



GO-TO-MARKET & PRICING

Pricing ist eine Positionierungsentscheidung.

Zahlungsbereitschaft entsteht nicht auf der Preisseite. Sie entsteht aus dem, womit der Käufer Sie vergleicht – der Hebel ist das Feld, nicht die Zahl.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

25. Juli 2026

LESEZEIT

13 Min.

WÖRTER

2.793

<https://isoglu.com/de/journal/pricing-ist-positionierung/>

Management Summary	2
Bewertungen entstehen an Ort und Stelle	3
Was neben Ihnen steht, verändert Ihren Wert	4
Man kann dem Feld beim Entstehen zusehen	4
Was das an der Arbeit ändert	6
Was in Deutschland dazukommt	7
Der Einwand	8
Was diese Woche zu tun ist	8
Quellen	10

MANAGEMENT SUMMARY

Ein Preis ist keine Zahl, die man wählt, sondern eine Position in einem Feld, das der Käufer zusammengestellt hat, bevor er ankam. Ariely, Loewenstein und Prelec zeigen, dass die erste Bewertung vertrauter Güter stark von willkürlichen Ankern abhängt und spätere Bewertungen dazu stimmig bleiben. Simonson und Tversky zeigen, dass die Attraktivität einer Option davon abhängt, was neben ihr steht, und dass die Mitte eines Feldes sicherer ist als jedes Ende. Zusammen heißt das: Man kann einen Käufer nicht auf ein Niveau argumentieren, aber man kann entscheiden, womit er vergleicht. Eigene Suchdaten aus drei B2B-Kategorien in zwei Märkten stützen das von der anderen Seite: Auf jede preisförmige Suche kommen 58 bis 794 Suchen nach dem bloßen Kategoriebegriff. Und in Deutschland kommt eine Besonderheit dazu, die im B2B kaum jemand einkalkuliert.

Schlagwörter: Preisstrategie · Zahlungsbereitschaft · Packaging und Preisstufen · Ankereffekt · Positionierung

Die Preisrunde läuft seit neunzig Minuten und dreht sich noch immer um die Zahl. Jemand will 15 % mehr, weil das Produkt besser geworden ist. Jemand will halten, weil die letzten beiden verlorenen Deals den Preis genannt haben. Eine dritte Person hat ein Modell gebaut, das beides begründen kann, was zutrifft und nicht weiterhilft. Der Raum streitet darüber, welche Zahl auf eine Seite kommt.

Das ist der falsche Gegenstand. Ein Preis ist eine Position in einem Feld, das der Käufer zusammengestellt hat, lange bevor er Ihre Seite gesehen hat – und das Feld ist das, was Sie tatsächlich bewegen können.

Das Unangenehme daran: Was Ihre Kategorie in den Augen des Käufers kostet, war im Wesentlichen entschieden, bevor das Gespräch begann. Das Brauchbare daran: Es wurde durch Vergleich entschieden, und Vergleichsmaterial können Sie liefern.

Nichts davon ist eine neue Behauptung. April Dunford bringt B2B-Teams seit einem Jahrzehnt bei, von den Alternativen auszugehen, die ein Käufer sonst wählen würde, und „Ihr Preisproblem ist ein Positionierungsproblem“ war schon mehrfach die Überschrift von jemand anderem. Was fehlte, ist eine Messung. Wenn das Vergleichsfeld tatsächlich vorher entsteht, müsste es eine Spur in dem hinterlassen, wonach Menschen suchen – und Suchvolumen lässt sich zählen. Also habe ich es gezählt, in drei Kategorien über zwei Märkte, und die Verhältnisse fielen deutlicher aus, als das Argument sie braucht.

Bewertungen entstehen an Ort und Stelle

Das ist eine der wenigen kommerziellen Aussagen, unter der experimentelle Evidenz liegt – Studien, die genau diese Frage prüfen sollten.

Dan Ariely, George Loewenstein und Drazen Prelec haben untersucht, wie Menschen dazu kommen, was ihnen etwas wert ist, und das Ergebnis im *Quarterly Journal of Economics* veröffentlicht – unter einem Titel, der den Befund bereits verrät: „Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves Without Stable Preferences“. Der erste Satz ihrer Zusammenfassung:

In six experiments we show that initial valuations of familiar products and simple hedonic experiences are strongly influenced by arbitrary anchors

Sinngemäß: In sechs Experimenten zeigen die Autoren, dass die anfängliche Bewertung vertrauter Produkte und einfacher Sinneserfahrungen stark von willkürlichen Ankern beeinflusst wird. Zwei Wörter tragen den Satz. Vertraut – es geht nicht um exotische Güter, bei denen man Orientierungslosigkeit erwarten würde. Und willkürlich – die Anker hatten keinerlei Informationsgehalt.

Die zweite Hälfte des Titels ist die kommerziell entscheidende. Präferenzen sind nicht stabil, Nachfragekurven schon: Ist eine erste Bewertung einmal gesetzt, bleiben spätere Bewertungen stimmig zu ihr. Menschen zahlen zuverlässig mehr für mehr und weniger für weniger – um einen Ausgangspunkt herum, der selbst zufällig zustande kam.

Für jeden, der einen Preis festlegt, ist das eine präzise Anweisung. Einen Käufer auf ein absolutes Niveau hinaufzuargumentieren, arbeitet gegen die Faser. Zu entscheiden, welchen Ausgangspunkt er hat und was neben Ihnen steht, sobald er einen hat, arbeitet mit ihr.

Was neben Ihnen steht, verändert Ihren Wert

Der Mechanismus war ein Jahrzehnt vor der Arbeit zur kohärenten Willkür beschrieben, die das Ankern bekannt gemacht hat. Itamar Simonson und Amos Tversky haben zwei Effekte im Journal of Marketing Research dargelegt, und die Zusammenfassung benennt sie unmissverständlich:

The first hypothesis, tradeoff contrast, states that the tendency to prefer an alternative is enhanced or hindered depending on whether the tradeoffs within the set under consideration are favorable or unfavorable to that option. The second hypothesis, extremeness aversion, states that the attractiveness of an option is enhanced if it is an intermediate option in the choice set and is diminished if it is an extreme option.

Sinngemäß: Die erste Hypothese, der Abwägungskontrast, besagt, dass die Neigung zu einer Alternative steigt oder sinkt, je nachdem, ob die Abwägungen innerhalb des betrachteten Feldes für diese Option günstig oder ungünstig ausfallen. Die zweite, die Extremvermeidung, besagt, dass eine Option attraktiver wirkt, wenn sie im Feld eine mittlere Position einnimmt, und weniger attraktiv, wenn sie ein Extrem ist.

Liest man die zweite als Preisanweisung, hört sie auf, Psychologie zu sein. Wie attraktiv eine Option wirkt, hängt davon ab, ob sie in der Mitte des Feldes steht oder an dessen Rand – und ob Ihr Angebot in der Mitte oder am Rand steht, entscheidet das, was Sie danebenstellen.

Das ist der Mechanismus unter einem Ratschlag, der so abgegriffen ist, dass er fast zum Mobiliar gehört: Bieten Sie drei Stufen an. Die Regel kennt jeder. Die Begründung ist der Teil, der sagt, welche drei. Ein einzelner Preis ist ein Extrem von Bauart wegen: Er ist zugleich der Boden und die Decke der Seite, und der Käufer kann damit nichts anfangen außer annehmen oder ablehnen. Drei Stufen verwandeln ein Annehmen-oder-Ablehnen in ein Welche-davon, und sie verschieben das Angebot, das Sie verkaufen wollen, vom Rand eines Feldes in dessen Mitte.

Die Autoren sind vorsichtig mit der Reichweite, und das sollten wir auch sein. Es handelt sich um Experimente mit Konsumgütern, veröffentlicht 1992, und ein Einkaufsgremium in einem formalen Verfahren ist keine Person, die eine Kamera aussucht. Die Richtung überträgt sich, die Größenordnung nicht – und wer aus dieser Literatur einen Prozentwert in einen B2B-Deal hineinzielt, erfindet ihn.

Man kann dem Feld beim Entstehen zusehen

Beide Arbeiten sind Laborforschung, und die Frage ist berechtigt, ob sich Käufer außerhalb eines Labors ebenso verhalten. Es gibt eine Möglichkeit nachzusehen: Suchnachfrage ist der sichtbare Rückstand dessen, wie jemand ein Vergleichsfeld zusammenstellt, und sie lässt sich zählen.

Also habe ich gezählt – zwölf Monate Google-Suchvolumen für drei B2B-Softwarekategorien in den Vereinigten Staaten und in Deutschland: der bloße Kategoriebegriff, seine vergleichsförmigen Varianten und die preisförmigen.

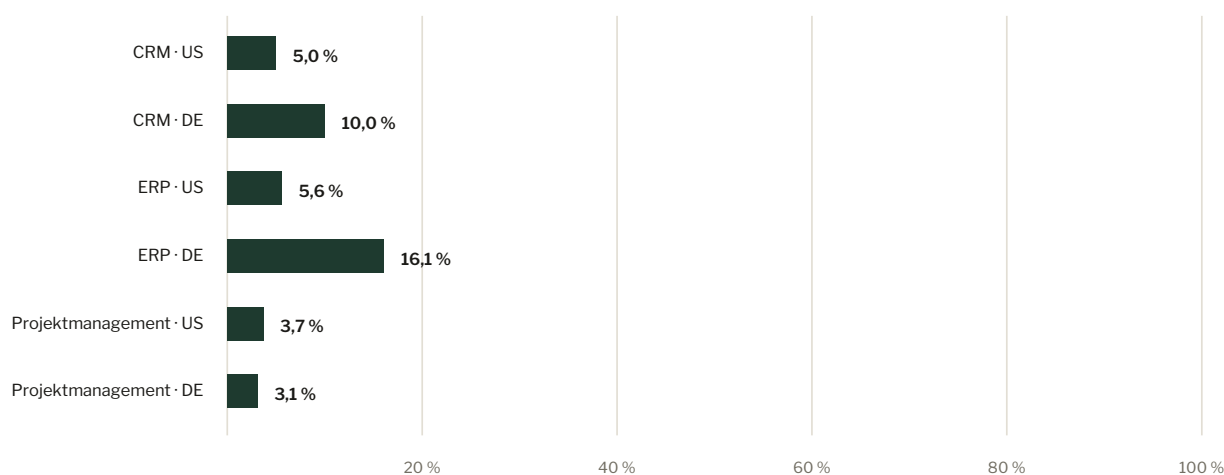
Tabelle 1 Kaum jemand sucht nach einem Preis

Kategorie	Markt	Kategorievolumen	Preisförmige Suchen	Verhältnis
CRM-Software	USA	165.000	260	635 : 1
CRM-Software	Deutschland	6.600	20	330 : 1
ERP-Software	USA	49.500	110	450 : 1
ERP-Software	Deutschland	2.900	50	58 : 1
Projektmanagement-Software	USA	135.000	170	794 : 1
Projektmanagement-Software	Deutschland	1.600	10	160 : 1

Eigene Auswertung von DataForSEO-Suchvolumendaten (Google Ads), Zwölfmonatsmittel bis Juni 2026, abgerufen am 25. Juli 2026. Google Ads gibt Volumina in gerundeten Stufen aus, die Verhältnisse sind daher Näherungen; nahezu identische Suchbegriffe werden einmal gezählt.

Vergleichsförmige Suchen – „best“, „top“, „Vergleich“, „Test“ – sind kaum größer. In den drei US-Kategorien liegen sie bei rund 3 % des Kategorievolumens, in den deutschen breiter gestreut und veräuschter, weil die absoluten Zahlen dort klein genug sind, dass Googles Rundung ernsthaft stört. Die deutschen und englischen Zusatzwörter sind zudem keine exakten Entsprechungen; auf einen Marktvergleich bei diesen würde ich mich nicht stützen. Tragfähig ist die Form innerhalb eines Marktes.

Abbildung 1 Wie viel der gezielten Suche dem Preis gilt



Preisförmiger Anteil an preis- und vergleichsförmigen Suchen

Eigene Auswertung von DataForSEO-Suchvolumen (Google Ads), Zwölfmonatsmittel bis Juni 2026, abgerufen am 25. Juli 2026. Nenner ist ein vor der Abfrage festgelegtes Feld preis- und vergleichsförmiger Begriffe, dokumentiert in der Datensatznotiz – nicht die gesamte Suche in der Kategorie. Zeilen in der Reihenfolge, in der das Feld festgelegt wurde. Deutsche und englische Zusatzwörter sind keine exakten Entsprechungen, und die deutschen Volumina liegen in Googles größtem Rundungsband.

Und diese Form sagt etwas Bestimmtes. Der Moment, in dem das Feld entsteht, ist die Kategoriesuche selbst. Jemand tippt zwei Wörter, trifft auf eine Seite voller Listenartikel, Bewertungsportale und desjenigen, der die Anzeige gekauft hat, und geht mit einem fertigen Vergleichsfeld wieder. Ihre Preisseite kommt in diesem Moment nicht vor. Sie wird später besucht, von jemandem, der bereits unge-

fähr weiß, was so etwas kostet – und der Anker, an dem er sie misst, wurde auf einer Seite gesetzt, die Ihnen nicht gehört.

Das ist die praktische Fassung der stimmigen Willkür. Das absolute Niveau kam von weiter oben und weitgehend zufällig zustande. Was Sie steuern, ist Ihre Lage relativ dazu.

Was das an der Arbeit ändert

Die praktische Folge: Die Entscheidungen, die Ihren Preis bestimmen, fallen außerhalb der Preistrunde.

Tabelle 2 Wo über die Zahlungsbereitschaft tatsächlich entschieden wird

Die Entscheidung	Wo sie fällt	Was sie tatsächlich festlegt
Unter welcher Kategorie Sie geführt werden	Positionierung, Monate früher	Das gesamte Vergleichsfeld des Käufers
Mit wem Sie verglichen werden	Auswahlliste des Käufers, vor dem Erstkontakt	Der Anker, zu dem alles Weitere stimmig bleibt
Wie viele Optionen er sieht	Packaging	Ob Sie ein Extrem sind oder die Mitte
Was die günstigste Option enthält	Packaging	Den Boden, an dem der Rest gemessen wird
Was die oberste Option enthält	Packaging	Die Decke, die die Mitte moderat wirken lässt
Die Zahl auf der Seite	Die Preistrunde	Ihre Position in einem Feld, das die Zeilen darüber schon festgelegt haben

Eigene Systematisierung, geordnet nach den Mechanismen der beiden zitierten Arbeiten. Kein Befund einer der beiden.

Die erste Zeile ist die teure – und die einzige, die direkt geprüft wurde. Brenda Kuijken, Gerda Gemser und Nachoem Wijnberg haben untersucht, was Kategoriezugehörigkeit mit der Zahlungsbereitschaft macht, und im Journal of Product Innovation Management berichtet, dass „consumers’ willingness to pay for a product under consideration will tend toward the average price of products in the category in which it is positioned“. Sinngemäß: Die Zahlungsbereitschaft wandert auf den Durchschnittspreis der Kategorie zu, in der ein Angebot verortet wird; dieser Durchschnitt wirkt als Referenzpunkt. Ihr Untersuchungsfeld sind Konsumentinnen und neue Produkte, nicht ein Einkaufsgremium – lesen Sie es also nur auf die Richtung hin. Aber die Richtung ist die ganze Zeile: anders abgelegt, anders bewertet, ohne dass sich am Produkt etwas geändert hätte. Ein Käufer in einem neuen Markt greift nach dem Kategoriedurchschnitt, der vor ihm liegt, und nicht nach dem, den Sie zu Hause über Jahre aufgebaut haben – damit ist das Niveau der Teil des Preises, der die Grenze nicht überquert.

Wird Ihr Angebot unter einer Kategorie mit etablierter Preisspanne abgelegt, arbeiten Sie im Anker eines anderen, und das Rabattgespräch war verloren, bevor es begann. Die Zahl zu ändern ist ein Kampf; die Ablage zu ändern ist eine Positionierungsentscheidung – und sie bewegt die Spanne.

Das ist zugleich die Verbindung zurück zu der Frage, warum sich manche kommerzielle Arbeit aufbaut und andere wieder bei null anfängt. Ein Preisanker ist eine Bestandsgröße. Er ist aus allem entstanden, was der Markt von Ihrer Kategorie und von Ihnen gesehen hat, er reagiert nicht auf ein Quartal Anstrengung, und eine neue Seite setzt ihn nicht zurück. Die Preisseite berichtet ihn nur.

Was in Deutschland dazukommt

Hier liegt eine Besonderheit, die im B2B kaum jemand einkalkuliert – und sie ist ausgerechnet dort wirksam, wo sie rechtlich gar nicht greift.

Die Preisangabenverordnung legt ihren Anwendungsbereich in § 1 Abs. 1 selbst fest:

Diese Verordnung regelt die Angabe von Preisen für Waren oder Leistungen von Unternehmen gegenüber Verbrauchern.

Und § 3 Abs. 1 formuliert die Pflicht, die daraus folgt:

Wer als Unternehmer Verbrauchern Waren oder Leistungen anbietet oder als Anbieter von Waren oder Leistungen gegenüber Verbrauchern unter Angabe von Preisen wirbt, hat die Gesamtpreise anzugeben.

Der Gesamtpreis ist nach § 2 Nr. 3 der Verordnung „den Preis, der einschließlich der Umsatzsteuer und sonstiger Preisbestandteile für eine Ware oder eine Leistung zu zahlen ist“. Also: eine Zahl, alles drin, auf einen Blick vergleichbar.

Im B2B gilt davon nichts. Zwischen Unternehmen dürfen Preise netto sein, modular, „ab“ und „auf Anfrage“. Rechtlich ist das einwandfrei.

Nur sitzt Ihnen jemand gegenüber, der sein ganzes privates Leben in einem Markt verbracht hat, in dem das Gesetz auf allem, was er ansieht, eine einzige vergleichbare Zahl verlangt. Seine Vergleichsgewohnheit wurde unter einem Regime geformt, das für Ihr Geschäft nicht gilt. Das ist keine Rechtsfrage – die Verordnung greift hier nicht. Es ist eine Gewohnheitsfrage, und die Brücke von der einen zur anderen ist meine Beobachtung, kein Befund der zitierten Arbeiten.

Die Folge ist trotzdem konkret. Ein Preis, der als modulare Konstruktion mit Zuschlägen ankommt, wirkt nicht bloß kompliziert, er ist unvergleichbar – und wer sich nicht vergleichen lässt, wird nicht ins Feld einsortiert. Dann baut der Käufer das Feld aus dem, was zur Hand ist: dem Budget des Vorjahres, der veröffentlichten Liste eines Wettbewerbers, einem internen Tagessatz. „Preis auf Anfrage“ ist der Extremfall dieser Bewegung. Es entfernt Sie aus dem Feld in genau dem Moment, in dem der Käufer es zusammenstellt, und überlässt den Anker jemand anderem.

In Tabelle 1 liegt dazu ein schwaches Signal, und mehr als schwach will ich es nicht nennen. Preisförmige Suchen machen in den drei deutschen Kategorien einen höheren Anteil am Kategorievolumen aus als in den amerikanischen – in jedem der drei Fälle. Die deutschen Absolutwerte liegen aber bei zehn bis fünfzig Suchen im Monat, also genau dort, wo Googles Rundung am meisten verzerrt. Die Richtung passt zu der Gewohnheit, die die Verordnung geprägt hat, und bleibt eine Vermutung.

Der Einwand

Jemand Vernünftiges wird einwenden, das gelte für eine Privatperson zwischen zwei Kameras und gehe an einem Einkauf vorbei, der ein strukturiertes Verfahren mit Bewertungsmatrix und drei Referenzen fährt.

Teilweise richtig, und der richtige Teil verdient eine ordentliche Konzession: Ein formales Vergabeverfahren ist ausdrücklich darauf gebaut, genau diese Effekte zu unterdrücken. Gewichtete Kriterien, verdeckte Bewertung und ein schriftlicher Business Case existieren, damit die Entscheidung nicht davon abhängt, was zufällig danebenstand.

Aber das Vergleichsfeld, gegen das der Einkauf bewertet, hat jemand früher und informell zusammengestellt, und die Bewertungskriterien hat eine Person geschrieben, die bereits eine Vorstellung davon hatte, was so etwas kostet. Das Verfahren begrenzt, wo der Preis innerhalb eines Feldes landet, das es übernommen hat. Und eine Auswahlliste – drei Anbieter, von denen einer dazu dient, die anderen beiden vernünftig aussehen zu lassen – ist eine Entscheidungsarchitektur, ob sie nun absichtlich gebaut wurde oder nicht.

Was diese Woche zu tun ist

Stellen Sie Ihren letzten fünf gewonnenen und Ihren letzten fünf verlorenen Deals eine Frage: Was stand sonst noch auf der Liste?

Nicht „gegen wen haben wir verloren“ im Sinne des CRM-Feldes, das den Anbieter festhält, der es bis zum Ende geschafft hat. Die eigentliche Frage lautet, was der Käufer im Kopf hatte, als er anfang – einschließlich der Optionen, aus denen nie ein Angebot wurde: nichts tun, es selbst bauen, ein vorhandenes Werkzeug erweitern, jemanden einstellen.

Diese Liste stammt von Dunford. Sie nennt sie competitive alternatives, und die Disziplin, aufzuschreiben, was ein Käufer täte, wenn es Sie nicht gäbe, ist ihre. Hinzu kommt hier nur der Schluss, den sie nicht zieht: Diese Alternativen sind zugleich die Referenzpunkte, an denen Ihre Zahl gelesen wird – womit dieselbe Übung, die Ihre Positionierung klärt, Ihnen auch Ihre Preisspanne nennt.

Schreiben Sie die Antworten in eine Spalte. Und daneben, was die jeweilige Option kostet.

Abbildung 2 Das Vergleichsfeld

DER DEAL	WAS SONST AUF DER LISTE STAND	WAS DIE OPTION KOSTET	WO WIR STANDEN
Fünf gewonnen, fünf verloren.	Auch: nichts tun, selbst bauen, Werkzeug erweitern, einstellen.	Deren Zahl, nicht Ihre.	Oben, Mitte, unten.

Fünf gewonnen, fünf verloren. Einheitliche Antworten sind Ihre Preisspanne. Uneinheitliche Antworten über zehn Deals sind ein Positionierungsproblem, das sich als Preisproblem verkleidet.

Eigenes Arbeitsblatt.

Diese Spalte ist Ihre Preisspanne: das Feld, das Ihr Käufer schon abgewogen hat, als Sie ankamen. Fallen die Antworten über zehn Deals hinweg uneinheitlich aus, haben Sie kein Preisproblem. Sie haben ein Positionierungsproblem, das sich als eines verkleidet, und Arbeit an der Zahl wird es nicht beheben, weil es kein einheitliches Feld gibt, in das die Zahl sich setzen ließe.

Sind die Antworten einheitlich und stehen Sie am oberen Rand der Spanne, sind Sie eine Extremoption. Stehen Sie in der Mitte, hat jemand Sie dorthin gestellt, und es lohnt sich zu wissen, ob Sie es waren.

Der Grund, warum die Preisrunde regelmäßig überzieht, ist, dass sie über etwas entscheiden soll, das sie nicht kontrolliert. Die Zahl auf der Seite ist die letzte und kleinste Entscheidung in einer Kette, die damit begann, wofür der Käufer Sie hält – und bis jemand die Tabelle öffnet, ist die Antwort weitgehend von Menschen gegeben worden, die an etwas anderem gearbeitet haben.

QUELLEN

- Ariely, D., Loewenstein, G., & Prelec, D. (2003). "Coherent arbitrariness": Stable demand curves without stable preferences. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 73–106. <https://doi.org/10.1162/00335530360535153>
- Preisangabenverordnung (PAngV), § 1 Abs. 1, § 2 Nr. 3 und § 3 Abs. 1. https://www.gesetze-im-internet.de/pangv_2022/
- Kuijken, B., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). Categorization and willingness to pay for new products: The role of category cues as value anchors. *Journal of Product Innovation Management*, 34(6), 757–771. <https://doi.org/10.1111/jpim.12414>
- Simonson, I., & Tversky, A. (1992). Choice in context: Tradeoff contrast and extremeness aversion. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 281–295. <https://doi.org/10.1177/002224379202900301>

ENDE DES BEITRAGS

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 25. Juli). Pricing ist eine Positionierungsentscheidung. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/journal/pricing-ist-positionierung/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Wenn ein bewährtes Playbook auf einen neuen Markt trifft.

<https://isoglu.com/de/journal/bewaehrtes-playbook-neuer-markt/>

Aus der Forschung

Evidenz statt Anekdote – was eine Zahl überstanden haben muss.

<https://isoglu.com/de/journal/evidenz-statt-anekdote/>

Wachstum, das sich potenziert

Jedes Wachstumsbudget ist eine Bruttozahl

<https://isoglu.com/de/journal/jedes-wachstumsbudget-ist-eine-bruttozahl/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand