

„Zahle, was du willst!“ Das ist die neue Masche. Gastwirte testen sie, Friseure, Kinobetreiber. Und die Popgruppe Radiohead. Sie überlassen den Kunden die Entscheidung über den Preis. Das Seltsame ist: Es funktioniert.

Die totale Kundendemokratie im Test

Unternehmer erlauben ihren Kunden, den Preis selbst zu bestimmen. Die Überraschung ist: Die meisten zahlen, und das nicht mal so knapp. Nur im Internet laufen die Dinge anders.

VON WINAND VON PETERSDORFF

Radiohead und der Frankfurter Gastronom Pourya Feily haben mehr gemeinsam, als sie selbst ahnen. Die britische Popgruppe und der Chef des persischen Restaurants Kish haben ungefähr zur gleichen Zeit die totale Kundendemokratie in der Preisbildung eingeführt: „Zahle, was du willst“ lautet ihr Angebot an die Kundschaft.

Sie sind nicht die ersten mit diesem Experiment. Weinkneipen, Hotels, Friseure, Feinkostgeschäfte und Kinos haben sich schon daran versucht. Aber Kish und Radiohead werden aufmerksamer beobachtet als alle ihre Vorreiter: Radiohead, weil sie weltbekannt sind, und Kish, weil es von einem Wissenschaftler-Team um den Frankfurter Handelsprofessor Martin Natter überzeugt wurde, das Wagnis einzugehen, die Preissouveränität den Gästen zu überlassen.

Radiohead hatte die gesamte Musikwelt elektrisiert, als sie am 10. Oktober ihr neues Album „In Rainbow“ ins Internet stellte und die ungewöhnliche Preispolitik bekanntmachte. Bis zum 10. Dezember konnten Kunden Musik herunterladen und von ihrer Kreditkarte abbuchen lassen, was ihnen der Spaß wert war: Zwischen gar nichts und 99,99 britische Pfund (140 Euro) waren erlaubt. Die Band entfachte damit einen unglaublichen Wirbel. Die Musikkritiker feierten die ohnehin Jubel gewohnten Künstler als die Retter des Rock 'n' Roll und gleichzeitig als Totengräber der Plattenindustrie.

Im Restaurant Kish im Frankfurter Stadtteil Bockenheim hat der Wirbel erdnähere Dimensionen. Jeden Tag zur Mittagszeit bauen Feily und seine Mitarbeiter ein reichhaltiges Mittagsbuffet auf, an dem sich die Gäste die Teller vollladen können mit zartem Lammfleisch, Hähnchen oder Rind, Gemüse, Salaten, verschiedenen Reissorten, Dips und Obstsalat. Bevor der Restaurantfachmann im Dezember 2007 mit der Aktion begann, verlangte er 7,99 Euro für das Mittagessen vom Buffet. Seitdem zahlt jeder, was er will.

Vor wenigen Monaten noch war Kish ein exotisch anmutendes Restaurant im Frankfurter Stadtteil Bockenheim, in das sich nicht viele Gäste verloren. Heute kommen mittags zwischen 130 und 150 Leute in sein 90-Plätze-Etablissement, um die totale Kundendemokratie zu kosten. Sie bringen, das ist der erste Effekt, mehr Umsatz (siehe Grafik).

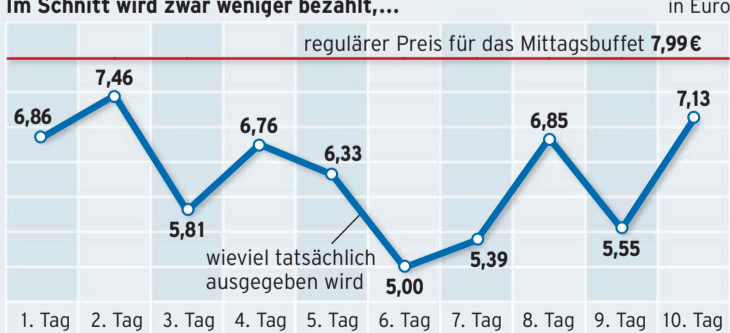
Auch die Popgruppe klagt nicht, im Gegenteil: „Das ist das Beste, was wir je gemacht haben“, bloggen die Musiker. Radiohead hat nach eigenen Angaben in den drei Monaten der Aktion mehr als eine Million digitale Musikpakete verkauft oder verschenkt. Das ist doch schon einmal etwas.

Doch die eigentlich interessante Antwort wollen die Pop-Millionäre nicht geben: Wie viel Geld haben die Leute bezahlt? An dieser Stelle kommt Comscore ins Spiel, ein amerikanisches Marktforschungsinstitut. Die Vermessung der digitalen Welt ist laut Website seine Mission. Das Institut will Folgendes herausgefunden haben: Weltweit haben nur 38 Prozent der Besucher für die Radiohead-Musikpakete bezahlt, 62 Prozent luden die Stücke herunter, ohne etwas zu geben.

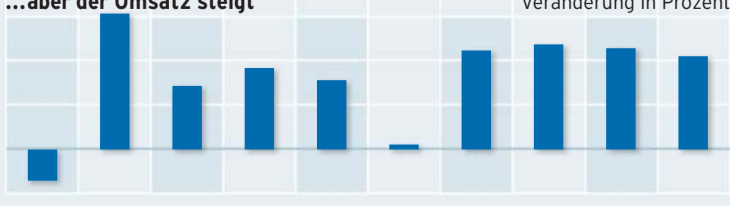
Zahlen Sie für das Essen soviel Sie wollen!

Ein Experiment im Frankfurter Restaurant Kish

Im Schnitt wird zwar weniger bezahlt,...



...aber der Umsatz steigt



Quelle: Prof. Martin Natter, Universität Frankfurt / F.A.Z.-Grafik-Brockner

zent der Besucher für die Radiohead-Musikpakete bezahlt, 62 Prozent luden die Stücke herunter, ohne etwas zu geben.

Radiohead-Bandleader Thom Yorke verriet nur, dass 15 Fans den Höchstpreis entrichtet haben. Comscore kam zum Ergebnis, dass jene, die grundsätzlich zu zahlen bereit waren, 4 Euro entrichteten. Wenn man Zahler und Nichtzahler zusammennimmt, sprangen für die Künstler im Schnitt 1,53 Euro heraus.

Und bei Kish? Das erste Ergebnis ist verblüffend: Fast alle Leute zahlen. Am ersten Tag, an dem sich die Aktion richtig herumgesprochen hatte, hinterlegten die Leute im Durchschnitt 7,46 Euro statt 7,99 Euro. Am schlechtesten der ersten zehn Tage gaben sie im Schnitt 5 Euro. Über alle Tage hinweg waren es etwas weniger als 7 Euro. Fünf Euro war der häufigste Betrag, 15 Euro der höchste, 50 Cent der niedrigste.

Es ist ein Rätsel. Warum sind die Leute so anständig? Was beeinflusst ihre Zahlungsbereitschaft? Dazu hat Ju-Young Kim, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Frankfurter Handelslehrstuhl, eine Erklärung: „Im Prinzip bezahlen die Leute. Wenn der Kunde etwas kauft, dann will er auch etwas geben. Nur dann fühlt er sich wohl.“

Allerdings: Wichtig ist der persönliche Kontakt. Erlebt der Gast seinen Wirt oder Kellner persönlich, dann steigt die Zahlungsbereitschaft. Das könnte die unterschiedliche Zahlungsmoral der Radiohead-Kundschaft

Für die Musik der Gruppe Radiohead haben nur 38 Prozent bezahlt.

und der Kish-Gäste erklären. Im anonymen Internet muss der Nutzer dem Anbieter nicht unter die Augen treten. „Das ist eindeutig wichtig“, sagt Ju-Young Kim. Dabei ist es egal, ob die Gäste in Gruppen kommen oder als Einzelgänger. Sie zahlten gleich viel.

Einfluss auf den Preis hat auch die Loyalität. Sind die Besucher Stammkunden, dann denken sie strategisch. Sie zahlen mehr als illoyale Gelegenheitsbesucher, weil sie wollen, dass das Restaurant bleibt. In einem Großkino, wo die Wissenschaftlerin ebenfalls die freiwillige Zahlungsbereitschaft getestet hat, gab es keinen messbaren Zusammenhang zwischen Preis und Loyalität. Eine Erklärung liefert Kim: „Das Großkino hat keine Konkurrenz.“ Deshalb resultiert die Loyalität dort nicht aus Zufriedenheit, sondern aus dem Mangel an Alternativen. Ohnehin streitet die Literatur über die Wirkung der Treue. Manche Stammkunden zahlen nämlich auch gar nichts, weil sie den Discount als angemessene Belohnung für ihre Treue begreifen.

Eine Rolle spielen der Frankfurter Studie zufolge das Einkommen und die Sparsamkeit. Reiche zahlen zumindest im Restaurant mehr als der Durchschnitt, Schnäppchenjäger etwas weniger.

Der wichtigste Einflussfaktor aber ist der sogenannte Referenzpreis, erläutert die Wissenschaftlerin: Die Kunden stellen sich die Frage, was üblicherweise für vergleichbare Dienstleistungen bezahlt wird, und urteilen subjektiv, ob das angemessen ist. Im Restaurant Kish wird der übliche Preis im Schnitt um 20 Prozent unterschritten, im Kino dagegen um 33 Prozent. Die Filmfreunde empfin-



Zahlen nach Geschmack: Mittagsbuffet im Frankfurter Restaurant Kish

Foto Roger Hagmann



Die Kasse füllt sich. Foto Roger Hagmann

den, wie man aus Umfragen weiß, Kinobesuche oft als zu teuer, und sie glauben, dass die Kinobetreiber kaum zusätzliche Kosten dadurch haben, dass sie den Film zeigen.

Noch niedriger liegt die Zahlungsbereitschaft für Friseur-Dienste. In einem kleinen Versuch der Frankfurter Wissenschaftler haben die Kunden einer „Pay what you want“-Aktion nur die Hälfte des üblichen Festpreises bezahlt. Es könnte sein, dass die Friseur selbst schuld daran waren. Einer zumindest hatte auch an anderen Rabattaktionen teilgenommen. Kim hält es für möglich, dass die Kunden die Discountpreise als angemessene Referenzpreise genommen haben.

Für Kish hat sich die Aktion gelohnt. Chef Feily setzt sie fort. „Geld verdiene ich damit nicht“, sagt er. Aber: Die Leute lernen das Restaurant und die persische Küche als preiswert und gut kennen und kommen abends wieder.

Radioheads Kalkulation könnte auch noch aufgehen. Die Gruppe muss von ihren Erlösen nichts an eine Plattenfirma abgeben. Und sie behält die Rechte an den Stücken.

Schließlich erzeugte das Experiment so viel Wirbel, dass die Band keine Werbung brauchte. Seit einigen Wochen müssen die Kunden wieder zahlen. Das Album ist trotzdem ganz oben in den Charts. „Pay what you want“ könnte ein Modell sein für bekannte Bands.

Für alle Produkte allerdings eignet sich die Idee nicht. „Mit einem Ferrari würde ich es nicht versuchen“, sagt Handelsprofessor Martin Natter. „Die Versuchung, den Wagen einfach mitzunehmen, wäre zu groß.“



Wie viel sind zwei Zentimeter Haarschnitt wert? Foto Rainer Wohlfahrt

„Die Leute sind fair“

Bei der der Hotelgruppe Ibis regnete es Trinkgeld

Frau Schüller, Sie haben „Zahlen Sie doch, was Sie wollen“ schon 1995 ausprobiert. Wie war das damals?

Ich war Marketing-Chefin der Ibis-Hotel-Gruppe. Mein Chef hat gesagt: Mach Ibis bekannt. Aber ein großes Budget bekommst du dafür nicht.

Es war also ein Marketing-Gag. Ja und nein. Wir wollten Ibis als preiswerte Hotelmarke positionieren, die ihren Preis wert ist. Und wir wollten von den Kunden wissen, was wir besser machen sollten. Viele Fragebogen wurden ausgefüllt.

Hat es funktioniert?

Ja, eindeutig. Wir wurden auf einen Schlag bekannt, hatten 10 Zeitungsartikel, 20 Radiobeiträge, waren im Fernsehen. Mehr als 20 Prozent der Leute waren nur wegen der Aktion gekommen. Und Ibis bekam viele Verbesserungsvorschläge.

Was haben die Leute bezahlt?

Die meisten so ungefähr 20 Prozent weniger als gewöhnlich. Einige sogar mehr als den Normalpreis. Die Leute sind fair.

Aber es gab auch Leute, die gar nichts zahlen wollten.

Ja natürlich. Das waren Studenten, die sich schöne Tage machen wollten. Es waren aber auch Stammkunden. Die hatten offenbar die Haltung, dass sie sich die freie Übernachtung durch ihre Treue verdient hätten.

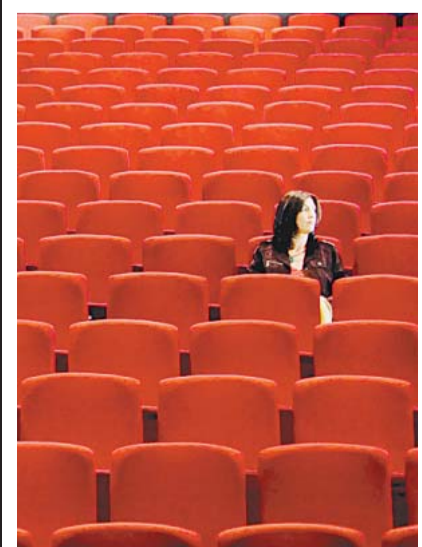
Gab es regionale Unterschiede in der Zahlungsbereitschaft?

Ja, die gab es. Ibis hat daraus Konsequenzen gezogen und einige Hotels preislich neu positioniert.

Wie bat sich die Aktion auf den Umsatz aus?

Wenn ich mich richtig erinnere, blieb der Umsatz annähernd gleich. Die einzelnen Gäste haben zwar weniger bezahlt, dafür sind mehr gekommen. Glücklicherweise als Personal.

Warum? Das hatte mehr zu tun. Das schon. Aber es gab so viel Trinkgeld wie selten.



Zu teuer, oder warum kommst sonst niemand? Foto Stefan Schilling/F.U. Tielmann

www.zwp.