäufer die Preise angesichts des durch den Hurrikan verursachten Stromausfalls erhöhen? Die Nachfrage zieht in einer solchen Situation schlagartig an. Lässt der Verkäufer den Preis konstant, kaufen die schnellsten Verbraucher mehrere Generatoren und verkaufen sie zu einem höheren Preis weiter. Die nicht so schnellen Kunden gehen leer aus oder müssen auf dem Zweitmarkt höhere Preise zahlen. Ist das gerecht?

Auf eine ähnliche Situation treffen wir bei einem Fall des Fahrdienstleiters Uber im Zuge eines Terroranschlags in Australien im Jahr 2014. Die Nachfrage nach Uber-Fahrten stieg nach dem Anschlag ruckartig an, und die Uber-Software erhöhte automatisch die Preise (Vinik, 2014). Das ist wirtschaftlich sinnvoll, denn die höheren

Preise locken mehr Uber-Fahrer an den Ort, von dem die Menschen fliehen wollen. Uber erhielt jedoch eine sehr negative Medienresonanz auf diese Aktion. In mehreren Städten gab es ähnlich geartete Vorfälle. Im Falle eines Londoner Terroranschlags im Jahr 2017 erstattete Uber den Passagieren, die den Zuschlag bezahlt hatten, diesen zurück. Uber lernte aus diesen Erfahrungen und greift heute manuell ein, wenn die Nachfrage plötzlich und stark steigt (Cox, 2017).

Sehr innovative lebensrettende Medikamente stellen uns vor ethisch noch schwierigere Fragen. Kymriah,

eine genbasierte Therapie von Novartis, heilt eine bestimmte Art von Leukämie mit einer einzelnen Injektion. Was ist ein gerechter Preis für ein solches Produkt? In den USA kostet eine Anwendung dieses Medikaments bis zu 475 000 US-Dollar. In Grossbritannien trägt der National Health Service den Preis von 220 000 britischen Pfund, allerdings nur für Kinder. In Deutschland liegt der Preis bei 320 000 Euro. Novartis-Verwaltungsrat Dr. Joerg Reinhardt verteidigt diese Preise: „Wir sind fest davon überzeugt, dass Therapien auf der Grundlage ihres Wertes bezahlt werden sollten. Wir

sind entschlossen, unsere Preise nach diesem Prinzip festzulegen. In Zukunft werden die Kosten für eine Gentherapie durch ihren Wert für den einzelnen Patienten gerechtfertigt sein“ (Astheimer & Mihm, 2018). Spark Therapeutics, das eine neue Therapie gegen einen Gendefekt anbietet, der bei Kindern zu Erblindung führt, will das Produkt „Luxurna in den USA für 850 000 Dollar pro Patient verkaufen, wenn die Patienten die Genesungsziele nicht erreichen“ (Cimilluca, Mattioli & Rockoff, 2019). Eine weitere Innovation dieser Art ist Zolgensma, das von der amerikanischen FDA im Mai 2019 zugelassen wurde. Es heilt eine Atrophie der Wirbelsäulenmuskulatur, eine katastrophale Erkrankung, die Babys treffen kann, mit einer einzigen Injektion. Der Preis beträgt 2,1 Millionen Dollar. Der Wert dieser revolutionären Innovation von Novartis wurde von einem britischen Institut auf 4 Millionen US-Dollar geschätzt (Brächer, Telgheider & Waschinski, 2018).

Sind solche Preise gerecht? Oder wäre ein anderes Preissystem gerechter? Eine Idee ist die für Luxurna erwogene Rückerstattung, wenn die Behandlung nicht den versprochenen Effekt bringt. Eine Alternative könnte ein Preissystem sein, bei dem die Patienten 50 Prozent ihres Jahreseinkommens bezahlen? Ein Patient, der 100 000 Dollar

pro Jahr verdient, würde 50 000 Dollar zahlen. Ein Patient, der 2 Millionen Dollar pro Jahr verdient, würde 1 Million Dollar zahlen. Während ein solches System auf den ersten Blick unrealistisch erscheint, bildet es in den meisten Ländern die Grundlage für die Einkommenssteuer, die letztlich nichts anderes als den Preis für staatliche Dienstleistungen darstellt. Für öffentliche Güter schlägt die Theorie vor, dass der von einem Kunden gezahlte Preis dem Grenznutzen dieses Kunden entsprechen sollte (Samuelson, 1954). Der Einkommensprozentsatz kann als Proxy für den Grenznutzen betrachtet werden. Ist ein solches lebensrettendes Medikament ein öffentliches Gut? Das Konzept des „gerechten Preises“ wurde später von spanischen Scholastikern abgelehnt und durch einen stärker marktorientierten Ansatz ersetzt (de Molina, 2015).

**Lektion 4:** Das Konzept des „gerechten Preises“, das auf Thomas von Aquin zurückgeht, gilt heute zumindest für wettbewerbsorientierte Märkte als überholt. Aber das Problem bleibt in bestimmten Fällen bestehen, wie z.B. bei Monopolen, Notsituationen oder extrem hohen Werten wie bei lebensrettenden Medikamenten. Es gibt keine einfache Lösung für solche Situationen.

### Marxistische Preise

Die Frage: „Sind Sie ein Marxist?“ werden fast alle Kaufleute mit „Nein“ beantworten. Auf diese Antwort reagiere ich mit einer zweiten Frage: „Wenn Sie kein Marxist sind, wieso wenden Sie dann marxistische Preisbildung an?“ Während die Arbeitstheorie von

Die Frage: „Sind Sie ein Marxist?“ werden fast alle Kaufleute mit ‚Nein‘ beantworten. Auf diese Antwort reagiere ich mit einer zweiten Frage: „Wenn Sie kein Marxist sind, wieso wenden Sie dann marxistische Preisbildung an?“

Karl Marx heute auf nahezu generelle verbreitete Ablehnung stösst, hat Marx bei der Preisgestaltung überlebt – ein seltsames Phänomen! Ich versuche zu erklären, warum das so ist.

Der wichtigste Beitrag von Karl Marx (1818–1883) war seine Arbeitstheorie, der zufolge nur Arbeit Wert schafft. Er schreibt, dass die „Preise von Waren durch Löhne bestimmt werden“ (Marx, 1951). Marx berücksichtigt durchaus Unterschiede in der Produktivität und Qualifikation der Mitarbeiter und damit die Möglichkeit einer unterschiedlichen Wertschöpfung pro Zeiteinheit. Aber den Kern seiner Theorie bildet die These, dass nur Arbeit Wert schafft. Folglich sind die Arbeitskosten die einzige Grundlage für die Kalkulation und die Preissetzung.

In der modernen Terminologie nennen wir diese Methode „Cost-plus-Pricing“. Basierend auf meinen jahrzehntelangen Beobachtungen in vielen Branchen und auf der ganzen Welt, wage ich die Aussage, dass 80 Prozent aller Preise auf den heutigen Märkten in erster Linie auf der Grundlage von Kosten bestimmt werden. Und letztendlich sind alle Kosten Arbeitskosten. Anwälte, Berater und die meisten anderen Dienstleister berechnen Preise nach Zeiteinsatz (Stunden-, Tages-, Monats-

sätze). Wenn ein Automobilunternehmen Teile von einem Zulieferer bezieht, tragen diese Teile die Arbeitskosten in der Wertschöpfungskette weiter. Selbst in den Rohstoffkosten stecken im Wesentlichen Arbeitskosten. Wenn der Preis dann per Aufschlag auf die jeweiligen Kosten ermittelt wird, dann kann man begründet von „Marxistischer Preisbildung“ sprechen.

**Lektion 5:** Die Arbeitstheorie von Karl Marx gilt als veraltet und wird nahezu universell abgelehnt. Dennoch überwiegt in der Praxis nach wie vor die Kosten-Plus-Preisbildung, die nichts anderes ist als marxistische Preisgestaltung. Wer nicht an den Marxismus glaubt, der sollte auch die marxistische Preisgestaltung abschaffen. Vielleicht hilft eine Benennung dieser Methode als „marxistisch“, die Elimination der Kosten-Plus-Preisbildung zu beschleunigen.

### Subjektiver Wert

Die sogenannte subjektive Werttheorie, die heute weitgehend akzeptiert ist, kann umschrieben werden als „der Wert

### Kernthesen

1. Philosophie hilft, die Herausforderungen bei der Preisgestaltung tiefgründiger zu verstehen.
2. Viele Konzepte, die aktuell und modern erscheinen, haben tatsächlich alte philosophische Wurzeln. Ihre Umsetzung ist aber erst mit moderner Informationstechnologie und grossen Datenmengen möglich geworden.
3. In Latein bezeichnet das Wort Pretium sowohl den Wert als auch den Preis. Daraus ergibt sich die Kerngleichung des Pricings „Wert = Pretium = Preis“.
4. Das Konzept des „gerechten“ Preises besitzt in ethisch brisanten Situationen nach wie vor grosse Relevanz, ohne dass es eindeutige Antworten gibt.
5. Die Kosten-plus-Preisbildung beruht im Kern auf der marxistischen Arbeitstheorie und ist deshalb abzulehnen.
6. Die heute akzeptierte subjektive Werttheorie impliziert eine differenzierte „Wertextraktion“, die sich jedoch mit zunehmenden Widerständen konfrontiert sieht.
7. Das Internet verändert die Informationslage zu Wert und Preis. Zunächst scheinen die Anbieter im Vorteil. Preistransparenz und Ratings sorgen für eine stärkere Position der Verbraucher.
8. Philosophen haben zu gesellschaftlich brisanten Preisproblemen Stellung bezogen. Was darf käuflich sein? Welche Grenzen für Marktangebote und Preise gibt es? Diese Fragen werden uns weiter begleiten.



Fotos: © iStockphoto

Da die Werte nach Kunden verschieden sind, ergibt sich nahezu zwangsläufig eine Differenzierung der Preise. Monetarisierung umfasst damit alle Varianten der Preisdifferenzierung oder Preisdiskriminierung.

liegt im Auge des Betrachters“ (Mazzucato, 2018). Doch selbst diese Sicht ist nicht neu. Publius Syrus, der im 1. Jahrhundert v. Chr. lebte, sagte: „Jedes Ding hat den Wert, den der Käufer dafür zu zahlen bereit ist.“ Welche Auswirkungen hat diese Theorie auf die Preisgestaltung? Es geht um „Wertextraktion“ oder in der modernen Internetsprache um „Monetarisierung“ (Ramanujam & Tacke, 2016). Als Verkäufer bietet man einen Wert an und versucht, sich in Form des Preises einen angemessenen Gegenwert zurückzuholen bzw. den Wert zu „monetarisieren“.

Da die Werte nach Kunden verschieden sind, ergibt sich nahezu zwangsläufig eine Differenzierung der Preise. Monetarisierung umfasst damit alle Varianten der Preisdifferenzierung oder Preisdiskriminierung, kundenübergreifend, produktvariantenübergreifend, räumlich und zeitlich (Simon & Fassnacht, 2019). Das Internet hat die Möglichkeiten der Preisdifferenzierung durch weitaus aussagekräftigere Daten und radikal geringere Implementierungskosten massiv verbessert. Dabei sind zahlreiche neue Monetarisierungsmodelle wie Flatrates, Freemium, Dynamic Pricing, Pay-per-Use, Name-Your-Own-Price entstanden bzw. effizienter einsetzbar geworden.

Allerdings gibt es einen starken und zunehmenden Widerstand gegen Wertextraktion und Monetarisierung. Mariana Mazzucato, Professorin an der London School of Economics, ist eine der unverblühten Kritikerinnen: „Es wird immer schlimmer“, schreibt sie. „Die Suche nach Rendite bezieht sich auf den Versuch, Gewinne zu generieren, nicht indem man etwas produziert, sondern indem man über den Preis, der sich im Wettbewerb bilden würde, hinausgeht oder die Wettbewerber unterbietet, indem man spezifische Vorteile nutzt oder andere Unternehmen daran hindert, in eine Branche einzutreten, sodass man einen Monopolvorteil behält“ (Mazzucato, 2018). Solche Ansichten werden von zahlreichen linkstendierenden Ökonomen geteilt. So macht Nobelpreisträger Joseph Stiglitz schwache Regulierungen und monopolistische Praktiken für Wertextraktion verantwortlich und ruft zu deren Bekämpfung auf (Stiglitz, 2012). Mit dem Internet und den horrenden Gewinnen von Apple, Google oder Facebook treffen solche Appelle in der Gesellschaft auf zunehmende Resonanz. Unternehmen sind sicherlich gut beraten, wenn sie die Wertextraktion nicht zu weit treiben. Das Verständnis von Wert auf der einen Seite und Wertextraktion oder Monetarisierung

auf der anderen Seite wird für Käufer und Verkäufer immer wichtiger. Dies gilt sowohl für B-to-C-Märkte als auch für B-to-B-Märkte.

**Lektion 6:** Nach der subjektiven Werttheorie liegt der Wert im Auge des Betrachters. Aristoteles erkannte, dass Werte nach Kunden differenziert sind und damit Möglichkeiten zur Wertsteigerung und systematischen Preisdifferenzierung bieten. Die moderne Informationstechnologie schöpft diese Chancen der Wertextraktion auf immer raffiniertere Weise aus. Sie löst damit allerdings eine unerwünschte Gegenbewegung sowohl in der Wissenschaft bei Verbrauchern als auch in der Gesellschaft generell aus. Diese Entwicklungen legen nahe, dass Unternehmen es mit der Preisdiskriminierung nicht übertreiben sollten.

### Information zu Wert und Preis

In diesem Kontext stellt sich die Frage, wie das Internet die Informationslage zu Wert und Preis zwischen Verbrauchern und Unternehmen beeinflusst. Hier ist eine allmähliche Angleichung zu beobachten. Einerseits verfügen Unternehmen über immer mehr Daten und hochentwickelte Analysemethoden (Big Data), um ihre Kunden und potenziellen Kunden gezielt anzusprechen und zu beeinflussen. Andererseits sorgt das Internet auf Seiten der Verbraucher für eine deutlich höhere Preis- und zunehmend auch Werttransparenz. Heute haben Verbraucher vielerlei Arten von Preisvergleichen zur Hand. Gleiches gilt für die Werttransparenz durch weit verbreitete Kunden-

Feedback-Mechanismen. Das 1962 erstmals beschriebene „Global Village“ von Marshall McLuhan ist Realität geworden (McLuhan, 1962). Eine 2019 von Simon-Kucher durchgeführte Befragung von 6400 Verbrauchern in 23 Ländern ergab diesbezüglich wichtige Befunde (Simon-Kucher, 2019):

- 76% haben schon mindestens einmal eine Online-Bewertung abgegeben,
- Online-Bewertungen sind der dritt-wichtigste Faktor bei Kaufentscheidungen,
- Vorreiterbranchen in Bezug auf Online-Bewertungen sind Unterhaltungselektronik und Reise/Tourismus,
- 71% sagen, Online-Bewertungen sind „wichtig“ oder „sehr wichtig“,
- 33% haben schon einmal aufgrund von Online-Bewertungen die Marke gewechselt,
- 51% haben den Eindruck, aufgrund von Online-Bewertungen ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis zu erzielen.

In der aktuellen Literatur werden zahlreiche ähnliche Resultate berichtet. Es lässt sich feststellen, dass der Verbraucher heute weitaus besser informiert ist als in der Vorinternet-Ära. Ratings von Verbrauchern, die Erfahrungen mit dem Produkt oder Service gewonnen haben, spielen dabei eine zentrale Rolle. Höhere Preis- und Werttransparenz können zu besser ausbalancierten Bedingungen zwischen Verkäufern und Käufern beitragen.

Interessant ist auch, wie Unternehmen das Rating-Phänomen beurteilen. Zu dieser Frage hat Simon-Kucher 1600 Unternehmen in 31 Ländern befragt. Die Befunde decken eine weitgehende Ratlosigkeit auf (Simon-Kucher, 2019):

- 54% der befragten Unternehmen halten Ratings für sehr wichtig, aber nur

- 17% haben eine Strategie, wie sie mit Ratings umgehen,
- 68% glauben, dass Ratings Auswirkungen auf ihre „Pricing-Power“ haben,
- 81% halten Ratings für eine wichtige Komponente der Markenbildung.

Man kann Unternehmen nur dringend raten, sich mit der Rating-Economy zu befassen und eine Strategie zu entwickeln.



**Lektion 7:** Das Internet verändert die Informationsbedingungen für Verkäufer und Käufer fundamental. Verkäufer scheinen bisher aufgrund besserer Daten und Analysen die Oberhand zu besitzen. Allerdings ist dies im Hinblick auf Preistransparenz bereits heute definitiv nicht der Fall, diesbezüglich scheinen eher die Verbraucher im Vorteil. Und die den Verbrauchern zugängliche Werttransparenz verbessert sich ebenfalls, vor allem durch Ratings, sehr schnell. Unternehmen sind sich der Bedeutung von Ratings sehr wohl bewusst, aber erst wenige haben eine Strategie, wie sie mit dem Rating-Phänomen umgehen.

### Gesellschaft und Preis

Eine Reise durch die Philosophie liefert weitere interessante Erkenntnisse zur Rolle der Preise in der Gesellschaft. Einige von diesen stellen wir kurz dar. Zu Preis und Qualität sagte Baltasar Gracian (1601–1658), ein spanischer Philosoph: „Es ist besser, im Preis als in der Ware betrogen zu werden“ (Aphorismen undatiert). Eine ähnliche Idee findet sich in dem französischen Sprichwort: „Le prix s’oublie, la qualité reste.“ In Vietnam fand ich folgendes Schild: „The bitterness of poor quality remains long after the sweetness of low price is forgotten.“ Der englische Sozialreformer und Philosoph John Ruskin (1819–1900) äusser-te sich zu diesem Thema wie folgt: „Es ist unklug, zu viel zu bezahlen, aber es ist schlechter, zu wenig zu bezahlen. Wenn Sie zu viel bezahlen, verlieren Sie ein wenig Geld – das ist alles. Wenn Sie zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles, weil das, was Sie gekauft haben, nicht in der Lage ist,

das zu tun, wofür Sie es gekauft haben. Das allgemeine Gesetz des geschäftlichen Gleichgewichtes lässt nicht zu, wenig zu bezahlen und viel zu bekommen. Wenn Sie beim billigsten Anbieter kaufen wollen, ist es gut, etwas für das Risiko hinzuzufügen, das Sie eingehen, und wenn Sie das tun, haben Sie genug Geld, um etwas Besseres zu kaufen“ (Ruskin, o.D.).



### Preis als Waffenstillstand

Der französische Philosoph Gabriel Tardé (1834–1904) interpretierte Preisverhandlungen als Krieg und die Preisvereinbarung als Waffenstillstand. Lohnstreiks passen eindeutig in dieses Muster. Aber es beschreibt auch moderne Preiskonflikte wie beispielsweise den im Jahre 2018 ausgetragenen „Preiskrieg“ zwischen Nestlé, dem weltweit grössten Lebensmittelproduzenten, und Edeka, Europas grösstem Lebensmitteleinzelhändler.

### Preis quo vadis?

Der amerikanische Philosoph Michael J. Sandel stellt in seinem Buch *What Money Can't Buy: The Moral Limits of the Markets* die These auf, dass Preise in viele Lebensbereiche vordringen, die bisher auf andere Weise funktionierten

(Sandel, 2012). Für einen Preis von 85 US-Dollar für eine fünfjährige Mitgliedschaft können Reisende an Pre-Check, einem Programm der Transportation Security Administration (TSA) in den Vereinigten Staaten, teilnehmen und die Vorteile einer beschleunigten Sicherheitsüberprüfung an Flughäfen nutzen. Per 2019 haben sich mehr als fünf Millionen Menschen in diesem Programm registriert, mehr als 200 US-Flughäfen und 42 Fluggesellschaften nehmen teil, und 94 Prozent der Wartezeiten im Pre-Check betragen weniger als fünf Minuten.

Der Preis für die Einreise aus dem Ausland in die Vereinigten Staaten beträgt 14 Dollar, das ist die Gebühr für einen Eintrag in das Electronic System for Travel Authorization (ESTA). In Afghanistan haben Söldner, als Ange-

stellte privater Unternehmen, in Kampfeinsätzen zwischen 250 und 1000 Dollar pro Tag verdient. Der Preis hängt von Qualifikation, Erfahrung und Staatsbürgerschaft des Söldners ab. Im Irak und in Afghanistan gab es zeitweise mehr aktives Personal von privaten Sicherheitsunternehmen als Soldaten der US-Armee. Für 6250 Dollar kann man eine Leihmutter aus Indien mieten, die einen Embryo austrägt. Eine Flatrate für unbegrenzte Leihmütter in Indien sowie zusätzliche Arrangements für Zwillinge oder Drillinge kosten bis zu 60 000 Dollar. Man kann das Recht zur Einwanderung in die Vereinigten Staaten für 500 000 Dollar erwerben. In den meisten US-Hotels und Motels ist das Rauchen verboten. Einige Hotels erheben eine Geldbusse von 200 Dollar oder mehr für den Verstoss gegen diese Regel. Man kann das als den Preis betrachten, den ein Gast für das „Privileg“ im Zimmer zu rauchen, zahlen muss.

Immer häufiger sehen wir Preisschilder auf allem, da Markt- und Preismechanismen tiefer in unseren Alltag eindringen. Diese Invasion der Preise in Bereiche, die historisch gesehen ausserhalb von Marktnormen organisiert waren, ist eine der bemerkenswerten Veränderungen unserer Zeit.

Sandel kommentiert diesen Trend: „Wenn wir entscheiden, dass bestimmte Waren gekauft und verkauft werden dürfen, dann entscheiden wir – zumindest implizit –, dass es angebracht ist, sie als Waren, als Instrumente zur Gewinnerzielung und zur Nutzung zu behandeln. Aber nicht alle Waren werden auf diese Weise richtig bewertet. Das offensichtlichste Beispiel sind Menschen“ (Sandel, 2012). Dabei gab es schon einmal Preise für Menschen, nämlich in Sklavensystemen. Deren Abschaffung gilt als grosser Fortschritt. Fallen wir jetzt wieder in ähnliche Preissysteme zurück?

### Preis und Gott

Wer macht die Preise? Das Buch *Der Mantel des Propheten* gibt dazu folgende Auskunft: „Informationen über Preise sind der Atem, der den Basar am Leben erhält. Der Mechanismus, mit dem sich diese Preise an neue Informationen über Angebot und Nachfrage anpassen, ist so verfeinert, dass er fast göttlich erscheint“ (Mottahedeh, 2000). „Gott setzt die Preise“, heisst es in einem Sprichwort, das dem Propheten Mohammed zugeschrieben wird, und die meisten islamischen Juristen waren sich einig, dass eine unsichtbare

Hand, die mit solcher Effizienz arbeitet, nur die Hand Gottes sein kann. Diese Aussage erinnert an Adam Smiths unsichtbare Hand.

*Lektion 8: Von der Antike bis heute haben Philosophen wertvolle Erkenntnisse über die Preisgestaltung geliefert. Die für die Preisbildung Verantwortlichen sollten ihre Augen weit offen halten. Die Preisgestaltung ist keine enge Disziplin. Sie profitiert von einem tiefen philosophischen Denken und Verstehen.*

### Literatur

Aphorismen (ohne Datum). Abgerufen von: <http://www.aphorismen.de/zitat/6535>.

Astheimer, S. & Mihm, A. (2018, Oktober 17). Zwei bahnbrechende Gentherapien im nächsten Jahr. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, S. 22.

Brächer, M., Telgheder, M. & Waschinski, G. (2018, Oktober, 10). Was darf Leben kosten?. *Handelsblatt*, S. 1.

Cimilluca, D., Mattioli, D. & Rockoff J. D. (2019). Roche Nears Deal to Buy Spark Therapeutics for Close to \$5 Billion. *The Wall Street Journal online*, 24(2).

Coase, R.H. (1990). *The Firm, the Market, and the Law*, Chicago: University of Chicago Press.

Cox, J. (2017). London terror attack: Uber slammed for being slow to turn off 'surge pricing' after rampage. *Independent*. Abgerufen von <https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/london-terror-attack-uber-criticised-surge-pricing-after-london-bridge-black-cab-a7772246.html>.

de Molina, L. (2015). *A Treatise on Money*. Grand Rapids.

Flynn, K (2017). Uber is refunding passengers who used the service after the London terror attack.

Abgerufen von <https://mashable.com/2017/06/05/uber-refunds-passengers-london-manchester/>.

Futrelle, D. (2012). Post Sandy Price Gouging: Economically Sound, Ethically Dubious. Abgerufen von <http://business.time.com/2012/11/02/post-sandy-price-gouging-economically-sound-ethically-dubious>.

Gossen, H. H. (1854). *Entwicklung der Gesetze des menschlichen Verkehrs und der daraus fließenden Regeln für menschliches Handeln*, Braunschweig: Vieweg und Sohn.

Marx, K. (1951). *Wages, Prices and Profits*. In *Foreign language publishing house* (Hrsg.), Marx, Engels, *Selected Works* (S. 28). Moskow.

Mazzucato, M. (2018). *The Value of Everything*, London: Penguin Books Ltd.

McLuhan, M. (1962). *The Gutenberg Galaxy*, Toronto: University of Toronto Press.

Mottahedeh, R. (2000). *The Mantle of the Prophet*. London: Oneworld.

Pfisterer, L. & Roth S. (2018). Value Creation in Usage Processes – Investigating the Micro-foundations of Value-in-Use. *Marketing – Journal of Research and Management*, 3, 31–42.

Platon (ca. 380 v. Chr.). *Euthydemos*. Ramanujam, M. & Tacke, G. (2016). *Monetizing Innovation: How Smart Companies Design the Product Around the Price*. Hoboken: Wiley.

Ruskin, J. (ohne Datum). *Gesetz der Wirtschaft*. Abgerufen von <http://www.iposs.de/1/gesetz-der-wirtschaft/>

Samuelson, P.A. (1954). *The Pure Theory of Public Expenditure*. In the MIT Press (Hrsg.), *The Review of Economics and Statistics*, 36(4), S. 387–389.

Samuelson, P.A. (1954). *The Pure Theory of Public Expenditure*. In the MIT Press (Hrsg.), *The Review of Economics and Statistics*, 36(4), S. 387–389.

Sandel, M. J. (2012). *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Simon, H. (1985). *Goodwill und Marketingstrategie*. Wiesbaden: Springer

Simon, H. (2015). *Preisheiten – Alles was Sie über Preise wissen müssen*. (2. Aufl.). Frankfurt: Campus

Simon, H. & Fassnacht, M. (2019). *Price Management – Strategy*,

*Analysis, Decision, Implementation*. New York: Springer.

Simon-Kucher (2019). *Trend Radar – The Rating Economy*, Bonn 2019. Abgerufen von <https://www.simon-kucher.com/de/TheRatingEconomy>.

Stiglitz, J. (2012). *The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers our Future*, London: W. W. Norton & Company.

Tacke, G. (1989). *Nichtlineare Preisbildung: Höhere Gewinne durch Differenzierung*, Wiesbaden: Springer.

Tawney & R.H. (1948). *Religion and the Rise of Capitalism – On Aquinas and just price*. New York.

Veblen T. (1899). *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institutions*, New York: Macmillan Company.

Vinik, D. (2014). *Uber's Prices Surged in Sydney During the Hostage Crisis, and Everyone Is Furious*. *The News Republic*. Abgerufen von <https://newrepublic.com/article/120564/during-terrorist-attack-sydney-uber-imposing-surge-pricing>.

Younkins (2005). *Aristotle and Economics*. Le Québecois Libre. Abgerufen von [www.quebecois-libre.org/050/050915-11.htm](http://www.quebecois-libre.org/050/050915-11.htm).