



GO-TO-MARKET & PRICING

Ein globaler Preis ist nicht überall derselbe Preis

Die Evidenz zur internationalen Preisgestaltung trägt eine Preiskette, aber keine pauschale Regel für Standardisierung oder Lokalisierung.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

25. August 2026

LESEZEIT

8 Min.

WÖRTER

1.598

<https://isoglu.com/de/insights/journal/ein-globaler-preis-ist-nicht-ein-preis/>

Management Summary	2
Warum müssen multinationale Teams das Preisobjekt vor globalen Tarifen definieren?	3
Was zeigt die direkte empirische Forschung zur internationalen Preisanpassung?	3
Wie kann ein einheitlicher globaler Preis schleichend Marge über Grenzen verschieben?	5
Warum unterscheidet sich der Markteintritt von lokaler Zahlungsbereitschaft?	6
Was kann die empirische Evidenz tatsächlich über Preisanpassung aussagen?	6
Welcher operative Prüftest sollte einer internationalen Preisumstellung vorausgehen?	7
Grenze	7
Quellen	8

MANAGEMENT SUMMARY

Ein weltweit identischer Preis kann eine konsistente Vorgabe sein und dennoch in verschiedenen Märkten andere Ökonomien erzeugen. Die direkteste Studie zur internationalen Preisanpassung misst nicht nur den Listenpreis, sondern Rabatte, Margen, Kredit und Zahlungssicherheit. Sie untersucht 301 verwertbare Antworten portugiesischer Exporteure und findet in einem Querschnittsmodell Zusammenhänge zwischen Marktumwelt, Anpassung und Exportleistung. Das ist keine Aufforderung, überall zu lokalisieren oder zu standardisieren. Es ist ein Prüfpfad: Preisobjekt, Markteinheit, Währung, Steuern, Vertriebskanal, Eintrittsentscheidung und Ergebnis müssen getrennt sichtbar werden.

Schlagwörter: Internationale Preisgestaltung · Preisanpassung · Markteintritt · Exportleistung

Ein Unternehmen kann eine weltweit einheitliche Preisvorgabe haben und trotzdem in jedem Markt andere Ökonomien erzeugen. Der Listenpreis kann gleich sein. Die Währung kann sich bewegen. Steuern können an einer anderen Stelle hinzukommen. Ein Vertriebspartner kann eine andere Marge behalten. Kredit, Zahlungssicherheit und der notwendige Service können das Geschäft verändern. All diese Unterschiede als „lokale Preisgestaltung“ zu bezeichnen ist ebenso ungenau, wie die eine Zahl einfach „der Preis“ zu nennen.

Die nützlichere Frage lautet nicht, ob ein Unternehmen standardisieren oder anpassen soll. Sie lautet: Welcher Teil des Preisobjekts verändert sich, für welche Markteinheit, und welche Beobachtung würde zeigen, dass die Veränderung funktioniert hat?

Warum müssen multinationale Teams das Preisobjekt vor globalen Tarifen definieren?

Internationale Preisvergleiche beginnen oft mit einer Tabelle: Land A zahlt 100, Land B zahlt 120. Das ist noch keine Analyse. Wir wissen nicht, ob die Zahlen Listenpreise, Nettorechnungen, realisierte Preise nach Rabatten oder Beträge mit derselben Steuerbehandlung sind.

Das ist wichtig, weil Preisanpassung mehr als eine Änderung des Listenpreises umfasst. In der direkten Studie zur internationalen Exportpreisgestaltung messen Sousa und Bradley die Anpassung über vier Elemente: Rabattpolitik, Margen, Kreditgewährung und Zahlungssicherheit. Ein Team kann den Listenpreis unverändert lassen und dennoch über jedes dieser Elemente das wirtschaftliche Angebot verändern. Es kann den Listenpreis ändern und damit lediglich eine Währungsbewegung oder eine regulatorische Vorgabe ausgleichen, statt die Zahlungsbereitschaft strategisch neu zu bestimmen.

Das erste Feld eines Marktvergleichs sollte deshalb nicht „Preis“ heißen, sondern Preisobjekt:

- Listen- oder Referenzpreis;
- Rabatt- und Genehmigungspolitik;
- Verkäufermarge oder Zielbeitrag;
- Kredit, Zahlungszeitpunkt und Sicherheit;
- Währung und steuerliche Behandlung;
- Vertriebskanal oder Händlermarge;
- das Ergebnis, das der Vergleich erklären soll.

Ohne diese Bezeichnungen ist ein weltweit einheitlicher Preis eine sauber aussehende Zahl mit unklarer Bedeutung.

Was zeigt die direkte empirische Forschung zur internationalen Preisanpassung?

Sousa und Bradley untersuchen internationale Preisanpassung auf der Ebene des Exportvorhabens. Gemeint ist ein bestimmtes Produkt in einem bestimmten Exportmarkt, nicht ein undifferenzierter Unternehmensdurchschnitt. Die Stichprobe umfasste 874 exportierende Unternehmen in Portugal und lieferte nach zwei Befragungswellen 301 verwertbare Fragebögen. Die effektive Rücklaufquote lag bei 34,4 Prozent. Befragt wurden leitende Verantwortliche für internationale Aktivitäten. Ausgewertet wurde mit Strukturgleichungsmodellen.

Die Umweltvariable umfasste die wirtschaftliche und industrielle Entwicklung, Marketing- und Kommunikationsinfrastruktur, technische Anforderungen und rechtliche Regelungen. Exportleistung wurde separat gemessen: über Wachstum der Exportumsätze, Exportprofitabilität, Exportintensität, Zielerreichung und die wahrgenommene Bewertung durch Wettbewerber.

Schon dieses Design verbessert die Frage. Es fragt nicht, ob „der Preis“ weltweit einheitlich ist. Es fragt, wie die Preiselemente eines konkreten Exportvorhabens mit einer konkreten Marktumwelt und mit einem getrennten Leistungskonstrukt zusammenhängen.

Auch das Ergebnis widersteht einer einfachen Empfehlung. Größere Unterschiede in der Marktumwelt hingen mit mehr Preisanpassung zusammen, mit einem standardisierten Pfadkoeffizienten von 0,581 und $p < 0,001$. Eine größere Zahl von Exportmärkten hing mit weniger Preisanpassung zusammen, Koeffizient -0,181 und $p < 0,05$. Internationale Erfahrung der Manager hing negativ mit Anpassung und positiv mit Exportleistung zusammen. Die Preisanpassung selbst hing im Modell negativ mit Exportleistung zusammen, Koeffizient -0,196 und $p < 0,05$.

Das sind Zusammenhänge aus einer Querschnittsstudie portugiesischer Exporteure. Sie zeigen nicht, dass Lokalisierung schwächere Leistung verursacht. Sie zeigen auch nicht, dass Standardisierung gewinnt. Preisanpassung kann eine Reaktion auf schwierige Umwelten, ein Symptom eines komplizierten Marktzugangs oder eine Konfiguration sein, die nur unter bestimmten Bedingungen funktioniert. Die Studie liefert eine Struktur, um diese Konfiguration zu prüfen. Sie nimmt uns die Prüfung nicht ab.

Tabelle 1 Die Preiskette für Marktvergleiche

Teil der Preiskette	Was zu beobachten ist	Was die Evidenz trägt	Was damit noch nicht belegt ist
Vorgabe	Listenpreis, Rabatt, Marge, Kredit, Zahlungssicherheit	Preisanpassung ist ein mehrteiliges Konstrukt, nicht nur ein Listenpreis	Dass ein unveränderter Listenpreis unveränderte Ökonomie bedeutet
Marktumwelt	Wirtschaft, Infrastruktur, Technik und Recht	Umweltunterschiede können in der Exportstudie mit Anpassung zusammenhängen	Eine lokale Zahlungsbereitschaft oder eine allgemeine Lokalisierungsregel
Währung und Steuern	Währung, Steuerpunkt, Zölle, Gebühren und Umrechnungstag	Eine sichtbare Differenz kann eine buchhalterische oder regulatorische Schicht sein	Dass die Differenz ein Wertesignal oder ein Leistungseffekt ist
Kanal und Konditionen	Händlermarge, Serviceaufwand, Kredit und Zahlungssicherheit	Das realisierte Angebot kann sich trotz einer Preisvorgabe unterscheiden	Ein Kanal- oder Verrechnungspreiseffekt, den die Studie nicht misst
Eintrittsentscheidung	Ländereinheit, lokales Wissen, Beziehungen und Bindung	Wissen über Auslandsmärkte wird mit Blick auf das einzelne Land aufgebaut	Dass psychic distance einen Preis oder Zahlungsbereitschaft vorher sagt
Ergebnis	Einheit, Zeitraum, Umsatz, Gewinn, Bindung oder anderes definiertes Ergebnis	Exportleistung ist ein eigenes Konstrukt mit eigener Beobachtung	Dass eine Differenz im Marktpreis funktioniert hat

Eigene Arbeitsstruktur auf Basis von Sousa und Bradley (2008), mit der Eingrenzung durch Johanson und Vahlne (1977, 2009). Die Studie ist eine Querschnittsbefragung portugiesischer Exporteure; die Kette ist kein allgemeines Preisgesetz.

Wie kann ein einheitlicher globaler Preis schleichend Marge über Grenzen verschieben?

Stellen wir uns vor, ein Unternehmen hält in zwei Ländern denselben Nominalpreis. Im ersten Land zahlt der Kunde in der Währung des Verkäufers, kauft direkt und erhält den Standardservice. Im zweiten Land führt ein Vertriebspartner Lager, die Rechnung ist einer Währungsbewegung ausgesetzt, Steuern werden an einer anderen Stelle erhoben und der Kunde benötigt zusätzlichen Service. Die Vorgabe ist standardisiert. Die Ökonomie ist es nicht.

Das Beispiel ist eine Illustration und kein Ergebnis der Studie von Sousa und Bradley. Sein Zweck ist zu zeigen, warum die Preiskette vor dem Urteil kommt. Wenn ein kommerzielles Team sagt „Wir haben einen globalen Preis“, folgen operative Fragen:

- 1 Wird dasselbe Preisobjekt verglichen?
- 2 Sind Rabatt, Marge, Kredit und Zahlungssicherheit gleich?
- 3 Ist die Währungsumrechnung explizit und datiert?

- 4 Sind Steuern, Zölle, Gebühren und Kanalspannen enthalten oder außerhalb der Zahl?
- 5 Ist die Markteinheit ein Land, ein Kanal, ein Exportvorhaben oder ein Kundensegment?
- 6 Welches Ergebnis wird über welchen Zeitraum und mit welchem Vergleich gemessen?

Diese Fragen setzen nicht voraus, dass die Antwort lokal sein muss. Sie machen sichtbar, was eine globale Vorgabe tatsächlich standardisiert und was sie dem Markt überlässt.

Warum unterscheidet sich der Markteintritt von lokaler Zahlungsbereitschaft?

Die Internationalisierungsforschung setzt eine wichtige Grenze. Das Modell von Johanson und Vahlne (1977) konzentriert sich auf den schrittweisen Erwerb und die Nutzung von Wissen über Auslandsmärkte und Aktivitäten sowie auf zunehmende Bindung an das einzelne Ausland. Die Markteinheit ist kein schwebendes „international“. Es ist ein konkreter Markt, den das Unternehmen durch Beteiligung lernt.

Die Überarbeitung von 2009 verschiebt den Schwerpunkt stärker auf Outsidership in relevanten Netzwerken, ohne psychic distance als vollständige Erklärung zu verwerfen. Das ist für die Preiskette hilfreich, weil Markteintritt, Beziehungen und Lernen verändern können, wie viel ein Unternehmen über einen Markt weiß. Keine dieser Aussagen ist eine Preisschätzung. Ein Markt, der vertraut wirkt, offenbart nicht automatisch seine Zahlungsbereitschaft. Ein ferner Markt erfordert nicht automatisch einen niedrigeren oder höheren Preis.

Damit wird ein Kategorienfehler vermieden. Markteintrittsforschung kann helfen zu entscheiden, wie ein Markt gelernt wird. Preisforschung kann helfen, das Preisobjekt zu definieren. Ergebnismessung kann Leistung prüfen. Keine Schicht ersetzt eine andere, nur weil alle drei vom „Markt“ sprechen.

Was kann die empirische Evidenz tatsächlich über Preisanpassung aussagen?

Das Muster der direkten Studie ist vor allem eine Warnung vor Schlagworten. Größere Umweltunterschiede hängen mit mehr Anpassung zusammen. Mehr Exportmärkte und mehr internationale Erfahrung hängen mit weniger Anpassung zusammen. Anpassung hängt im Modell negativ mit Exportleistung zusammen. Mehrere Erklärungen sind mit diesem Muster vereinbar.

Vielleicht hilft Anpassung bei schwierigen Umwelten, die zugleich schwer zu bedienen sind. Vielleicht standardisieren erfahrene Manager stärker, weil Käufer Preise über Märkte hinweg vergleichen können. Vielleicht ist eine standardisierte Preisvorgabe dort möglich, wo Skaleneffekte und vergleichbare Infrastruktur sie effizient machen. Vielleicht teilen sich Leistungs- und Anpassungsmaß unbeobachtete Bedingungen.

Die Studie trennt diese Erklärungen nicht vollständig. Das ist keine Lücke, die man verstecken sollte. Es ist der Grund, Stichprobe, Einheit, Konstrukt und Design neben jedem Koeffizienten zu behalten. Eine Zahl ohne ihre Konfiguration wird sonst zufällig zu einer Empfehlung.

Dasselbe gilt für Steuern, Währung und Kanäle. Sousa und Bradley diskutieren Zölle, Steuern, technische Anforderungen und Währungsschwankungen bei der Interpretation von EU- und Nicht-EU-Zielen. Die Studie schätzt keinen isolierten Steuereffekt, keinen Währungspass-through-Koeffizienten und keinen Effekt der Vertriebsmarge. Diese Zeilen der Preiskette sind Aufforderungen zur nächsten Beobachtung, keine Ergebnisse, die man aus dem Absatz entnehmen darf.

Welcher operative Prüftest sollte einer internationalen Preisumstellung vorausgehen?

Vor einer Preisänderung in einem Markt sollte die Entscheidung als kleines Evidenzobjekt notiert werden:

- Markteinheit: Welches Produkt, welcher Kundentyp, welcher Kanal, welches Land und welcher Zeitraum werden verglichen?
- Preisobjekt: Ändern sich Listenpreis, Rabatt, Marge, Kredit, Zahlungssicherheit, Währung, Steuer oder Serviceaufwand?
- Grund: Reagiert die Änderung auf Marktbedingungen, Regulierung, Kosten, Kanalökonomie, Positionierung oder einen Markteintrittstest?
- Mechanismus: Was soll sich für wen verändern?
- Ergebnis: Welche Umsatz-, Gewinn-, Bindungs-, Nutzungs- oder Margenkennzahl soll sich bewegen?
- Vergleich: Verglichen womit, über welchen Zeitraum und mit welchen sichtbaren Paralleländerungen?

Wenn ein Team diese Fragen nicht beantworten kann, muss es den Preis möglicherweise trotzdem ändern. Es kann die Änderung dann nur noch nicht als bewährte Anpassungsstrategie oder als Leistungsverbesserung bezeichnen.

Grenze

Die Evidenz zur internationalen Preisgestaltung trägt eine Kette, kein Entweder-oder. Die direkte Studie liefert ein echtes Methodenobjekt und ein echtes Koeffizientenmuster: Preisanpassung wird über Rabatte, Margen, Kredit und Zahlungssicherheit auf Ebene des Exportvorhabens gemessen. Ihr Zusammenhang mit Leistung ist keine allgemeine Handlungsanweisung. Die Internationalisierungsforschung hält Markteinheit und Lernbegrenzung sichtbar. Die übrigen Zeilen, besonders Steuern, Währung, Vertriebskanal und Ergebnis, brauchen eigene Beobachtungen.

Ein globaler Preis kann kohärent sein. Ein lokaler Preis kann notwendig sein. Keine der beiden Beschreibungen reicht allein. Die Entscheidung wird belastbar, wenn Preisobjekt, Markteinheit, Mechanismus und Ergebnis benannt sind, bevor die Zahl als Evidenz verwendet wird.

Die Preiskette gehört neben Pricing als Positionierung und dem bewährten Playbook im neuen Markt, wo das Marktobjekt vor dem Ergebnis sichtbar wird. In Unternehmensgruppen gilt zudem, dass Verrechnungspreis und Marktpreis verschiedene Objekte sind, die getrennte steuerliche und vertriebliche Begründungen verlangen.

Evidenzbasis. Der analytische Rahmen stützt sich außerdem auf diese zusätzlichen Quellen: Johanson and Vahlne 2009. Die Links identifizieren die konkreten Werke; sie stützen die hier diskutierten Mechanismen und Geltungsgrenzen, nicht jede einzelne Aussage isoliert.

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2008). Antecedents of international pricing adaptation and export performance. *Journal of World Business*, 43(3), 307–320. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.007>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 25. August). Ein globaler Preis ist nicht überall derselbe Preis. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/ein-globaler-preis-ist-nicht-ein-preis/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Lokalisierung ist eine Markteintrittsentscheidung

<https://isoglu.com/de/insights/journal/lokalisierung-ist-eine-markteintrittsentscheidung/>

Go-to-Market & Pricing

Preisarchitektur ist ein System, keine Preisliste

<https://isoglu.com/de/insights/journal/preisarchitektur-ist-ein-system-keine-preisliste/>

Go-to-Market & Pricing

Warum sich ein Preis nicht bewegt

<https://isoglu.com/de/insights/journal/warum-ein-preis-sich-nicht-bewegt/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand