



GO-TO-MARKET & PRICING

Der Rabatt überlebt den Abschluss, den er retten sollte

Käufer orientieren sich am letzten Preis, Verkäufer am letzten Nachlass – das Quartalsende bringt beides hervor. Was gemessen ist – und was Folklore.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

3. August 2026

AKTUALISIERT

5. September 2026

LESEZEIT

18 Min.

WÖRTER

3.826

<https://isoglu.com/de/insights/journal/der-rabatt-der-den-abschluss-ueberlebt/>

Management Summary	2
Welche klassischen Vertriebsmythen verschleiern die Spätfolgen von Preisnachlässen?	3
Warum verankert sich der einmal gewährte Sonderpreis dauerhaft im Gedächtnis des Käufers?	3
Wie untergraben Sonderkonditionen die interne Vertriebsdisziplin und Preisgrenzen?	5
Warum fordert der Quartalsendspurt einen ungemessenen strukturellen Zoll auf künftige Margen?	5
Was belegt die empirische Forschung über das antizipierende Zögern von B2B-Käufern?	5
Unter welchen betrieblichen Randbedingungen sind Preiszugeständnisse wirtschaftlich haltbar?	7
Wie dokumentieren B2B-Anbieter Preisdifferenzierungen ohne gesetzliche Register?	8
Wie ermittelt die Vertriebsleitung die realen Rabattkosten aus den eigenen Abrechnungsdaten?	9
Wo liegen die methodischen Grenzen empirischer Rabattstudien?	10
Quellen	11

MANAGEMENT SUMMARY

Ein verhandelter Rabatt wird kalkuliert, als endete er mit dem Abschluss. Die empirische Evidenz sagt: Er wird behalten. In B2B-Transaktionsdaten messen Käufer am zuletzt gezahlten Preis und bestrafen einen Preis darüber asymmetrisch härter, als einer darunter belohnt wurde. In Experimenten mit B2B-Verkäufern verankert der letzte Nachlass den nächsten – auch bei Kunden, die ihn nie gesehen haben. Und der Fiskalkalender erzeugt Zugeständnisse im eigenen Takt: Anreizquartale kosteten einen untersuchten Softwareanbieter 6–8 % des Umsatzes. Die These, Rabatte erzögen Kunden zum Warten, ist nur gemessen, wo ein Band existiert: Scannerdaten, Handelspromotions. Für das verhandelte B2B fand diese Recherche keines; Deutschland erzwingt Preistransparenz nur gegenüber Verbrauchern. Das praktische Ergebnis: ein selbst geführtes Preisregister – und ein Zaun-Test, ehrlich als Hypothese benannt.

Schlagwörter: Rabatte · Referenzpreise · Vertriebsanreize · Preisaktionen · B2B-Preissetzung

Der Abschluss kam am letzten Tag des Quartals, mit 12 % Nachlass, freigegeben an einem Nachmittag, weil das Quartal ihn brauchte. Ein Jahr später beginnt das Verlängerungsgespräch – und es beginnt nicht bei der Preisliste. Es beginnt bei der rabattierten Zahl, die inzwischen beide Seiten für den Preis halten. Kalkuliert war das Zugeständnis als einmaliger Preis des Gewinnens. Herausgekommen ist eine neue Preissetzung.

Dieses Muster prüft der Essay gegen die empirische Evidenz. Die kurze Fassung: Ein Rabatt wird in zwei Gedächtnissen behalten und von einem dritten Mechanismus in Rechnung gestellt. Käufer messen am zuletzt gezahlten Preis und bestrafen einen Preis über dieser Referenz härter, als einer darunter je belohnt wurde. Verkäufer verankern das nächste Zugeständnis am letzten. Und der Fiskalkalender erzeugt Rabatte im eigenen Takt, zu einem bezifferten Preis. Was die Evidenz trägt und wo sie endet, ist der nützliche Teil – denn die Folklore-Schicht über dieser Frage verwies dort, wo wir nachsahen, auf keine Studie.

Welche klassischen Vertriebsmythen verschleiern die Spätfolgen von Preisnachlässen?

Die Folklore-Schicht sagt: Rabatte „erziehen Kunden zum Warten“. Am Tag der Prüfung bestand die erste Google-Seite zur englischen Fassung dieser These aus einem LinkedIn-Beitrag, einem Reddit-Thread, je einem Threads- und Facebook-Post und fünf Anbieter-Blogs. Kein einziges Ergebnis zitierte eine Studie. Die deutsche Suche daneben – zur Frage, ob Rabatte den Referenzpreis senken – lieferte ausschließlich Verbraucherrecht: Hinweise zur 30-Tage-Regel, BGH-Anmerkungen, Verbandsratgeber. Für Betreiber verhandelter Preise: nichts.

Darüber liegt eine Ratgeber-Schicht mit echtem Stammbaum: Die Harvard Business Review mahnt Rabattdisziplin spätestens seit „A Case for Discount Discipline“ (2006) an, und Hermann Simon – Professor in Bielefeld und Mainz, Mitgründer der Bonner Preisberatung Simon-Kucher – trägt das Argument in Confessions of the Pricing Man in Buchlänge vor. Diese Schicht ist Rat, dessen Evidenzbasis dieser Essay nicht prüft – und sie ist alles andere als evidenzfrei: „Mind Your Pricing Cues“ (2003) stammt von Eric Anderson und Duncan Simester, denselben Forschern, deren Feldexperimente unten tragen. Was für die verhandelte B2B-Frage fehlt, ist die Zusammenführung: die gemessenen Befunde, an einem Ort, mit ihren Bedingungen. Genau das ist hier die Aufgabe.

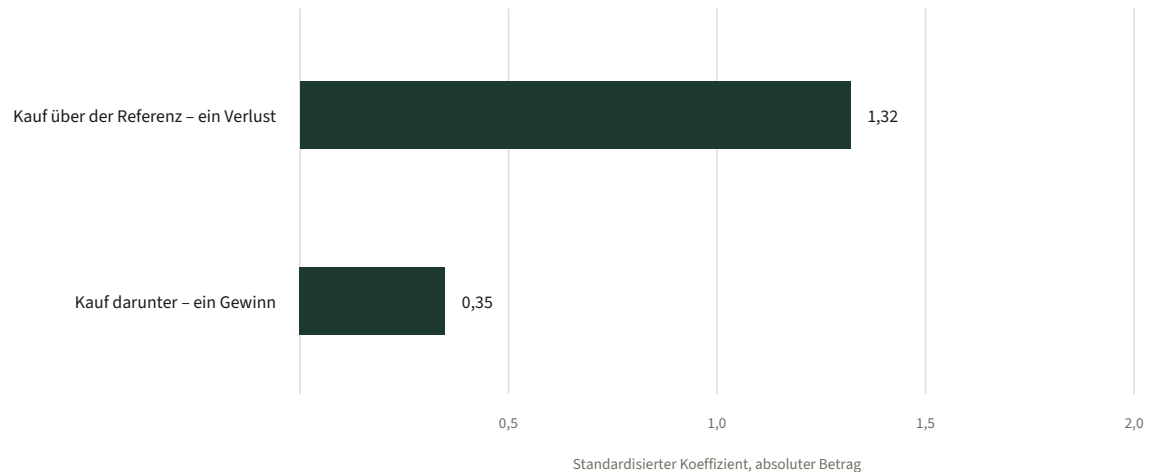
Warum verankert sich der einmal gewährte Sonderpreis dauerhaft im Gedächtnis des Käufers?

Referenzpreise gehören zu den ältesten Befunden der Preisforschung: Käufer beurteilen einen Preis an einem inneren Maßstab, gebildet – so Hernan Bruno, Hai Che und Shantanu Dutta – „from experience of previous prices either through purchase (i.e., paying the price) or observation“, aus der Erfahrung früherer Preise also, durch Zahlen oder Beobachten; so die sinngemäße Wiedergabe des Verfassers. Der Großteil dieser Forschung beobachtete Supermärkte. Bruno, Che und Dutta verlegten sie in verhandelte Geschäftsmärkte: die Transaktionsdaten eines britischen Anbieters von verarbeitetem Holz an Industriekunden – Möbelhersteller, Fensterbauer, Terrassenbauer: 10.614 Transaktionen über die meistgekauften Produkte, von Kunden mit wiederholten Käufen, ohne die Großkunden mit Rahmenverträgen, die ein eigener Kanal betreut. Ihr Referenzmaß ist der Preis, den der Kunde beim letzten Mal gezahlt hat.

Drei Befunde tragen den Abschnitt. Referenzpreiseffekte existieren in B2B-Transaktionen – auf die gekaufte Menge und auf den erzielten Preis. Die Reaktion ist asymmetrisch: In ihrem Mengenmodell lauten „the coefficients for LOSS and GAIN are -1.32 ($SE = .17$) and $.348$ ($SE = .15$), respectively“ – standardisierte Werte von $-1,32$ gegen $+0,35$, weshalb die Autoren die Lücke als Verlustaversion lesen. Und die Asymmetrie vertieft sich mit der Vertraut-

heit: Je mehr Transaktionen ein Kunde mit einem Verkäufer hatte, desto stärker die Reaktion auf einen empfundenen Verlust und desto schwächer die auf einen Gewinn. Die vertrautesten Beziehungen bestrafen einen Preis über der Referenz am härtesten.

Abbildung 1 Der Rückweg kostet mehr, als das Zugeständnis einbrachte



Bruno, Che & Dutta (2012), Tabelle 4, Modell 1 (Textwerte, S. 650) – standardisierte Koeffizienten, Mengengleichung, Transaktionsdaten eines britischen Industrielieferanten. Richtungsevidenz aus einem homogenen Produktumfeld; die Autoren vermerken (Fn. 10), dass unbeobachtete entgangene Käufe die Verlustaversion eher unterschätzen lassen. Kein übertragbarer Multiplikator.

Nun die Kette einen Schritt weiter, denn hier wird aus dem Rabatt eine Sperrklinke. Das gewährte Zugeständnis ist ein gezahlter Preis – es geht in die Bildung des Maßstabs ein und wird zur neuen Referenz, und jeder spätere Preis darüber wird als Verlust verarbeitet, also auf der Seite, die die Daten bestrafen. Ihr Preismodell trägt beide Richtungen, und man muss es ganz lesen: Ein Verlust des Käufers in der letzten Transaktion führt zu einem niedrigeren aktuellen Preis – ein früherer Gewinn zu einem höheren. Die Daten sagen also nicht, dass ein Zugeständnis das nächste durch bloßes Abdriften erzeugt; auf der Gewinnseite lehnen sie sich sogar zur Seite des Verkäufers. Was sie sagen, ist enger und schärfer: Die Falle ist der versuchte Rückweg. Das Zugeständnis setzt die Referenz neu; der Rückweg ist ein Verlustereignis, in der Menge asymmetrisch bestraft; und ein Käufer, der einen solchen Verlust gerade erlitten hat, zahlt beim nächsten Mal weniger. Die Zähne der Sperrklinke sind die Rückwege. Diese Glieder zusammensetzen ist meine Lesart, nicht ihr Befund, und die Kette hat benannte Grenzen: Ihr Umfeld ist ein homogenes, häufig gekauftes Vorprodukt mit leicht vergleichbaren Preisen, und die Schätzung schließt genau die Großkunden mit Rahmenverträgen aus, um die es Lesern hier oft geht. In stark individualisierten Geschäften verschwimmt die Referenz, und der Mechanismus ist eine Extrapolation.

Rückwärts schließt der Maßstab des Käufers an die Frage an, woher ein Preis überhaupt seine Bedeutung bezieht: Das Set, das der Käufer zusammenstellt, bestimmt das Band – und die Preise, die er tatsächlich gezahlt hat, sind dessen stärkste Mitglieder.

Wie untergraben Sonderkonditionen die interne Vertriebsdisziplin und Preisgrenzen?

Das zweite Gedächtnis sitzt auf Ihrer Seite des Tisches. Dominic Bergers, Mahsa Ghaffari, Giampaolo Viglia und Raffaele Filieri untersuchten Rabattentscheidungen in der B2B-Software mit zwei Experimenten und einer Interviewstudie unter B2B-Verkäufern, und ihre Frage war präzise: Prägt der frühere Nachlass eines Verkäufers den Rabatt, den ein neuer Kunde bekommt – einer, der das alte Geschäft nie gesehen hat? Er tut es. „The findings show the importance of reference discounts in determining the discount level given to a new customer“ – Referenzrabatte bestimmen den Nachlass für den nächsten Kunden mit, so die Übersetzung des Verfassers. Die Interviews benennen den Mechanismus: Unsicherheitsreduktion. Wo niemand sagen kann, was die richtige Zahl wäre, vertritt die letzte Zahl sie.

Die passende Spur in Transaktionsdaten hatten Bruno, Che und Dutta bereits gefunden: Verkäufer tragen eigene Referenzpreise, die ihre Abschlüsse prägen. Das Zugeständnis, das Sie für einen Kunden freigegeben haben, bleibt also nicht bei diesem Kunden. Es wird zum Anker, von dem aus Ihre Mannschaft weiterrechnet – auf Verkäuferebene in beiden Studien; ob es durch eine Organisation wandert, misst keine der beiden Studien. Bergers und Kollegen liefern einen Hebel dazu: Anreize verringern die Anlehnung an den Anker. Das klingt nach der Lösung – bis man ansieht, was Anreize andernorts gemessen anrichten.

Warum fordert der Quartalsendspurt einen ungemessenen strukturellen Zoll auf künftige Margen?

Paul Oyer zeigte 1998, dass nichtlineare Vertriebsvergütung – Quoten, Beschleuniger, Jahres-Resets – Verkäufern „incentive to manipulate prices, influence the timing of customer purchases, and vary effort over their firms’ fiscal years“ gibt, also Anlass, Preise und Kauf-Timing über das Fiskaljahr zu steuern (sinngemäße Wiedergabe des Verfassers), und dass die Umsätze von Industrieunternehmen zum Fiskaljahresende anschwellen. Ian Larkin vermaß die Preisseite bei einem führenden Anbieter von Unternehmenssoftware: Verkäufer legten Abschlüsse in die Quartale ihres Provisionsvorteils und „agree[d] to significantly lower pricing in quarters in which they have a financial incentive to close a deal, resulting in mispricing that costs the vendor 6%–8% of revenue“ – deutlich niedrigere Preise in Anreizquartalen, Fehlbepreisung von 6 bis 8 % des Umsatzes, so die Übersetzung des Verfassers. Seine Robustheitsprüfungen schließen gezielte Preisdifferenzierung des Anbieters als Erklärung aus.

Dieser dritte Mechanismus ist ein laufender Posten, kein Gedächtnis. Ein Dezember-Nachlass schreibt nichts in den Kalender; der Kalendereffekt existiert, weil das Vergütungsdesign existiert – Geschäft für Geschäft, Quartal für Quartal. Ob Käufer die Uhr des Verkäufers lernen und auf sie warten, ist eine andere Behauptung – die Folklore-Schicht wiederholt sie, und in verhandelten Märkten ist sie ungemessen, wie der nächste Abschnitt zeigt. Was Larkins Zahl einem Betreiber gibt, ist ein Preisschild für scharfe Anreize: eine Rechnung, die man sehenden Auges akzeptiert oder wegdesignt. Sie erst in der Margenbrücke zu entdecken ist die schlechteste Option.

Was belegt die empirische Forschung über das antizipierende Zögern von B2B-Käufern?

Hinter der Erziehungsthese steht echte Evidenz – in Märkten mit einem Band. Vier Befunde vermessen, was dieses Band zeigt.

In Konsumkategorien ist der Impuls real und die Dauerwirkung nicht. In 560 niederländischen Supermarktkategorien über vier Jahre hinweg fanden Vincent Nijs, Marnik Dekimpe, Jan-Benedict Steenkamp und Dominique Hanssens starke kurzfristige Effekte von Preisaktionen – eine durchschnittliche Kategorien-Elastizität von 2,21, Median 1,75 –, die „rarely exhibit persistent effects“: Sie verlaufen sich im Mittel binnen rund zehn Wochen, die langfristige Wirkung auf die Kategorie ist „essentially zero“ – im Wesentlichen null, so die Übersetzung des Verfassers. Koen Pauwels, Hanssens und S. Siddarth fanden auf Scannerpanel Daten für eine verderbliche und eine lagerfähige Kategorie „permanent promotion effects are virtually absent“ – dauerhafte Effekte praktisch abwesend, für Kaufanlass, Markenwahl und Menge gleichermaßen. Eine Metaanalyse von 51 Studien durch Devon DelVecchio, David Henard und Traci Freling legt nahe, dass Aktionen die Markenpräferenz danach im Durchschnitt nicht verändern – mit Effekten, die je nach Aktion und Produkt in beide Richtungen laufen können.

In Feldexperimenten kippt das langfristige Vorzeichen mit dem Kundentyp. Eric Anderson und Duncan Simester fanden in drei großen Katalog-Experimenten mit Gebrauchsgütern: Tiefere Rabatte erhöhten die künftigen Käufe von Erstkunden und senkten die von Bestandskunden – unter den benannten Mechanismen: „increased deal sensitivity“, eine gestiegene Empfänglichkeit für Aktionen. Das ist Konsumenten-Evidenz. Ich lehne sie als Beleg für B2B-Schaden ab – also lehne ich sie symmetrisch auch als Beleg für B2B-Akquisenutzen ab; sie markiert die Richtung, in die die Bedingungen zeigen, mehr nicht.

Wo B2B ein Band hat, lässt sich Timing wenigstens lesen. Hersteller, die über den Handel promoten, sind ein Geschäftskundenmarkt mit Jahrzehnten von Scannerdaten – das Material, das Robert Blattberg, Richard Briesch und Edward Fox zu den empirischen Verallgemeinerungen des Feldes verdichtet haben. Forward Buying – auf eine Aktion vorgezogene Käufe – steht auf der Mechanismenliste von Anderson und Simester, und auf jenem Handels-Band, nicht in der verhandelten Welt, ließe sich solches Timing überhaupt ablesen. Die eine dynamische B2B-Studie im Quellenbestand dieses Essays weist in beide Richtungen: Jonathan Zhang, Oded Netzer und Asim Ansari fanden Käufer, die zwischen einem wachsamem Zustand – erhöhte Preissensibilität – und einem entspannten wechseln, und „the seller’s pricing decisions can transition buyers between these two states“: Die Preisentscheidungen des Verkäufers bewegen Käufer zwischen beiden Zuständen, so die Übersetzung des Verfassers. Ein Zugeständnis kann also auch beruhigen, nicht nur erziehen.

In der verhandelten Welt – Software, Dienstleistungen, kundenspezifische Komponenten – fand ich kein Dauerwirkungs-Band. Keine Studie, die ich lokalisieren konnte, misst, ob verhandelte Zugeständnisse Käufer über Verlängerungen hinweg zum Warten erziehen. Das ist eine begrenzte Aussage über diese Recherche in diesem Jahr – kein Naturgesetz. Aber sie dreht die übliche Beweislast um: Die Schadensthese ist genau in den verhandelten Märkten unbelegt, von denen sie erzählt wird – während die zwei Gedächtnisse und die Kalenderrechnung gemessen sind. Rabattregeln baut man auf das, was gemessen ist.

Tabelle 1 Ein Zugeständnis, zwei Gedächtnisse, eine Rechnung

Der Mechanismus	Was gemessen ist	Wo es endet
Die Referenz des Käufers	Referenzeffekte auf Preis und Menge; Verluste wiegen schwerer als Gewinne; ein erlittener Verlust senkt den nächsten Preis	Ein homogenes B2B-Produktumfeld; individualisierte Geschäfte sind eine Extrapolation
Der Anker des Verkäufers	Frühere Nachlässe prägen den Rabatt für den nächsten Kunden; Anreize dämpfen den Effekt	Verkäuferebene, Experimente plus Interviews; organisationale Ausbreitung ungemessen
Die Rechnung des Kalenders	Niedrigere Preise in Anreizquartalen – 6 bis 8 % des Umsatzes bei einem Anbieter; Jahresend-Schübe	Ein Strukturposten des Vergütungsdesigns, kein Gedächtnis eines Geschäfts
„Zum Warten erzogen“	Real, wo ein Band existiert: Konsumkategorien, vorgezogene Käufe im Handel	Für das verhandelte B2B kein Dauerwirkungs-Register gefunden – eine begrenzte Recherche-Aussage

Eigene Zusammenführung der zitierten Studien durch den Verfasser; die Bedingungen jeder Zeile stehen im Text. Kein Befund einer einzelnen Arbeit.

Unter welchen betrieblichen Randbedingungen sind Preiszugeständnisse wirtschaftlich haltbar?

Ein fairer Leser widerspricht jetzt dreimal, und jeder Einwand verdient sein volles Gewicht.

Erstens: Rabattieren ist Preisdifferenzierung, und Preisdifferenzierung ist, wie ein Anbieter Zahlungsbereitschaft abschöpft, die ein Einheitspreis liegen lässt. Richtig. Nichts oben spricht gegen eine entworfene Nachlassstruktur – unterschiedliche Preise für Segmente, Mengen, Laufzeiten. Die Evidenz trifft etwas Engeres: das unbepreiste Zugeständnis – ad hoc gewährt, nirgends erfasst, getaktet vom Quartal des Verkäufers statt vom Fall des Käufers.

Zweitens: Wir rabattieren, weil der Wettbewerber es tut. Auch real. In den Konsumdaten lautet der Schluss der Autoren selbst, die Kraft von Preisaktionen liege in „the preservation of the status quo“ – im Bewahren des Bestehenden; ich lese das als Verteidigung, auf Kategorienebene. Aber man beachte, was ein defensives Zugeständnis ist: ein Preis für etwas, nämlich gehaltenen Anteil gegen einen benannten Angriff. Es gehört auf die entworfene Seite der Linie – bepreist und erfasst wie alles dort.

Drittens: Vergütungsdesign kann das Ankern beheben – Bergers und Kollegen haben gemessen, dass Anreize es dämpfen. Stimmt, und dasselbe Instrument erzeugt Larkins Rechnung. Anreize verschieben das Ankerproblem; das Registerproblem heben sie nicht auf. Beide Befunde zugleich gehalten, wird der Schluss schmaler und brauchbarer: Wo möglich, auf Marge statt Volumen vergüten – und die Timing-Spiele, die man behält, bepreisen.

Wie dokumentieren B2B-Anbieter Preisdifferenzierungen ohne gesetzliche Register?

Deutschland hat ein besonderes Verhältnis zu dieser Frage: Es hat den Rabatt einmal per Gesetz gedeckelt. Das Rabattgesetz von 1933 band den Verkauf von Waren des täglichen Bedarfs an Letztverbraucher, und sein § 2 setzte die Grenze in einem Satz: „Der Preisnachlaß für Barzahlung (Barzahlungsnachlaß) darf drei vom Hundert des Preises der Ware oder Leistung nicht überschreiten.“ Drei Prozent, 67 Jahre lang, bis zur Aufhebung zum 25. Juli 2001. Geschäftskunden waren ausgenommen, Mengenrabatte erlaubt – den verhandelten B2B-Nachlass hat dieses Gesetz nie gedeckelt. Disziplin war dort Selbstdisziplin.

Die Pointe liegt im heutigen Recht. § 11 der Preisangabenverordnung verpflichtet seit 2022, „bei jeder Bekanntgabe einer Preisermäßigung für eine Ware den niedrigsten Gesamtpreis anzugeben, den er innerhalb der letzten 30 Tage ... angewendet hat“ – ein amtlich erzwungenes Referenzregister. Nur: Es gilt gegenüber Verbrauchern, und individuelle Preisermäßigungen sind ausdrücklich ausgenommen. Gegen Irreführung über Preisvorteile steht das UWG – seine Generalklauseln schützen neben Verbrauchern auch sonstige Marktteilnehmer. Aber das Register selbst – wer welchen Nachlass wann bekam und wogegen – führt für Ihre verhandelten Preise niemand von Amts wegen. Der Gesetzgeber zwingt es dem Konsumgeschäft auf; im B2B existiert es nur, wenn Sie es führen.

Der Waterfall braucht eine Zuständigkeit

Die Diagnose oben fragt, warum eine Konzession den Abschluss überleben kann, den sie herbeiführen sollte. Die Governance-Erweiterung stellt eine andere Frage: Kann die Organisation den tatsächlich realisierten Preis rekonstruieren, und kann jemand jeden Abzug erklären?

Der Waterfall ist keine dekorative Brücke von der Liste zum Pocket Price. Er ist ein Datensatz mit einer Einheit und einer Zeitgrenze. Beginnen Sie mit dem erklärten Listen- oder Referenzpreis. Halten Sie den Angebotspreis und jeden ausdrücklichen Rabatt fest. Ergänzen Sie Rückvergütungen, Gutschriften, Fracht- oder Servicezulagen, Zahlungsbedingungen, Währungseffekte und jeden weiteren Abzug, der den realisierten Austausch verändert. Danach werden Pocket Price, Grenze der Kosten der Leistungserbringung und deklarierte Deckungsbeitragsgrenze getrennt eingetragen. Ein niedrigerer Pocket Price ist eine Beobachtung; ob er eine gute Entscheidung war, ist eine zweite Frage.

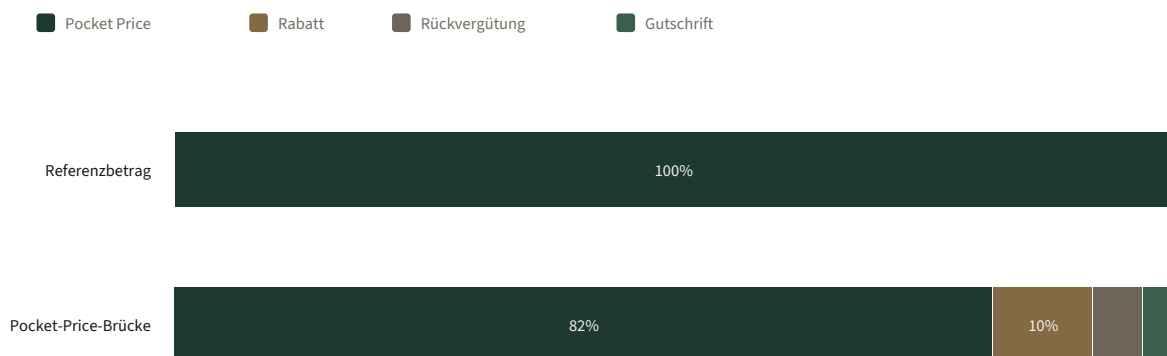
Die Pocket-Price-Perspektive von Marn und Rosiello liefert die diagnostische Herkunft des Waterfalls (Marn und Rosiello, 1992). Bergers und Kollegen zeigen, warum der Referenzrabatt auf Verkäuferseite in den Datensatz und nicht nur in ein Trainingsgespräch gehört (Bergers et al., 2023). Oyer zeigt, dass nichtlineare Geschäftsjahresanreize die Saisonalität und den Zeitpunkt von Geschäften prägen können; Mechanismus und Kontext bleiben dabei Teil der Grenze dieser Studie (Oyer, 1998). Zbaracki und Kollegen erinnern daran, dass eine Preisänderung über die mechanische Aktualisierung einer Liste hinaus Arbeit erzeugt (Zbaracki et al., 2004).

Jeder Abzug sollte deshalb Zuständigkeit, Freigabe, Gegenleistung, Grund, Geltungsbeginn, Ablauf und Buchungsregel tragen. Die Zeitreihe ist entscheidend. Eine einmalige Konzession kann ein begrenzter Tausch sein. Derselbe Abzug über mehrere Verlängerungen hinweg kann zu einem neuen Referenzpreis werden. Eine Gutschrift, die in einem System gebucht, aber in der kundenbezogenen Brücke nicht aufgenommen wurde, ist kein kleiner Datenfehler. Sie verändert das zu steuernde Objekt.

Die folgende illustrative Brücke mit 100 Einheiten ist eine Zusammensetzung und kein Zielwert. Die erste Zeile ist der Referenzbetrag von 100 Einheiten; die zweite zeigt 82 Einheiten Pocket Price nach 10 Einheiten Rabatt, 5 Einheiten Rückvergütung und 3 Einheiten Gutschrift. Ersetzen Sie sie nur durch einen lokal definierten, belegten Da-

tensatz. Die nützliche Frage lautet, ob die Brücke aufgeht, eine Zuständigkeit besitzt und die nächste Freigabeentscheidung verändert.

Abbildung 2 Die 100-Einheiten-Pocket-Price-Brücke



Illustrative Autorenzusammensetzung auf Grundlage von Marn & Rosiello (1992). Die Werte sind synthetische Einheiten und kein Benchmark, keine Empfehlung und kein beobachtetes Verhältnis.

Aus den zwei Gedächtnissen folgt die Zaunregel. Wenn ein Zugeständnis nötig ist, dann gegen eine Gegenleistung, die den Käufer etwas kostet – zugesagtes Volumen, längere Laufzeit, schnellere Zahlung, eine benannte Referenz. Der Test eines echten Zauns ist genau dieser Preis. Eine Gegenleistung, die ohnehin erbracht worden wäre, ist Dekoration – und der eingezäunte Preis schlicht der neue Preis. Das Skonto zeigt beide Seiten in einem Wort: ein definierter Nachlass für ein definiertes Zahlungsverhalten ist der Zaun nach Lehrbuch – und ein Skonto, das abgezogen wird, ohne dass die Frist eingehalten war, ist eine Gegenleistung, die nichts gekostet hat. Nach dem eigenen Test dieses Essays ist der Zaun dann keiner mehr. Ehrlichkeit verlangt hier eine Offenlegung: Die Zaunregel ist der Standardrat des Preiskanons, und ich habe keine Studie gefunden, die sie in verhandelten Märkten misst. Sie hat exakt den Evidenzstatus der Folklore vom Anfang. Der Unterschied: Sie können sie prüfen – an den eigenen Büchern.

Wie ermittelt die Vertriebsleitung die realen Rabattkosten aus den eigenen Abrechnungsdaten?

Nach einem Zyklus mit geführtem Register ziehen Sie drei Spalten je Kunde: realisierter Preis gegen Liste, Menge, erfasste Gegenleistung. Nehmen Sie die abgewanderten Kunden hinein – wer nur Überlebende liest, schmeichelt jedem Zaun. Prüfen Sie zuerst die Listenpreis-Historie: Ein „Rabatt“ gegen eine still gewanderte Liste ist Drift und wird sich als Gedächtnis verkleiden. Dann lesen Sie den Verlauf: Wo eine eingezäunte Konzession auslief – stieg der realisierte Preis zurück, und hielt die Menge? Wo ja, sind Ihre Zäune echt, und die Warnung dieses Essays handelt von fremden Büchern. Wo der Preis unten blieb, die Menge dünner wurde oder die nächste Verhandlung beim Zugeständnis öffnete, sehen Sie die Sperrklinke – die Referenz des Käufers und den Anker Ihrer Mannschaft, die tun, was die Evidenz ihnen zuschreibt.

Das Quartal, das den Abschluss brauchte, wird sich an den Rabatt nicht erinnern. Die Verlängerung schon. Das Zugeständnis war nie ein Moment; es war ein Eintrag – geschrieben in die Referenz des Käufers, kopiert in das nächste Angebot Ihrer Mannschaft, während der Kalender nach eigenem Takt weiter fakturiert. Das Register ist der Ort, an dem Sie ihn selbst verbuchen, bevor diese drei es für Sie tun.

Einen weiteren Eintrag kann das Register nicht fassen, weil es sich gar nicht um ein Zugeständnis an der Preiszahl handelt: um das, was Sie bei der Wahl der Einheit aufgegeben haben. Eine Flatrate nimmt dem Kunden die Nutzungsschwankungen ab und reicht sie an Sie weiter – und wer sie am dringendsten will, hat die größten Ausschläge.

Wo liegen die methodischen Grenzen empirischer Rabattstudien?

Grenze. Die beschriebenen Mechanismen beweisen keine universelle Persistenz. Verknüpfe Rabattverlauf mit Verlängerung, Marge und Leistungsnutzung.

Evidenzbasis. Der analytische Rahmen stützt sich außerdem auf diese zusätzlichen Quellen: Anderson and Simester 2003; Anderson and Simester 2004; Blattberg et al. 1995; DelVecchio et al. 2006; Marn and Rosiello 1992; Nijs et al. 2001; Oyer 1998; Pauwels et al. 2002; legal source; Simon 2015; Zbaracki et al. 2004; Zhang et al. 2014. Die Links identifizieren die konkreten Werke; sie stützen die hier diskutierten Mechanismen und Geltungsgrenzen, nicht jede einzelne Aussage isoliert.

- Anderson, E. T., & Simester, D. (2003, September). Mind your pricing cues. *Harvard Business Review*, 81(9), 96–103. <https://hbr.org/2003/09/mind-your-pricing-cues>
- Anderson, E. T., & Simester, D. I. (2004). Long-run effects of promotion depth on new versus established customers: Three field studies. *Marketing Science*, 23(1), 4–20. <https://doi.org/10.1287/mksc.1030.0040>
- Bergers, D., Ghaffari, M., Viglia, G., & Filieri, R. (2023). Choosing the discount size in the software industry: How to incentivise the salesforce. *Industrial Marketing Management*, 109, 232–244. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.02.002>
- Blattberg, R. C., Briesch, R., & Fox, E. J. (1995). How promotions work. *Marketing Science*, 14(3, Suppl.), G122–G132. <https://doi.org/10.1287/mksc.14.3.G122>
- Bruno, H. A., Che, H., & Dutta, S. (2012). Role of reference price on price and quantity: Insights from business-to-business markets. *Journal of Marketing Research*, 49(5), 640–654. <https://doi.org/10.1509/jmr.09.0334>
- DelVecchio, D., Henard, D. H., & Freling, T. H. (2006). The effect of sales promotion on post-promotion brand preference: A meta-analysis. *Journal of Retailing*, 82(3), 203–213. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.10.001>
- Gesetz über Preisnachlässe (Rabattgesetz) vom 25. November 1933, RGBl. I S. 1011; aufgehoben mit Wirkung zum 25. Juli 2001 durch Gesetz vom 23. Juli 2001, BGBl. I S. 1663.
- Larkin, I. (2014). The cost of high-powered incentives: Employee gaming in enterprise software sales. *Journal of Labor Economics*, 32(2), 199–227. <https://doi.org/10.1086/673371>
- Marn, M. V., & Rosiello, R. L. (1992, September–October). Managing price, gaining profit. *Harvard Business Review*, 70(5), 84–94. <https://hbr.org/1992/09/managing-price-gaining-profit>
- Nijs, V. R., Dekimpe, M. G., Steenkamp, J.-B. E. M., & Hanssens, D. M. (2001). The category-demand effects of price promotions. *Marketing Science*, 20(1), 1–22. <https://doi.org/10.1287/mksc.20.1.1.10197>
- Oyer, P. (1998). Fiscal year ends and nonlinear incentive contracts: The effect on business seasonality. *The Quarterly Journal of Economics*, 113(1), 149–185. <https://doi.org/10.1162/003355398555559>
- Pauwels, K., Hanssens, D. M., & Siddarth, S. (2002). The long-term effects of price promotions on category incidence, brand choice, and purchase quantity. *Journal of Marketing Research*, 39(4), 421–439. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.4.421.19114>
- Preisangabenverordnung (PAngV), § 11 – Zusätzliche Preisangabenpflicht bei Preisermäßigungen für Waren. https://www.gesetze-im-internet.de/pangv_2022/__11.html
- Simon, H. (2015). Confessions of the pricing man: How price affects everything. *Copernicus*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-20400-0>
- Zbaracki, M. J., Ritson, M., Levy, D., Dutta, S., & Bergen, M. (2004). Managerial and customer costs of price adjustment: Direct evidence from industrial markets. *The Review of Economics and Statistics*, 86(2), 514–533. <https://doi.org/10.1162/003465304323031085>
- Zhang, J. Z., Netzer, O., & Ansari, A. (2014). Dynamic targeted pricing in B2B relationships. *Marketing Science*, 33(3), 317–337. <https://doi.org/10.1287/mksc.2013.0842>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 3. August). Der Rabatt überlebt den Abschluss, den er retten sollte. Sinan Isoglu. <https://isoglu.com/de/insights/journal/der-rabatt-der-den-abschluss-ueberlebt/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Die Einsparungen entstehen durch Hinzufügen, nicht durch Streichen

<https://isoglu.com/de/insights/journal/einsparungen-durch-zufuehren-nicht-durch-streichen/>

Go-to-Market & Pricing

Die Preiserhöhung wird beurteilt, bevor sie bezahlt wird

<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-preiserhoehung-wird-erst-beurteilt/>

Go-to-Market & Pricing

Was ist die Preiselastizität der Nachfrage?

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-preiselastizitaet/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand