
Pay What You Want – Möglichkeiten und Grenzen eines alternativen Geschäftsmodells

HARALD TRABOLD UND DAVID W. WEAVER*

Harald Tribold, Hochschule Osnabrück, E-Mail: h.tribold@hs-osnabrueck.de
David Weaver, INFORM, E-Mail: david.weaver@inform-software.com

Zusammenfassung: Vor zehn Jahren haben erste Unternehmen damit begonnen, ihre Käuferschaft nach dem „Pay-what-you-want“-Prinzip entscheiden zu lassen, wieviel sie für eine in Anspruch genommene Leistung zahlen will. Parallel dazu hat die Verhaltensökonomik in Laborexperimenten oder Feldversuchen bestätigt, dass Menschen bereit sind, solche Angebote nicht vollständig zu ihrem Vorteil zu nutzen, sondern Preise größer als null zu zahlen, die in manchen Fällen sogar kostendeckend sind. Unternehmen gehen jedoch vor allem dann mit *Pay What You Want* ein hohes Verlustrisiko ein, wenn sie hochpreisige Waren anbieten und sich ein Teil ihrer Käuferschaft opportunistisch verhält, so wie es das Modell des Homo oeconomicus vorhersagt. Wir zeigen, dass es in der Realität nur in Ausnahmefällen gelingt, ein vollständiges Geschäftsmodell auf „Pay-What-You-Want“-Basis langfristig erfolgreich zu etablieren. Wesentlich besser eignet sich *Pay What You Want* als Bezahloption für einen Teil des Angebots eines Unternehmens oder als Marketinginstrument.

Summary: Ten years ago, the first companies began allowing their customers to make purchasing decisions based on the *Pay What You Want* principle, giving them the power to determine their own price for a good or service. Parallel to the emergence of this new pricing strategy, laboratory and field experiments conducted by behavioral economists confirmed that people are prepared to

→ JEL Classification: D01, D12, M31

→ Keywords: Pay what you want, behavioral economics, consumer behaviour, altruism

* Wir danken zwei Gutachter_innen für wertvolle Hinweise zur Verbesserung des vorliegenden Textes. Das generische Maskulinum wird in diesem Beitrag durch eine genderneutrale Schreibweise ersetzt. Um alle Gender möglichst ohne Diskriminierung anzusprechen, haben wir uns im Singular für die Nennung der weiblichen und männlichen Form entschieden, im Plural benutzen wir den sogenannten „Gender gap“, dargestellt durch einen Unterstrich (_) im Wort. Diese Form adressiert alle sozialen Geschlechter und Geschlechtsidentitäten, die sich nicht durch das gesellschaftlich vorherrschende Zweigeschlechtersystem repräsentiert und angesprochen fühlen.

pay a price higher than zero, and even pay prices that cover the firm's costs, despite being given the opportunity to pay nothing at all. Companies, especially those with expensive products, expose themselves to tremendous risk when implementing the *Pay What You Want* pricing strategy since a portion of consumers will act in an opportunistic manner, as the Homo Economicus model suggests. We show that in reality, establishing a full, long-term business model based on *Pay What You Want* principles only works in exceptional cases. The *Pay What You Want* pricing strategy is better suited as a component of a business model or as a marketing instrument.

I Einführung

Seit der Club of Rome Anfang der 1970er Jahre die Frage nach den Grenzen des Wachstums gestellt hat, haben mehr und mehr Menschen begonnen, darüber nachzudenken, wie Wachstums- und Wegwerfmentalität eingedämmt werden können (Meadows 1972, Skidelsky und Skidelsky 2013). Unter Stichworten wie Sharing Economy, Gemeinwohlökonomie, Befreiung vom Überfluss, Postwachstumsökonomie, Degrowth oder bewusster Konsum wird nach Alternativen zum derzeitigen Wirtschaftsmodell gesucht (Felber 2012, Paech 2012). Doch obwohl die Diskussion seit fast einem halben Jahrhundert geführt wird, dominiert in der Praxis nach wie vor das wachstumsbasierte Wirtschaftsmodell mit all seinen Dysfunktionalitäten, wie Ressourcenverschwendung, anthropogen verursachten Treibhauseffekt oder Entfremdung der Konsument_innen von der Produktion. Das hohe Beharrungsvermögen des derzeitigen Systems ist angesichts seines Bedrohungspotentials für Mensch und Natur nicht unmittelbar nachvollziehbar. Die gegenwärtige Kapitalismus-Debatte hat jedoch die wesentlichen Gründe für die nach wie vor hohe Stabilität des derzeitigen Wirtschaftssystems herausgearbeitet. Die durch Globalisierung, Neoliberalismus und Druck der Finanzmärkte vorangetriebene Shareholder-Value-Orientierung lässt den meisten Unternehmen kaum eine andere Wahl als eine beinahe rücksichtslose Gewinnmaximierung zu Lasten von Beschäftigten und Umwelt (Crouch 2008, Glyn 2006). Auch ein Schock, wie die Finanz- und Wirtschaftskrise 2007 bis 2010, bringt den Kapitalismus nicht zu Fall, weil Bürger_innen, Medien und Parlamente die Systemfrage nicht konsequent stellen und die Regierungen durch milliarden schwere Rettungspakete für den krisengeschüttelten Finanzsektor das kapitalistische System vor dem Zusammenbruch bewahren, zumindest vorerst noch (Streeck 2013, Trabold 2014).

Doch als Reaktion auf Entfremdung und Ressourcenverschwendung entstehen, in noch eng begrenzten Nischen, seit geraumer Zeit alternative Konsum- und Geschäftsmodelle. Diese zielen darauf ab, gewinnmaximale Produktion zum Beispiel durch solidarisches Wirtschaften in Genossenschaften und nutzenmaximierendes Kaufverhalten durch bewussten Konsum zu ersetzen. Um das letztgenannte Ziel zu erreichen, experimentieren einige Unternehmen auch mit Bezahlmodellen, bei denen die Kund_innen den zu entrichtenden Preis bestimmen (Kim et al. 2009). Dadurch sollen Käufer_innen angeregt werden, sich Gedanken über den Wert der angebotenen Güter, den damit verbundenen Aufwand und Ressourcenverbrauch zu machen und letztendlich einen angemessenen Preis zu bezahlen. Ziel dieses Beitrags ist es zu untersuchen, ob es Möglichkeiten gibt, solche Bezahlmodelle, die bislang nur ein Nischendasein führen, zu etablieren und sie zur Basis von Geschäftsmodellen zu machen. Dazu gehen wir nach einer kurzen Begriffsklärung (Abschnitt 2) auf die verhaltensökonomischen Konzepte Altruismus, Fairness und reziprokes Verhalten ein, mit deren Hilfe erklärt werden kann, warum Käufer_innen sich nicht notwendigerweise opportunistisch verhalten, sondern einen angemessenen Preis bezahlen (Ab-

schnitt 3). Danach stellen wir am Markt verfügbare Angebote vor, die mit von Kund_innen festgesetzten Preisen arbeiten, wobei wir zwischen langfristig kostendeckenden Geschäftsmodellen (Abschnitt 4) und quersubventionierten Angeboten (Abschnitt 5) unterscheiden.

2 Das „Pay-what-you-want“-Prinzip als Bezahlmodell

Pay What You Want (PW) zählt zu den freiwilligen, partizipativen Bezahlmodellen, bei denen die Käufer_innen eines Gutes oder einer Dienstleistung so viel bezahlen wie sie wollen. Die Verkäufer_innen stellen das Angebot zur Verfügung, ohne einen Preis dafür festzulegen. Die Kund_innen übernehmen dann die aktive Rolle in der Preisfestsetzung, indem sie bestimmen, was sie freiwillig bereit sind zu zahlen. Bei einem *bedingungslosen* PW bleibt es allein der Kundin oder dem Kunden überlassen, den Preis festzusetzen, der auch null sein kann. Die Verkäuferin oder der Verkäufer kann das Angebot in diesem Fall nicht zurückziehen und die Kund_innen erhalten eine Ware oder einen Service ohne geldwerte Gegenleistung (Kim et al. 2009). Manchmal besteht auf Seiten der Käufer_innen Unsicherheit darüber, wie hoch der Preis für die angebotene Ware oder Dienstleistung üblicherweise ist, was die Entrichtung eines angemessenen Preises schwierig macht, selbst wenn sich die Kund_innen fair verhalten wollen. Daher geben die Anbieter_innen in diesen Fällen Referenzpreise an, nach denen sich die Käufer_innen richten können, aber nicht müssen (Johnson und Cui 2013). Wie Armstrong Soule und Madrigal (2015) zeigen, lassen sich Käufer_innen selbst bei anonymen Transaktionen davon beeinflussen.

Beim bedingungslosen PW besteht für die Anbietenden ein erhebliches Risiko, ihre Kosten nicht decken zu können, wenn viele opportunistische Nachfrager_innen einen Preis bezahlen, der nur einem Teil der Kosten entspricht. Daher haben sich *bedingte* PW-Modelle entwickelt, bei denen Mindestpreise festgelegt werden, der Käufer oder die Käuferin aber freiwillig mehr bezahlen kann. Alternativ dazu kann, zum Beispiel in Restaurants oder Bars, Eintritt erhoben werden. Nachdem der Eintritt bezahlt wurde, gilt das PW-Prinzip. Beides dient im Wesentlichen dazu, das PW als Bezahlmodell beibehalten zu können und gleichzeitig das Verlustrisiko der Anbietenden zu verringern.

Neben dem PW gibt es noch weitere Varianten freiwilliger Bezahlmodelle. Das *Pay What Is Fair* funktioniert technisch wie das PW, verlagert aber den Fokus der zugrundeliegenden Idee. Die Kaufenden sollen den Preis nicht mehr nur nach ihrem Willen bemessen, sondern auch die Situation der Anbietenden und die Qualität des Service berücksichtigen. Sie sind aufgefordert, einen angemessenen Preis zu bezahlen, was die psychologische Hemmschwelle für opportunistisches Verhalten hebt. Viele Besucher_innen von Restaurants und Kneipen in Deutschland bemessen das Trinkgeld nach diesem Prinzip. Sie zahlen freiwillig einen Betrag, mit dem sie die Qualität der Dienstleistung von Kellnern, Barkeepern oder Bedienungen honorieren, weil sie wissen, dass Trinkgeld einen erheblichen Teil des Einkommens ausmacht und sie sich dem Personal gegenüber fair verhalten wollen (Azar 2007). Beim *Pay What You Think It's Worth* sollen die Kaufenden einen Preis entsprechend ihrer Wertschätzung für das Empfangene entrichten. Auch hier sind sie gefordert, sich Gedanken über den zu erhaltenen Gegenwert zu machen und diesen zu vergüten. Wie beim PW oder *Pay What Is Fair* können sie aber auch hier den Preis auf null setzen. Die Kaufenden verstoßen dann aber gegen die Grundidee des *Pay What You Think It's Worth*, denn warum kaufen sie die Ware oder die Dienstleistung, wenn sie ihnen nichts wert ist? Bei einem weiteren freiwilligen Bezahlmodell, dem *Pay What You Can*, zahlen die Kaufenden nur so viel,

wie sie sich leisten können. Diese Variante freiwilliger Zahlungen wird unter anderem von Kultureinrichtungen (zum Beispiel Museen) angewendet, um armen, aber kulturell interessierten Menschen einen Besuch zu ermöglichen.

Bei den bislang erwähnten Bezahlmodellen haben die Anbietenden keine Möglichkeit, einen ihnen zu niedrig erscheinenden Preis abzulehnen. Das ändert sich bei der Anwendung des „Name-Your-Own-Price“-Prinzips. Zwar überlegen sich auch hier die Kaufenden den Preis, den sie zahlen wollen, allerdings sind die Anbietenden nicht verpflichtet, diesen zu akzeptieren. Ein Deal kommt erst zustande, wenn die Verkäufer_innen den gebotenen Preis akzeptieren (Spann et al. 2004, Spann und Tellis 2006).

3 **Homo oeconomicus und Homo reciprocans in PW-Bezahlmodellen**

Bislang gibt es nur wenige Unternehmen, die PW-Bezahlmodelle als Teil ihres Geschäftsmodells implementiert oder sie gar zur Grundlage ihres Geschäfts gemacht haben. Die meisten Ökonom_innen verwundert dies nicht. Denn zum einen gilt: Wer als Anbieterin oder Anbieter in Kenntnis des wirtschaftlichen Risikos hoher Verluste ein PW-Bezahlmodell implementiert, verhält sich a priori nicht wie ein Homo oeconomicus. Sie oder er ist vollständig dem Wohlwollen der Nachfragenden ausgeliefert und verzichtet systematisch auf den Versuch, über die Preissetzung einen maximalen Gewinn zu erzielen, obwohl dem Preismanagement eine zentrale Rolle als Gewinntreiber zukommt (Roll et al. 2012).

Zum anderen besteht die Gefahr, dass Kaufende als Homo oeconomicus auftreten, die ihren materiellen Wohlstand maximieren und das Gut erwerben oder die Dienstleistung in Anspruch nehmen, ohne einen Cent dafür zu bezahlen. Das gilt insbesondere für hochpreisige, langlebige Güter oder solche, die sich mit relativ geringen Transaktionskosten wieder absetzen lassen. Denn diese ließen sich für einen Preis von null Euro kaufen und zum Marktpreis wiederverkaufen, was findigen Zwischenhändler_innen die sprichwörtliche Lizenz zum Gelddrucken verleihen würde. Andererseits könnten sich arme Menschen damit Dinge leisten, die sonst ihre finanziellen Verhältnisse weit übersteigen würden und wer könnte es ihnen verdenken, wenn sie so ein Angebot annehmen würden? Somit wäre für die Anbietenden von Automobilen, Haushaltsgeräten oder Urlaubsreisen ein PW-Bezahlmodell mit Sicherheit ein Verlustgeschäft, ebenso wie für die Verkäufer_innen der allermeisten anderen Güter und Dienstleistungen. Dies belegen zum Beispiel Léon et al. (2012) für den Fall eines spanischen Reisbüros, das vom 7.–23. Juli 2009 circa 500 Flüge, Hotelübernachtungen und Reisen im Gesamtwert von knapp 140 000 Euro nach dem PW-Bezahlprinzip verkaufte. Der Normalpreis des günstigsten Angebots (Hotelübernachtung) lag bei 40 Euro, der Normalpreis des teuersten (sieben Tage Hotel in Ägypten inklusive Flug) lag bei etwas unter 2 400 Euro. Knapp die Hälfte (46 Prozent) aller Käufer_innen erwarb die Leistung zu einem Preis von null. Weitere 40 Prozent der Käufer_innen zahlten einen Preis, der weniger als 20 Prozent des Normalpreises betrug und nur 3,3 Prozent der Kund_innen bezahlten mehr als 40 Prozent des Normalpreises. Die Gesamteinnahmen des Reisebüros lagen bei 7 011 Euro, was gerade mal 5,1 Prozent des Wertes der angebotenen Reisen ausmachte.

Dennoch haben in den letzten Jahren vermehrt Unternehmen begonnen, mit PW-Preisen als Teil ihres Geschäftsmodells zu experimentieren, zum Beispiel um als innovative Firma Aufmerksamkeit zu erregen oder um einen alternativen Weg zu beschreiten, der zu den Vorstellungen der

Inhaber_innen von einem solidarischen Wirtschaften passt. Parallel dazu hat die Verhaltensökonomik erforscht, was Menschen dazu bringt, sich nicht wie der Homo oeconomicus, sondern wie der Homo reciprocans zu verhalten, was für eine erfolgreiche Anwendung von PW-Preisen sowohl auf Seiten der Anbietenden als auch der Nachfragenden notwendig ist. Während für den Homo oeconomicus der materielle Wohlstand die alleinige oder bestimmende Größe in der Nutzenfunktion ist, hat der Homo reciprocans darüberhinausgehende oder sogar entgegengesetzte Ziele (Dohmen et al. 2009). Er betrachtet Fairness als wichtigen Faktor im menschlichen Zusammenleben, verhält sich altruistisch und reziprok. Im Unterschied zum Homo oeconomicus versucht er nicht, als Anbietender den Gewinn oder als Nachfragender den Nutzen zu maximieren, indem er ein möglichst hohes Niveau an materiellen Wohlstand anstrebt, sondern indem er beabsichtigt, seine soziale und ökologische Umwelt zu berücksichtigen, wozu er neben Reziprozität auch Fairness und Altruismus walten lässt.

Prinzipiell lassen sich zwei Formen von Altruismus unterscheiden, reiner (pure) und unreiner (impure). *Reiner Altruismus* liegt vor, wenn Menschen anderen helfen, ohne eine materielle oder immaterielle Gegenleistung zu erhalten oder zu erwarten. Die Maxime: „Hilf einfach, es gehört sich so“, beschreibt den reinen Altruismus wohl am prägnantesten. In der Praxis kommt er vor allem in Notsituationen vor, in denen Spender_innen oder Helfer_innen in Not geratenen Mitmenschen dringend benötigte Hilfe zukommen lassen. Für PW-Bezahlmodelle, die durch einen Austausch von Leistung und Gegenleistung gekennzeichnet sind, spielt reiner Altruismus daher keine Rolle. *Unreiner Altruismus* ist durch irgendeine Form von indirekter Gegenleistung gekennzeichnet, die ein Individuum für sein Geben erhält. Eine unrein altruistisch handelnde Person gibt, weil sie sich dadurch besser fühlt, Schuldgefühle kompensiert, an Prestige gewinnt oder die Erwartungen ihrer Peer-Gruppe erfüllt (Gilovich et al. 2012: 535, Wilkinson 2012: 329). PW-Geschäftsmodelle appellieren unter anderem an den unreinen Altruismus, weil dadurch zumindest kostendeckende Preise (ohne Unternehmensgewinn) erwirtschaftet werden können. Da die Kundin beziehungsweise der Kunde weiß, dass Unternehmen zumindest ihre variablen Kosten wieder einspielen müssen, damit sie durch das Angebot eines PW-Produkts oder einer PW-Dienstleistung zumindest keinen unmittelbaren Verlust realisieren, bringt die Zahlung zu niedriger Preise zumindest das PW-Geschäftsmodell in Gefahr. Obwohl die Versuchung groß ist, opportunistisch zu handeln, ziehen es zumindest einige Menschen vor, sich unrein altruistisch zu verhalten. Sie zahlen einen die variablen Kosten deckenden Preis, weil sie sich dadurch besser fühlen oder Schuldgefühle vermeiden wollen. Wenn Unternehmen mit einem PW-Geschäftsmodell die Kostendeckung in Verbindung mit ihrem Angebot erwähnen, dürfte das zumindest einige Käufer_innen zu unreinem Altruismus motivieren.

Fairness lässt sich als eine gerechte Werthaltung gegenüber der sozialen und ökologischen Umwelt sowie als Bereitschaft von Individuen definieren, Abstriche am eigenen Wohlergehen zu akzeptieren, um die Lage anderer Menschen zu verbessern. Der Unterschied zum Altruismus besteht definitorisch darin, dass faires Verhalten eine Einbuße des Wohlstands der Handelnden impliziert, altruistisches Verhalten hingegen nicht. Im Kontext von PW-Geschäftsmodellen ist der Fairness-Gedanke bedeutend, weil eine faire Preissetzung durch die Kaufenden einen angemessenen Unternehmensgewinn einschließt, aus dem zum Beispiel Ersatzinvestitionen finanziert werden können (Jang und Chu 2012). Bei einer altruistischen, das heißt kostendeckenden Preissetzung erhält der Kaufende eine Gegenleistung, deren Grenznutzen dem Preis entspricht. Ein fairer Preis liegt nach diesen Definitionen immer über dem altruistischen Preis, weil die Kaufenden damit den Gewinn des Unternehmens mitfinanzieren. Damit nehmen sie

Übersicht 1

Altruistische, faire und reziproke Preise bei Everlanes After-Christmas-Sale 2015

Preissetzung	Bedeutung für PW-Geschäftsmodelle	Everlanes Charakterisierung
Altruistisch	Deckt die variablen Produktionskosten	„\$X ¹ – Der Preis deckt nur unsere Produktions- und Transportkosten, kein Gewinn für Everlane.“
Fair	Deckt die gesamten Produktionskosten und ermöglicht einen Unternehmensgewinn	„\$Y ² – Zusätzlich für Everlane. Dies hilft, Produktion und Transport sowie den Overhead für unser 70-Personen-Team zu bezahlen.“
Reziprok	Deckt die laufenden Produktionskosten, ermöglicht Unternehmensgewinn und Investitionen für langfristiges Wachstum	„\$Y+\$Z ³ – Zusätzlich für Everlane. Dies hilft, Produktion, Transport und unser Team zu bezahlen, und erlaubt es uns, für Wachstum zu investieren.“

1 \$X entspricht dem altruistischen Preis eines Kleidungsstücks, zum Beispiel 47 US-Dollar für eine Hose.

2 \$Y entspricht dem Aufschlag in US-Dollar, der aus dem altruistischen einen fairen Preis macht. Mit einem Zuschlag von 9 US-Dollar für eine Hose mit einem altruistischen Preis von 47 US-Dollar ergibt sich der faire Preis von 56 US-Dollar.

3 \$Z entspricht dem Aufschlag in US-Dollar, der aus dem fairen Preis einen reziproken Preis macht. Mit einem Zuschlag von 33 US-Dollar für eine Hose mit einem fairen Preis von 56 US-Dollar ergibt sich ein reziproker Preis von 89 US-Dollar.

Quellen: Eigene Zusammenstellung 2016 und Schlossberg (2015).

aber eine Einbuße der Wohlfahrt in Kauf, weil sie einen Preis bezahlen, der größer ist als der ihnen zufließende Grenznutzen.

Reziprokes Verhalten gehört zu den ältesten sozialen Interaktionsmustern. *Negativ reziprokes Verhalten* liegt vor, wenn eine Person eine andere bestraft oder sich an ihr rächt, von der sie sich unfair oder unhöflich behandelt fühlt. *Positiv reziprokes Verhalten* belohnt einen anderen dafür, einem selbst etwas Gutes oder Angenehmes getan zu haben (Dohmen et al. 2009). Beim Trinkgeld lässt sich reziprokes Verhalten häufig sowohl in seiner negativen als auch positiven Variante beobachten, wobei die „Strafe“ darin besteht, kein Trinkgeld zu geben. PW-Geschäftsmodelle setzen auch auf eine positiv reziproke Reaktion ihrer Käufer_innen. Sie geben ihnen das Gefühl, dauerhaft ein gutes Produkt beziehungsweise eine gute Dienstleistung zu erhalten, was nur möglich ist, wenn die Kaufenden durch ihre Zahlungsbereitschaft dazu beitragen, das Unternehmen langfristig zu unterstützen. So definiert liegt der positiv reziproke Preis über dem fairen. Er deckt nicht nur die Kosten und steuert etwas zum Gewinn bei, sondern er finanziert auch das langfristige Wachstum des Unternehmens mit.

Auf Basis dieser Definitionen lassen sich altruistische, faire und positiv reziproke Preise unterscheiden, die sich für PW-Bezahlmodelle und deren Analyse nutzen lassen. Konsequenterweise umgesetzt hat dieses Preisschema der US-amerikanische Hersteller von Bekleidung Everlane im Rahmen seines After-Christmas-Sale 2015, wenn er auch nicht diese Bezeichnungen verwendet hat. Auf seiner Website bot Everlane seinen Käufer_innen bei den Produkten die Wahl zwischen drei Preisen an. Wurde der Mauszeiger auf einen der drei Preise bewegt, wurde eine weitergehende Charakterisierung des Preises aus Sicht von Everlane angezeigt. Diese entsprach im Wesentlichen den in der Übersicht 1 eingeführten Definitionen von altruistischen, fairen und reziproken Preisen.

Anbietende, die auf ein PW-Bezahlmodell setzen, verzichten freiwillig darauf, sich wie der Homo oeconomicus oder der Homo reciprocans zu verhalten. Sie liefern sich vollständig dem Wohlwollen der Nachfragenden aus, was der Homo oeconomicus nie tun würde. Auch können sie opportunistische Nachfragende nicht wie der Homo reciprocans durch negativ reziprokes Verhalten „bestrafen“, ohne das PW-Bezahlmodell aufzugeben. Die Verkaufenden hoffen bei einem PW-Bezahlmodell darauf, dass ihr Angebot von den Nachfragenden nicht opportunistisch ausgenutzt, sondern durch Zahlung altruistischer, fairer oder reziproker Preise gewürdigt wird. Ein solches Verhalten gleicht dem von Glücksspieler_innen, die auf gute Karten hoffen, deren Erfolg aber abhängig vom Geber oder der Geberin ist.

Wir werden im Folgenden die für Anbietende von PW-Bezahlmodellen entscheidende Frage diskutieren, ob sich Nachfragende in der Realität entweder ausschließlich wie der Homo oeconomicus oder der Homo reciprocans verhalten oder zwischen beiden Mustern hin und her wechseln. Ein Mensch, der sich durchgängig als Homo oeconomicus verhielte, wäre unausstehlich egoistisch und würde daher von seinen Mitmenschen sicherlich sozial geächtet werden. Er hätte vermutlich nur sehr wenige Freund_innen, weil er den Wert zwischenmenschlicher Beziehungen ausschließlich nach ihrem Potenzial für sein materielles Wohlergehen bemessen würde. Ein Mensch, der sich ausschließlich als Homo reciprocans verhielte, wäre zwar eine angenehme Person, würde aufgrund seines altruistischen, fairen und reziproken Auftretens aber sicherlich am Rande der Armut leben. In der Wirklichkeit verhalten sich Menschen weder ausschließlich entsprechend dem einen, noch dem anderen Modell. *„Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust“*, schreibt Johann Wolfgang von Goethe im Faust. Er meint dort zwar zwei andere Wesenszüge, bringt aber zum Ausdruck, dass der Mensch hin und her gerissen sein kann zwischen zwei durchaus widersprüchlichen Einstellungen. Auflösen lässt sich dieser vermeintliche Widerspruch entlang der Zeitachse: Der Mensch verhält sich situationsabhängig mal als Homo oeconomicus, mal als Homo reciprocans, ähnlich wie in dem auf neurologischer Grundlagenforschung basierenden Handlungsmodell von Fudenberg und Levine (2006), in dem der Mensch sich mal rational und mal hedonistisch verhält. Dies ist entscheidend für die Implementierung von PW-Bezahlmodellen, die für Anbietende langfristig und kostendeckend nur funktionieren können, wenn sie für ihr Geschäftsmodell Rahmenbedingungen schaffen, unter denen sich die Nachfragenden als Homo reciprocans verhalten.

Für die folgende Diskussion unterscheiden wir idealtypisch zwischen PW-Geschäftsmodellen (Übersicht 2), bei denen Unternehmen ihre *gesamte* Produktpalette zu PW-Preisen offerieren (Abschnitt 4), und quersubventionierten PW-Angeboten, bei denen Unternehmen nur einen Teil ihrer Waren zu PW-Preisen anbieten (Abschnitt 5).

Übersicht 2

„Pay-what-you-want“-Geschäftsmodelle und -Angebote

Art des PW-Geschäftsmodells oder PW-Angebots	Merkmale	Anwendungsbereiche
Wachstum ermöglichendes PW-Geschäftsmodell	Käufer_innen zahlen reziproke Preise; Wachstum kann über eigenfinanzierte Investitionen erreicht werden	Nicht bekannt
Vollkosten deckendes PW-Geschäftsmodell	Käufer_innen zahlen faire Preise; Kosten sind inklusive eines angemessenen Unternehmergewinns gedeckt; Expansion aus Eigenmitteln nicht möglich	Bislang vor allem in Restaurants
Teilkosten deckendes PW-Angebot	Quersubventioniertes Angebot; Preis deckt nur einen Teil der Angebotskosten	Mittagstischangebote in Restaurants; zeitlich begrenztes Angebot an Hotelzimmern
PW-Angebot als Marketing Instrument	Kostendeckung nebensächlich; etwaiger Verlust wird aus Marketingbudget quersubventioniert	Nicht branchenspezifisch; Steigerung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens; Abbau von Informationsasymmetrien
PW-Angebot als zusätzlicher Absatzweg	Kostendeckung nebensächlich, weil Angebot bereits finanziert; auf den quersubventionierten zusätzlichen Absatzweg soll oder kann nicht verzichtet werden	Musik; Onlineangebot von traditionellen Printmedien
PW-Angebot zur Selbstvermarktung von Schriftsteller_innen und Künstler_innen	Lebensunterhalt ist anderweitig gesichert; Tätigkeit eher Hobby als Beruf; etwaiger Gewinn ist Zubrot	E-Books; Musik

Quelle: Eigene Zusammenstellung 2016.

4 Langfristig kostendeckende PW-Geschäftsmodelle

Ob ein Geschäftsmodell auf Basis von PW-Preisen für die Anbieter_innen erfolgreich ist, hängt davon ab, welches Ziel damit verfolgt wird. Eines könnte sein, ein auch langfristig gewinnbringendes PW-Geschäftsmodell zu etablieren und aufrecht zu erhalten, wobei sich zwei Varianten unterscheiden lassen.

Wachstum ermöglichendes PW

Am ehrgeizigsten dürfte es sein, wenn ein Unternehmen das Ziel verfolgt, für sein gesamtes Leistungsspektrum dauerhaft mit PW-Preisen zu operieren und damit so viel Gewinn zu erzielen, dass es daraus sämtliche Investitionen finanzieren kann, um langfristig zu wachsen (Wachstums-PW). Dazu muss das Unternehmen im Durchschnitt mindestens reziproke Preise erhalten. Da sich zumindest einige Käufer_innen wie der Homo oeconomicus verhalten dürften, müssten deren Minderzahlungen von anderen Kaufenden ausgeglichen werden, die Preise noch über dem reziproken Preis bezahlen. Uns ist kein einziges, längerfristig operierendes Wachstums-PW-Geschäftsmodell bekannt und die schon erwähnten Erfahrungen des spanischen Reisebüros geben kaum Anlass zu glauben, dass es möglich sein könnte, ein Wachstums-PW-Geschäftsmodell dauerhaft etablieren zu können (Léon et al. 2012). Auch Greiff und Egbert (2016), die mehr als zwei Dutzend zwischen 2009 und 2015 erschienene empirische Studien zu PW-Bezahlmodellen analysierten, nennen kein Beispiel hierfür.

Vollkosten deckendes PW

Nicht ganz so ambitioniert ist es, wenn das Geschäftsmodell darauf abzielt, das gesamte Leistungsspektrum dauerhaft zu PW-Preisen anzubieten und damit so viel Einnahmen zu erzielen, dass zumindest die Kosten der Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes vollständig gedeckt sind und ein ausreichender Unternehmensgewinn erwirtschaftet wird (Vollkosten-PW). Die Nachfragenden müssen in diesem Fall bereit sein, im Durchschnitt mindestens faire Preise zu bezahlen. Dieses Geschäftsmodell eignet sich zum Beispiel für gastronomische Betriebe, die keine Expansionspläne verfolgen, aber von ihren Einnahmen sämtliche Kosten bestreiten und in denen die Inhaber_innen einen branchenüblichen Unternehmerlohn erhalten. Obwohl es leichter ist, ein Vollkosten-PW zu betreiben als ein Wachstums-PW, sind nur wenige Unternehmen bekannt, die nach diesem Prinzip operieren, zum Beispiel das pakistanische Restaurant Deewan in Wien und die Weinerei Perlin in Berlin. Viele andere Betriebe, die als Beispiel für sich selbst tragende PW-Bezahlmodelle genannt werden (oder sich selbst so bezeichnen), entpuppen sich bei näherer Betrachtung entweder nicht als langfristig überlebensfähig, werden durch andere Aktivitäten quersubventioniert (Abschnitt 5) oder haben einen eher karitativen Charakter, werden also durch Arbeitsinputs von unbezahlten Freiwilligen und Spenden unterstützt. Beispiele hierfür sind die Restaurants von Annalakshmi Foods in Indien (Sankar 2008) oder das vegetarische Restaurant Lentil as Anything in Sydney (Eisert 2013).

Aber auch für die Weinerei Perlin, die seit 2006 nach dem „Pay-what-you-think-it’s-worth“-Prinzip arbeitet, war und ist das Geschäftsmodell kein Selbstläufer. Sie hat unter anderem mit opportunistischen Tourist_innen zu kämpfen, insbesondere nachdem sie vermehrt in Reiseführern auftauchte und im Ausland über sie berichtet wurde (zum Beispiel The Guardian 2007). Um das PW-Bezahlmodell zu retten, wurde zunächst ein Euro Eintritt verlangt, der später auf zwei Euro angehoben wurde. Außerdem erteilt das Management denjenigen Gästen Hausverbot, die Speisen und Getränke kostenlos oder zu einem viel zu geringen Preis in Anspruch nehmen (Wenzel 2011). Als Begründung führt der Inhaber an, dass er keinen Wert auf einen nochmaligen Besuch von Gästen legt, die durch ihre geringe Zahlungsbereitschaft signalisieren, dass ihnen das Angebot des Weinlokals nichts oder nicht viel wert ist. Generell sind Eintrittsgebühren, Minimumpreise und die Verweigerung von Leistungen an wenig oder nicht zahlende Gäste (im Wiederholungsfall) Instrumente, die anbieterseitig ein bedingtes PW-Bezahlssystem konstituieren, sich also von der ursprünglichen Idee entfernen, den Käufer_innen die Setzung eines Preises vollständig zu überlassen.

Besser scheint das Konzept im Wiener Deewan, einem pakistanischen Restaurant, zu funktionieren. Dort werden die Speisen seit April 2005 mittags und abends nach dem PW-Prinzip angeboten, die Getränke zu fixen Preisen. Da Leitungswasser kostenlos gereicht wird, muss niemand über Getränke, die nur zehn Prozent des Umsatzes ausmachen, das Angebot an Speisen quersubventionieren. Im Durchschnitt zahlen die Gäste seit Einführung des Angebots pro Essen konstant fünf Euro – mittags etwas weniger, abends etwas mehr. Weil aber die Kosten seit 2005 gestiegen sind, geht der Gewinn pro Essen zurück, noch aber rechnet sich das Angebot (Eisert 2013).

5 Quersubventionierte PW-Angebote

Die in der Realität am häufigsten anzutreffende Form freiwilliger Bezahlmodelle sind quersubventionierte PW-Angebote als temporärer oder permanenter Teil der Unternehmensstrategie. Ziel dieser Angebote ist es nicht, damit langfristig die Vollkosten oder gar die Expansion der Unternehmenstätigkeit zu refinanzieren, wie im vorherigen Abschnitt beschrieben. Vielmehr geht es zumeist darum, neue Zielgruppen zu adressieren, indem Informationsasymmetrien abgebaut werden oder die Neugier auf ein nicht alltägliches Angebot geweckt wird. Insofern erscheint es gerechtfertigt, nicht von einem eigenständigen PW-Geschäftsmodell zu sprechen, sondern von einem PW-Angebot (als Teil eines Geschäftsmodells oder einer Unternehmensstrategie). Letztere lassen sich idealtypisch wie folgt kategorisieren, wobei das konkrete PW-Angebot eines Unternehmens in mehrere dieser Kategorien fallen kann:

- zur Teilkostendeckung,
- als Marketing Instrument,
- als zusätzlicher Absatzweg,
- zur Selbstvermarktung von Schriftstellern und Künstlern.

Teilkostendeckung

Bei dieser Form der Leistungserbringung versucht ein Unternehmen, zumindest einen Teil seiner Kosten zu refinanzieren. Sind die Käufer_innen im Durchschnitt bereit, altruistische Preise zu zahlen, kann das Unternehmen zumindest die variablen Kosten der Leistungserstellung erwirtschaften, erzielt jedoch keine Einnahmen zur Deckung der Fixkosten. Langfristig könnte ein solches Angebot nicht am Markt bestehen, es muss also anderweitig quersubventioniert werden.

Das persische Restaurant Kish in Frankfurt am Main ist ein Beispiel für diese Kategorie. Es bietet seit Jahren täglich ein Mittagsbuffet nach dem PW-Prinzip an. Hauptgrund für das Angebot war der Versuch, Informationsasymmetrien abzubauen, denn die persische Küche war nicht so bekannt, dass gerade mittags eine zufriedenstellende Zahl an Gästen das Restaurant besucht hätte. Dieses Ziel wurde erreicht, denn durch das PW-Mittagsbuffet erhöhte sich die Zahl der Gäste mittags signifikant. Allerdings deckten nach Auskunft des Eigentümers die Zahlungen der Gäste im Durchschnitt gerade nur die variablen Kosten der Bereitstellung des Mittagsbuffets ab. Ein positiver Nebeneffekt war allerdings, dass ein Teil der neuen Mittagsgäste auch abends als zusätzliche Gäste wiederkamen und dadurch, wie die anderen Gäste auch, das Mittagsbuffet quersubventionierten. Allerdings war das Mittagsbuffet zumindest von Anfang 2012 bis Mitte 2013 ein Verlustgeschäft, weil die Stammgäste 20 bis 25 Prozent weniger zahlten als früher (neuere Zahlen sind nicht bekannt). Trotzdem wurde das PW-Mittagsangebot beibehalten und besteht derzeit weiterhin. Da der Inhaber als Immobilienmakler in Dubai tätig ist, kann er das Mittagsbuffet wohl quersubventionieren und ist nicht auf kostendeckende Einnahmen durch das PW-Modell angewiesen (Eisert 2013, Kish 2016).

Den Effekt, dass Wiederholungskäufer_innen ihre Zahlungsbeträge reduzieren, beobachteten auch Schons et al. (2014) im Rahmen eines Feldversuchs. Käufer_innen, die wiederholt Eiskaffee nach dem PW-Prinzip erwarben, senkten den Preis bis zur vierten Transaktion um 25 bis 40 Prozent.

Sowohl diese Ergebnisse als auch die Erfahrungen des Restaurants Kish deuten darauf hin, dass es zur Minimierung der Quersubventionen nötig sein könnte, insbesondere die Wiederholungskäufer_innen dazu zu bringen, die Preise nicht zu reduzieren.

Marketing Instrument

Es gibt zwar keine aussagekräftigen Statistiken dazu, es ist aber anzunehmen, dass Marketingaktionen ganz vorne in der Anwendung von PW-Angeboten stehen. Denn als Marketingtool haben PW-Angebote eine Reihe von Vorteilen:

- Sie machen neugierig, erregen Aufmerksamkeit und erhöhen damit den Bekanntheitsgrad eines Produkts oder Unternehmens.
- Sie sind zumeist zeitlich begrenzt und müssen als Marketingtool nicht unbedingt Gewinn abwerfen.
- Sie positionieren das Unternehmen oder Produkt als innovativ.
- Sie signalisieren hohes Vertrauen in die Qualität der eigenen Produkte.

Apollo Optik gehörte in Deutschland zu den ersten Unternehmen, das auf ein PW-Angebot setzte. Vom 3. August bis 17. Oktober 2009 hatten Käufer_innen die Möglichkeit, beim Erwerb einer Brille die Fassung nach dem PW-Prinzip zu ordern, wenn der reguläre Verkaufspreis der Fassung 99,90 Euro nicht überschritt und gleichzeitig die Gläser zum regulären Preis gekauft wurden. Brillenfassungen ohne Gläser konnten nicht nach dem PW-Prinzip gekauft werden. Es handelte sich also um ein Kombinationsangebot mit eingebauter Verlustbegrenzung, da Fassungen mit einem Preis von über 99,90 Euro nicht zum PW-Angebot zählten und mit dem Verkauf der Gläser zum regulären Preis der normale Gewinn erzielt wurde. Hinzu kam eine subtile Beeinflussung der Käufer_innen. Sie konnten den regulären Preis des Brillengestells sehen und verfügten somit über einen Referenzpreis, nach dem sie sich richten konnten (Kamins et al. 2004). Außerdem wurden sie aufgefordert, für das Gestell genau das zu bezahlen, was es ihnen wert ist und nicht was sie wollen (Apollo Optik 2009).

Das Angebot wurde durch Werbung in Zeitungen und Fernsehspots stark beworben (Scholz & Friends 2009) und bereits in der Anfangsphase berichteten die Medien über die Aktion. Der Geschäftsführer von Apollo Optik zeigte sich zwei Wochen nach dem Beginn der Aktion zufrieden. Die meisten Käufer_innen würden einen angemessenen Preis zahlen, es gäbe nur wenige, die sich opportunistisch verhielten und nur wenige Euros für eine Fassung bezahlten (Zoch 2009). Das PW-Angebot hatte als Marketingtool seinen Zweck erfüllt. Apollo Optik steigerte seinen Bekanntheitsgrad und zog neue Käuferschichten an. Es wurde unseres Wissens aber nicht mehr wiederholt, was darauf hindeuten könnte, dass es insgesamt doch nicht lukrativ für Apollo Optik war. Dazu würden auch die Einschätzungen von drei Filialinhabern passen, die von den Autoren befragt wurden. Demnach bezahlte doch ein relativ hoher Anteil von Käufer_innen zu wenig für die Brillenfassungen, so dass das PW-Angebot zumindest in ihren Filialen ein Verlustgeschäft war.

Auch der Zoo von Münster nutzte das PW-Bezahlmodell als Marketinginstrument (Völker 2014). Von Mitte Dezember 2013 bis Anfang Januar 2014 ließ er seine Besucher_innen den Eintritts-

preis selbst festlegen. Die Zahl der Gäste versiebenfachte sich im Vergleich zum gleichen Zeitraum zwei Jahre zuvor. Allerdings zahlten sie im Durchschnitt nur fünf Euro, relativ wenig im Vergleich zum regulären Eintrittspreis von 14 Euro. Dadurch steigerte sich im Aktionszeitraum zwar der Umsatz und auch der Werbeeffect war sehr groß. Aber für die Tiere (und vermutlich auch einige Besucher_innen) war es wegen des Gedränges ein stressiges Erlebnis (Völker 2014). Zu vermuten ist auch, dass viele Menschen einen geplanten Besuch vor dem Aktionszeitraum zeitlich nach hinten verlegten oder einen später geplanten Besuch zeitlich vorzogen, sodass längerfristig betrachtet das Umsatzplus des Zoos viel niedriger ausgefallen sein dürfte als im Aktionszeitraum.

Zusätzlicher Absatzweg

Eine Mischung aus Marketingtool und dem Versuch, Einnahmen zu erzielen, ist die Etablierung eines PW-Angebots als zusätzlicher Absatzweg. Hierbei versucht ein Unternehmen zum Beispiel, Aufmerksamkeit zu erregen, auf neue Produkte oder Dienstleistungen hinzuweisen oder neue Zielgruppen zu erschließen. Die Rockband Radiohead stellte 2007 ihr neues Album „In Rainbows“ für zwei Monate zum Download über ihre Website bereit und überließ es den Fans zu entscheiden, wieviel sie dafür bezahlen wollten. Parallel dazu wurde das Album als CD, Vinyl und über die damals üblichen elektronischen Absatzwege vertrieben. Radiohead veröffentlicht bis heute keine Daten zur Nutzung ihres PW-Angebots. Nach Schätzung von ComScore, einer Firma, die sich auf Online-Surveys spezialisiert hat, wurde das Album während des ersten Monats über eine Million Mal heruntergeladen. 60 Prozent der Fans verhielten sich wie der Homo oeconomicus und zahlten nichts. Aber immerhin waren 40 Prozent bereit, einen Preis größer Null zu bezahlen, im Durchschnitt sechs US-Dollar, so dass sich ein Durchschnittspreis von 2,26 US-Dollar per Download ergibt. Die Mitglieder von Radiohead betrachteten ihre Aktion damals als vollen Erfolg (Pareles 2007). Sechs Jahre später klang das etwas anders, denn Radiohead hatte wie andere Bands das Gefühl, sich mit dieser Aktion langfristig keinen Gefallen getan zu haben, da sie bei Fans und Streamingdiensten eine Erwartungshaltung nach kostenloser Musik geweckt zu haben scheint (Sandoval 2013).

Die in Berlin erscheinende taz (die tageszeitung) hat, wie andere Print-Medien auch, ein zusätzliches Online-Angebot, das kostenlos nutzbar ist. Dort erscheinen ausgewählte Beiträge der Print-Ausgabe. Ruft man die Homepage von taz.de auf, erhält man die von Medien-Webseiten vertraute Auswahl an journalistischen Beiträgen, allerdings ohne die sonst übliche Werbung. Klickt man auf einen Beitrag, gelangt man auf die „taz.zahl ich“-Seite, auf der man animiert wird, nach dem PW-Prinzip durch eine monatliche Zahlung von mindestens fünf Euro einen Beitrag zur Finanzierung des Online-Angebots und der Unabhängigkeit der taz zu leisten. Entschieden man sich fürs Nichtzahlen, gelangt man trotzdem zum gewünschten Artikel. Am Ende jedes Beitrags hat man die Möglichkeit, noch freiwillig dafür etwas zu bezahlen. Ende 2015 hatte die taz knapp 6 500 freiwillige Zahler_innen (rund 7 500 am 2.4.2016). Im Januar und Februar 2016 erzielte sie über deren PW-Zahlungen Einnahmen in Höhe von jeweils etwas über 45 000 Euro, was in etwa einer Vervielfachung der Einnahmen im Vergleich zu den entsprechenden Vorjahresmonaten entspricht. Das PW-Bezahlmodell scheint also bei der taz als zusätzlicher Absatzweg aufgrund der freiwilligen Zahlungen ihrer Leserschaft derzeit erfolgreich zu sein. Ob allerdings das Ziel erreicht wird, das Online-Angebot komplett über freiwillige Zahlungen nach dem PW-Prinzip zu finanzieren, wozu bei der momentanen Zahlungsbereitschaft 20 000 freiwillige Zahler_innen nötig wären, bleibt abzuwarten (Bull 2015, Lüllmann 2016). Dennoch zeigt

das Beispiel von „taz.zahl ich“ (wie auch das von Radiohead), dass sich auch über das anonyme Internet mit PW-Bezahlmechanismen Einnahmen in erheblichem Umfang erzielen lassen.

Selbstvermarktung

Für (noch) weniger bekannte Schriftsteller_innen und Künstler_innen, die bislang (noch) wenig Erfolg haben und ihren Lebensunterhalt anderweitig finanzieren, könnte die Vermarktung ihrer Werke nach dem PW-Prinzip attraktiv sein, falls dies über eine weltweit erreichbare Online-Plattform geschieht und ihre Leser_innen und Fans sich nicht überwiegend opportunistisch verhalten (Regner und Barria 2009). Das kanadische Musiklabel Moshpit Tragedy Records bot von 2006 bis 2013 die Alben von Punk- und Heavy-Metal-Bands nach dem PW-Prinzip an. Die Zahlungsbereitschaft der Fans war allerdings so gering, dass Rayny Forster, Gründer des Labels, sich 2013 entschloss, den Gesamtbestand an Musik auf die Website Bandcamp zu übertragen. Gleichzeitig vereinbarte er mit seinen Bands, die Erlöse der Cedar Row Farm Sanctuary zugutekommen zu lassen, einer Farm, die misshandelten Tieren eine neue Heimat bietet (Mathis 2013). Aber auch diese Aktion scheint das Label und sein PW-Bezahlmodell weder für die Bands noch die Fans dieser Musikrichtung attraktiver gemacht zu haben. Auf der Website <http://moshpittragedy.bandcamp.com/> waren am 4. Juni 2016 gerade mal drei Alben zu finden, die noch dazu aus den Jahren 2014 und 2015 stammen. Leider veröffentlicht Moshpit Tragedy Records keine Zahlen zur Nutzung des PW-Angebots, so dass es nicht möglich ist festzustellen, ob sich die Fans derzeit mehrheitlich opportunistisch verhalten so wie in den Jahren von 2006 bis 2013.

Besser ist die Datenlage bei openbooks.com, einer Website, über die Autor_innen ihre E-Books nach dem PW-Prinzip verkaufen können, wobei für jedes Buch ein Preis empfohlen wird. Das Besondere dabei ist, dass es sich um ein Ex-post-PW-Bezahlmodell handelt (Egbert et al. 2015). Die Leser_innen laden sich zunächst das gewünschte E-Book von der Website und können es lesen und gespeichert behalten, solange sie wollen. In regelmäßigen Abständen erhalten sie von openbooks.com eine E-Mail, die sie daran erinnert, dass die Verfasser_innen der heruntergeladenen Bücher noch eine Entscheidung bezüglich der Bezahlung erwarten. Bislang scheint sich dieses Bezahlmodell für die Schriftsteller_innen jedoch nicht zu lohnen. Eine von uns am 29. Februar 2016 durchgeführte Sichtung der Downloads und Zahlungen ergab, dass die 33 Buchtitel, die besonders empfohlen wurden (editor's pick), zwar knapp 15 000 Mal heruntergeladen wurden, aber nur 111 Nutzer_innen (0,75 Prozent) dafür etwas bezahlt haben. Allerdings sind die wenigen Käufer_innen durchaus spendabel und zahlen nach Auskunft von openbook.com im Durchschnitt 22 Prozent mehr als empfohlen. Besonders ausgeprägt ist diese Großzügigkeit bei Büchern unter drei US-Dollar, bei denen der Zahlungsbetrag rund 50 Prozent über dem empfohlenen Preis lag. Umgekehrt waren die Nutzer_innen bei den Büchern über drei US-Dollar knauseriger und zahlten nur 70 Prozent des empfohlenen Preises.

Die mäßige Zahlungsbereitschaft bei openbooks.com könnte natürlich auch an der schlechten Qualität der Bücher aus Sicht der Leser_innen liegen, denn sie sollen ja erst zahlen, nachdem sie das Buch gelesen und dessen Wert für sich selbst beurteilen können. Aber nach den Erfahrungen von Moshpit Tragedy Records könnte auch die Möglichkeit des anonymen Downloads die Ursache sein. Denn PW-Transaktionen zählen nach Heyman und Ariely (2004) zu den Austauschbeziehungen, die durch soziale Normen bestimmt sind und bei denen die Kunden_innen sich im zuvor definierten Sinn altruistisch, fair oder reziprok verhalten können. Eine Verletzung dieser Norm durch eine unbezahlte Nutzung des Angebots führt bei anonymen Austauschbeziehungen zumeist nur zu Gewissensbissen, während sie beim direkten, persönlichen Kontakt zu sozialen

Sanktionen wie Missbilligung oder Missachtung führen kann (Ariely et al. 2009). Hinter dem Rechner zu Hause gibt es für opportunistisches Verhalten aber keine sozialen Sanktionen, weshalb es mit höherer Wahrscheinlichkeit auftritt.

6 Fazit

Für die Nachfragenden sind PW-Bezahlmodelle auf den ersten Blick eine interessante Option, denn sie selbst bestimmen den Preis, zu dem sie ein Gut oder eine Dienstleistung erwerben. Allerdings werden sie in eine ungewohnte Entscheidungssituation versetzt, denn üblicherweise nennen Anbieter_innen einen Preis und die Nachfragenden kaufen zum Angebotspreis oder verhandeln darüber. Bei einem PW-Bezahlmodell müssen die Konsument_innen hingegen den Preis nennen. Das kann die Nachfragenden dazu anregen, sich Gedanken über den Wert des Gutes und die Leistung der Anbietenden zu machen, was bewussten Konsum fördern kann. Die Nachfragenden würden sich in diesem Fall tendenziell so verhalten, wie es das Modell des Homo reciprocans impliziert. Ein PW-Bezahlmodell kann aber auch zu einer opportunistischen Preissetzung verleiten, so wie es das Modell des Homo oeconomicus impliziert. Die Kaufenden zahlen nichts, erhalten die Ware somit ohne Gegenleistung.

Es liegt auf der Hand, dass PW-Angebote auf Dauer nicht kostendeckend aufrechterhalten werden können, wenn sich auch nur ein Teil der Nachfragenden opportunistisch verhält. Denn die Zahlungen der nicht opportunistischen Kund_innen decken den Einnahmeverlust, der durch opportunistische Kund_innen entsteht, in der Regel nicht ab. Die Anbietenden werden ihre Waren folglich nicht mehr nach dem PW-Prinzip anbieten, es sei denn es gelingt ihnen, ausschließlich an Konsument_innen zu verkaufen, die sich zumindest fair, besser noch reziprok verhalten.

Die Erfahrungen real existierender Unternehmen mit PW-Bezahlmodellen zeigen jedoch, dass sich ein nicht unerheblicher Anteil der Kaufenden opportunistisch verhält. Daher ist derzeit nicht davon auszugehen, dass PW-Geschäftsmodelle auf absehbare Zeit mehr als ein bescheidenes Nischendasein führen werden. Dies gilt insbesondere für das Geschäftsmodell Wachstums-PW, für das es kein uns bekanntes Beispiel gibt. Der Versuch, wenigstens die laufenden Kosten vollständig zu decken (Vollkosten-PW), gelingt hingegen zumindest einigen Restaurants.

Etwas erfolgreicher sind Unternehmen damit, nur einen Teil ihres Angebots nach dem PW-Bezahlprinzip zu verkaufen und die etwaig entstehenden Verluste aus anderen Einnahmequellen zu finanzieren (Teilkosten deckendes PW). Hier geht es aber oftmals darum, Aufmerksamkeit zu erregen, was schon in den Bereich des Marketings fällt, das derzeit der hauptsächliche Anwendungsbereich des PW-Bezahlprinzips ist. Als Marketinginstrument eingesetzt erfüllt es in der Regel seinen Zweck, das Angebot des Unternehmens bekannter zu machen, auch weil PW als Bezahlprinzip relativ neu ist und die Medien gerne über solche Aktionen berichten.

Betriebswirtschaftlich am erfolgversprechendsten scheint es zu sein, Produkte oder Dienstleistungen nach dem PW-Bezahlmodell über einen zusätzlichen Absatzweg zu verkaufen. Besonders lukrativ ist es, wenn die variablen Kosten sehr niedrig sind (zum Beispiel Download von Musik oder Computerspielen) oder die Aufwendungen als sunk costs anzusehen sind, weil die Unternehmen glauben, sie müssten das Angebot auf jeden Fall zur Verfügung stellen (zum Beispiel die Online-Ausgabe eines traditionellen Print-Mediums). Dann reichen auch schon geringe Er-

löse aus, um diesen zusätzlichen Absatzweg in die Gewinnzone zu bringen. Aber auch das funktioniert nur, wenn die Nutzenden den Anbietenden gegenüber loyal sind, wie zuweilen die Fans von Musiker_innen oder zum Beispiel die Leser_innen der taz.

Insgesamt ist der Anwendungsbereich für ein PW-Bezahlmodell jedoch noch sehr eng und momentan ist nicht zu erkennen, dass PW-Angebote zu einem alternativen Geschäftsmodell werden könnten. Denn bislang gibt es einfach so gut wie keine dauerhaften PW-Angebote und die wenigen Unternehmen, die auf das PW-Bezahlmodell setzen, bieten vor allem Waren und Dienstleistungen von relativ geringem Wert an. Hochpreisige Güter sucht man unter den PW-Angeboten vergeblich. Hier wäre auch das wirtschaftliche Risiko für die Unternehmen zu groß und für die allermeisten wäre ein PW-Bezahlmodell mit Sicherheit ein Verlustgeschäft, selbst wenn, wovon nicht auszugehen ist, sich ein großer Teil der Käufer_innen als Homo reciprocans verhalten und zumindest einen fairen Preis bezahlen würde. Denn die Erfahrung mit real existierenden PW-Bezahlmodellen zeigt, dass, von ganz wenigen Ausnahmefällen abgesehen, ein nicht unerheblicher Anteil der Kaufenden als klassische Opportunisten agiert und sich das Angebot zu einem sehr niedrigen Preis sichert. „*Ich kann allem widerstehen – außer der Versuchung*“, meinte schon Oscar Wilde (1892). Und wer hätte nicht gerne das neueste Smartphone, E-Bike oder gar Auto ohne etwas dafür zu bezahlen?

Literaturverzeichnis

- Apollo Optik (2009): Bei Apollo-Optik steht die Welt Kopf: Die Kunden bestimmen den Preis. Pressemitteilung. Stand 4.8.2009. www.apollo.de/upload/presse/Fachpresstext_PWYW_Internet_20090804_1667.pdf (abgerufen 16.5.2011. Link nicht mehr aktiv).
- Ariely, Dan, Anat Bracha und Stephan Meier (2009): Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially. *American Economic Review*, 99(1): 544–555.
- Armstrong Soule, Catherine A. und Robert Madrigal (2015): Anchors and norms in anonymous pay-what-you-want pricing contexts. *Journal of Behavioral and Experimental Economics* 57, 167–175.
- Azar, Ofer H. (2007): Why pay extra? Tipping and the importance of social norms and feelings in economic theory. *Journal of Socio-Economics*, 36(2), 250–265.
- Bull, Andreas (2015): Bull Analyse: Angemessen dynamisch. In: Die Tageszeitung, Stand 21.12.2015. <http://blogs.taz.de/hausblog/2015/12/21/bull-analyse-angemessen-dynamisch/> (abgerufen am 14.7.2016).
- Crouch, Colin (2008): Postdemokratie. Frankfurt a. M., Suhrkamp.
- Dohmen, Thomas, Armin Falk, David Huffman und Uwe Sunde (2009): Homo Reciprocans: Survey Evidence on Behavioural Outcomes. *The Economic Journal*, 119 (März), 592–612.
- Egbert, Henrik, Matthias Greiff und Kreshnik Xhangolli (2015): Pay what you want (PWYW) pricing ex-post consumption: A sales strategy for experience goods. *Journal of Innovation Economics & Management*, 16 (1), 249–264.
- Eisert, Rebecca (2013): Jeder zahlt, was er will. Die Wirtschaftswoche. Stand 12.6.2013. www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/pay-what-you-want-prinzip-jeder-zahlt-was-er-will/8337788-all.html (abgerufen am 14.7.2016).
- Felber, Christian (2012): Die Gemeinwohl-Ökonomie. Aktualisierte und erweiterte Neuauflage. Wien, Paul Zsolnay.

- Fudenberg, Drew und David Levine (2006): A Dual-Self Model of Impulse Control. *American Economic Review*, 96 (5), 1449–1476.
- Gilovich, Thomas, Dacher Keltner, Serena Chen und Richard E. Nisbett (2012): *Social Psychology*. New York, W. W. Norton & Company.
- Glyn, Andrew (2006): *Capitalism Unleashed. Finance, Globalization, and Welfare*. Oxford, Oxford University Press.
- Greiff, Matthias und Hendrik Egbert (2016): A Survey of the Empirical Evidence on PWYW Pricing. MPRA Paper No. 68693. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/68693/>
- Heyman, James und Dan Ariely (2004): Effort for Payment: A Tale of Two Markets. *Psychological Science*, 15 (11), 787–93.
- Jang, Hyunkyu und Wujin Chu (2012): Are consumers acting fairly toward companies? An examination of pay-what-you-want pricing. *Journal of Macromarketing*, 32 (4), 348–360.
- Johnson, Jennifer Wiggins und Annie Peng Cui (2013): To influence or not to influence: external reference price strategies in pay-what-you-want pricing. *Journal of Business Research*, 66 (2), 275–281.
- Kamins, Michael, Xavier Dreze und Valerie Folkes (2004): Effects of Seller-Supplied Prices on Buyers' Product Evaluations: Reference Prices in an Internet Auction Context. *Journal of Consumer Research*, 30 (4), 622–628.
- Kim, Ju-Young, Martin Natter und Martin Spann (2009): Pay-What-You-Want – A New Participative Pricing Mechanism. *Journal of Marketing*, 73 (Januar), 44–48.
- Kish (2016): Restaurant Kish. Stand 14.7.2016. <http://kish-restaurant.de/> (abgerufen 14.7.2016).
- León, Francisco J., José A. Noguera und Jordi Tena-Sánchez (2012): How much would you like to pay? Trust, reciprocity and prosocial motivations in El trato. *Social Science Information*, 51 (3), 389–417.
- Lüllmann, Aline (2016): taz.zahl ich – Einnahmen im Februar 2016. Die Tageszeitung. Stand 15.3.2016. <http://blogs.taz.de/hausblog/2016/03/15/taz-zahl-ich-einnahmen-im-februar-2016/> (abgerufen 14.7.2016).
- Mathis, Shayne (2013): Moshpit Tragedy Uploads Entire Catalog To Bandcamp To Benefit Cute Little Piggies. *Metalinjection*. Stand 14.3.2013. www.metalinjection.net/latest-news/moshpit-tragedy-uploads-entire-catalog-to-bandcamp-to-benefit-cute-little-piggies (abgerufen 14.7.2016).
- Meadows, Dennis (1972): *Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*. München, Deutsche Verlags-Anstalt.
- Paech, Niko (2012): *Befreiung vom Überfluss: Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie*. München, Oekom.
- Pareles, Jon (2007): Pay What You Want for This Article. *The New York Times*. Stand 9.12.2007. www.nytimes.com/2007/12/09/arts/music/09pare.html?_r=0 (abgerufen 14.7.2016).
- Regner, Tobias und Javier A. Barria (2009): Do consumers pay voluntarily? The case of online music. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 71 (2), 395–406.
- Roll, Oliver, Pastuch, Kai und Gregor Buchwald (Hrsg.) (2012): *Praxishandbuch Preismanagement*. Weinheim, Wiley.
- Sandoval, Greg (2013): Radiohead, Nine Inch Nails, and other digital pioneers sour on „pay what you want“ music. *The Verge*. Stand 4.3.2013. www.theverge.com/2013/3/4/4054634/musics-pay-what-you-want-pioneers-sour-on-giving-away-songs (abgerufen 14.7.2016).
- Sankar, Ajith (2008): Annalakshmi Foods: Manifesting Attributes of Love, Serve and Give. *GNA Journal of Management and Technology*, 3 (1/Okttober), 138–144.

- Schlossberg, Mallory (2015): One retailer is letting customers decide how much to pay – but there's an invisible price if you choose the lowest option. In: Business Insider, Stand 28.12.2015. www.businessinsider.de/everlanes-pay-what-you-want-sale-2015-12?r=US&IR=T (abgerufen 14.7.2016).
- Scholz & Friends (2009): Sie bestimmen den Preis. Stand 24.8.2015. Vimeo. <https://vimeo.com/137161271> (abgerufen 14.7.2016).
- Schons, Laura Marie, Mario Rese, Jan Wieseke, Wiebke Rasmussen, Daniel Weber und Wolf-Christian Strotmann (2014): There is nothing permanent except change: Analyzing individual price dynamics in ‚pay-what-you-want‘ situations. *Marketing Letters*, 25 (1), 25–36.
- Skidelsky, Robert und Edward Skidelsky (2013): *Wie viel ist genug? Vom Wachstumswahn zu einer Ökonomie des guten Lebens*. München, Kunstmann.
- Spann, Martin, Bernd Skiera und Björn Schäfers (2004): Measuring individual frictional costs and willingness-to-pay via name-your-own-price mechanisms. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (4), 22–36.
- Spann, Martin und Gerard J. Tellis (2006): Does the internet promote better consumer decisions? The case of name-your-own-price auctions. *Journal of Marketing*, 70 (1), 65–78.
- Streeck, Wolfgang (2013): *Gekaufte Zeit. Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus*. Berlin, Suhrkamp.
- The Guardian (2007): Top 10 wacky things to do in Berlin. Stand 13.12.2007. www.theguardian.com/travel/2007/dec/13/berlin.top10 (abgerufen am 14.7.2016).
- Trabold, Harald (2014): *Kapital Macht Politik. Die Zerstörung der Demokratie*. Marburg, Tectum.
- Völker, Karin (2014): Rekordansturm sorgt für Stress im Zoo. Stand 6.1.2014. Westfälische Nachrichten. www.wn.de/Muenster/70.000-Besucher-nutzen-Preisaktion-Rekordansturm-sorgt-fuer-Stress-im-Zoo (abgerufen 14.7.2016).
- Wenzel, Sebastian (2011): Der Gast zahlt, was er will. Stand 5.11.2011. Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung. www.ahgz.de/regional-und-lokal/berlin-der-gast-zahlt-was-er-will,200012190967.html (abgerufen 14.7.2016).
- Wilde, Oscar (1892): *Lady Windermere's Fan. A Play About a Good Woman*. London, Nick Hern Books (Nachdruck 2005).
- Wilkinson, Nick (2012): *An Introduction to Behavioral Economics*. London, Macmillan.
- Zoch, Anette (2009): Verrückte Rabattaktion: Zahl doch so viel du willst! Stand 20.8.2009. *Abendzeitung München*. www.abendzeitung-muenchen.de/inhalt.geld-verrueckte-rabattaktion-zahl-doch-so-viel-du-willst.50725b93-690a-4b4b-bc94-f9f4ba5a78dc.html (abgerufen 14.7.2016).