



**Wirtschaftsethik**

IfS Standpunkt

Ulrich Hemel

## **Ethik und höhere Preise**

**Warum ethisches Verhalten zu besseren Preisen führen kann.**

**Institut für Sozialstrategie**

Invalidenstr. 2  
10115 Berlin

[www.institut-fuer-sozialstrategie.de](http://www.institut-fuer-sozialstrategie.de)  
[kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org](mailto:kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org)

Juli 2010, Berlin

## Warum ethisches Verhalten zu besseren Preisen führen kann

Früher dachte ich, dass Preise dadurch zustande kommen, dass jemand die Kosten für ein Produkt ermittelt und einen Gewinnaufschlag berechnet, so dass sich insgesamt ein „fairer Preis“ ergibt.

Diese „Kosten-Plus-Methode“ hat lange Zeit bei öffentlichen Aufträgen eine große Rolle gespielt. Sie sorgte aber auch für Ineffizienz und Verschwendung, wie ein ziemlich einfaches Beispiel zeigt: Wenn Mitarbeiter sich zu einer Besprechung in Frankfurt treffen und aus München oder Hamburg anreisen, nehmen Sie dann Tickets erster oder zweiter Klasse? Bei der Kosten-Plus-Methode ist die Antwort klar, denn weil das Erste-Klasse-Ticket unbestritten zu den Kosten zählt, dann wird es auch erstattet- selbst wenn es günstigere Alternativen gibt.

In den meisten Wirtschaftszweigen hat sich für die Preisfindung inzwischen der Marktmechanismus durchgesetzt, bei dem der einzelne Anbieter sogar zu einem „Preisnehmer“ wird. Liegt nämlich sein Preis über dem allgemein akzeptierten Niveau, hat er es sehr schwer, sein Produkt oder seine Dienstleistung zu verkaufen.

Nur ist auch diese Auffassung noch zu grob. Die erste Frage muss ja sein: Wer ist denn „der Markt“? Wenn ich in einer Kleinstadt fünf Bäcker habe, ist die Frage nach der Preisfindung im Markt empirisch gut zu beantworten. Was aber passiert, wenn ein sehr mächtiger Anbieter in den Markt eintritt und als Filialbetrieb eines Bäckereigrößbetriebs Rohlinge aufbereitet und damit „die Preise kaputt macht“?

Nicht weniger kompliziert geht es zu, wenn die Anbietermacht zum Oligopol wird, wie es etwa bei Drogeriemärkten und im Lebensmitteleinzelhandel der Fall ist. Im Gesundheitswesen schließlich spielen zahlreiche Interessengruppen, aber auch der Staat und halbstaatliche Organisationen bei der Preisfindung mit, die damit sicherlich nicht an Transparenz gewinnt.

Bevor wir uns nun in den abgehobenen Bereich des Wissenschaftsjargons verabschieden und fröhlich von „multifaktoriellen Einflussbündeln“ für die Preisfindung reden, hilft eine Betrachtung, die immer mehr an Bedeutung gewinnt. Der Preis ist nämlich nicht zuletzt eine Funktion der **Zahlungsbereitschaft** der Käufer und der Verbraucher.

Interessant ist daran die konzeptionelle Distanz von Kosten, von staatlichen Festsetzungen und dergleichen. Egal wie ein Preis historisch und genetisch zustande kommt, entscheidend ist am Ende der Kaufakt des Käufers oder der Käuferin. Dieser ist zu einem wesentlichen Teil durch dessen **mentale Haltung** bestimmt, in die viele Informationen einfließen.

Die genauen Produktions- und Logistikkosten eines Produkts gehören in der Regel nicht dazu. Stärker wiegt das Gewicht einer inneren Plausibilitätsbetrachtung, die dem potenziellen Käufer sagt, dass ein angemessener Preiskorridor für das Produkt- nehmen wir eine Zahnbürste- zwischen 1 und 5 Euro liegt. Ähnlich bedeutsam zu veranschlagen ist die Selbstdeutung des Käufers in diesem Preisniveau. Wer in Designerklamotten herum läuft, könnte eine Discount-Zahnbürste als unvereinbar mit dem eigenen Selbstbild erachten. Und wer einem finanziell klammen Mehrpersonenhaushalt vorsteht, wird seine Zahlungsbereitschaft auf das untere Ende des wahrgenommenen Preiskorridors ausrichten.

Produktions- und Logistikkosten spielen bei dieser psychologischen Justierung wiederum keine große Rolle- allenfalls dadurch, dass es natürlich auch Wettbewerb gibt, der durch vergleichbare Angebote jedem potenziellen Käufer klar macht, dass weder 0.20 Euro noch 20 Euro als sinnvoller Preis für eine Zahnbürste herhalten können.

In die Zahlungsbereitschaft des Verbrauchers gehen natürlich weitere Faktoren ein, so etwa die Bedeutung einer Kaufentscheidung im Rahmen eines Monats- oder Jahresbudgets. Schließlich ist es ein Unterschied, ob der „maximale Verlust“ ein paar Euro oder mehrere tausend Euro ausmacht. Daher ist auch das Informationsverhalten beim Kauf eines Autos oder einer Waschmaschine in aller Regel anders als beim Kauf von- eben- einer Zahnbürste.

Der Ansatzpunkt bei der Zahlungsbereitschaft des Käufers oder der Käuferin- und damit bei den mentalen Voraussetzungen des Kaufentscheiders- öffnet aber auch eine noch immer wenig beachtete Tür zum Erfolg. Dabei geht es um die Bedeutung **der ethischen Reputation** eines Unternehmens, einer Marke, eines Produkts. Schließlich leben wir alle in einem sozialen Raum, der niemals frei ist von Wertvorstellungen und ethischen Erwartungen.

Ein Klassiker ist hier in Deutschland der Wettbewerb der Drogeriemärkte. Die gleiche Zahnbürste könnte bei Schlecker oder bei DM oder Rossmann gekauft werden. Da Schlecker häufig durch unangemessenes Verhalten gegenüber Mitarbeitern in der Presse genannt wurde, wird es Verbraucher geben, die den Ausstrahlungseffekt einer solchen Negativreputation aufgreifen und dann beispielsweise einen Schleckermarkt meiden werden- selbst wenn, wie in unserem fiktiven Fall, die Zahnbürste dort einige Cent günstiger wäre als anderswo.

Nicht umsonst gilt den Unternehmenschefs großer deutscher Firmen das sogenannte „Reputationsrisiko“ als eines der wichtigsten, wenn nicht als das wichtigste aller Risiken, auf die im betrieblichen Risikomanagement einzugehen ist. Was dies bedeutet, konnte man vor einigen Jahren bei Shell (Thema „Brent Spar“) und kann man derzeit beim Bohrlochunfall von BP betrachten. Der Unternehmenswert von BP sank in kurzer Zeit um Milliarden Euro.

Diese Beispiele zeigen aber auch, dass Werbefeldzüge nicht ausreichen, um einen mentalen Bonus für ethisches Verhalten zu erzielen. Ein solcher Bonus wirkt sich letzten Endes in einer höheren Zahlungsbereitschaft der Kunden und damit in höheren Preisen aus.

Dies gelingt aber nur, wenn ein Unternehmen ein klares Wertemanagement hat, das für alle verständlich artikuliert und das durchgängig gelebt wird. Der Begriff Wertemanagement verweist darauf, dass es hier eben auch um eine kluge Auswahl von Spitzenwerten geht: Kein Unternehmen kann alle ethischen Werte gleich hoch achten. Neben gesellschaftlich nötigen Basiswerten wird es immer einige wenige Spitzenwerte geben, denen sich ein Unternehmen ganz besonders verpflichtet weiß und um die es sich glaubhaft kümmern kann. Da Werte auch untereinander in Konkurrenz treten, zeigt ein bewusstes Wertemanagement Vorfahrtsregeln für Situationen auf, bei denen Werte in Konflikt zueinander geraten!

Nur wenn den Mitarbeitern diese Werte klar sind, können sie nach ihnen leben und dadurch auch Glaubwürdigkeit im Umgang untereinander und mit Lieferanten und Kunden gewinnen.

Dabei ist es keineswegs sicher, dass ethisches Verhalten am Ende des Tages mehr kostet als ein eher indifferentes Sich-Durch-Wursteln. Werden ethische Werte von der Unternehmensleitung unterstützt und gelebt, dann hat dies nicht zuletzt Rückwirkungen auf die soziale Wahrnehmung des Unternehmens in der Gesellschaft.

Und genau dann schafft ein Unternehmen die Voraussetzungen dafür, eine glaubwürdige Reputation in der Öffentlichkeit aufzubauen, die in der Folge die mentale Landschaft der Kaufentscheider prägt- und sie dazu bewegt, auch einen höheren Preis zu akzeptieren. Die höhere Zahlungsbereitschaft ist dann aber eine Folge ethischen Handelns, nicht deren Kompensation im Sinn einer funktionalen Gleichung: „Wenn wir uns ethisch verhalten, können wir höhere Preise durchsetzen“. Das Paradox gelebter Werte besteht ja gerade darin, dass sie einen funktionalen Wert haben, aber nie auf ihn reduziert werden können.

Denn der Gegenwert eines höheren Preises ist der psychologische Nutzen, sich mit einem ethisch interessierten Unternehmen zu verbünden und damit die eigene Selbstachtung zu steigern- selbst wenn es nur um den Kauf einer Zahnbürste gehen sollte!

**Alle Rechte vorbehalten.**

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten des Instituts für Sozialstrategie ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.



Publikationen des IfS unterliegen einem Begutachtungsverfahren durch Fachkolleginnen und -kollegen und durch die Institutsleitung. Sie geben ausschließlich die persönliche Auffassung der Autorinnen und Autoren wieder.