



GO-TO-MARKET & PRICING

Warum sich ein Preis nicht bewegt

Ein Unternehmen kann einen Preis unverändert lassen, weil die Anpassung zuerst eine Beziehung, einen Abstimmungsprozess und einen Referenzpunkt belastet.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

29. August 2026

LESEZEIT

8 Min.

WÖRTER

1.694

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

Management Summary	2
Warum fungiert der Vertragspreis im B2B als implizites Beziehungsversprechen?	3
Warum verblassen formale Anpassungskosten gegenüber dem relationalen Verhandlungsaufwand?	3
Warum zeigt Preisstarrheit eine asymmetrische Ausprägung bei Preissenkungen und -erhöhungen?	4
Welche diagnostische Frage sollten Vertriebsteams vor jeder Preisanpassung stellen?	4
Welche logische Prüfreihefolge muss vor der Weitergabe von Kostensteigerungen stehen?	5
Wie trennt die Unternehmensführung interne Vorwände sauber von empirischem Preiswiderstand?	5
Wie gestalten Pricing-Verantwortliche einen reversiblen Test vor dem finalen Rollout?	6
Welche Dokumentation sichert Preisanpassungen gegen interne und externe Kritik ab?	6
Wo liegen die empirischen Grenzen der makroökonomischen Preistheorie?	7
References	8

MANAGEMENT SUMMARY

Ein Preis kann unverändert bleiben, während Kosten, Nachfrage und Liquidität sich bewegen. Der Grund ist oft keine fehlende Formel. Unternehmen nennen Kundenbeziehungen, implizite Verträge, ausdrückliche Verträge und Abstimmungsprobleme als Gründe, eine Änderung aufzuschieben. Eine detaillierte Feldstudie zeigt außerdem, dass die Kosten für Management und Kunden die mechanischen Kosten einer Preisänderung übersteigen können. Das ergibt keine allgemeine Regel für Preiserhöhungen und macht keinen Preis automatisch starr. Es liefert eine bessere Frage: Was muss neu verhandelt, abgestimmt und erklärt werden, bevor dieses Unternehmen die Zahl ändern kann? Diese Evidenzübersicht trennt diese Anpassungskosten von Reaktionen der Käufer auf Fairness und Referenzpreise und endet mit einem kleinen Prüfprotokoll ohne interne Betriebsdaten.

Schlagwörter: Preisstarrheit · Preisanpassung · Kundenbeziehungen · Implizite Verträge · Preisentscheidungen

Ein Unternehmen kann einen Preis unverändert lassen, weil die Anpassung zuerst eine Beziehung, einen Abstimmungsprozess und einen Referenzpunkt belastet. Das ist die nützliche Bedeutung von Preisstarrheit. Sie beschreibt die Entscheidung, eine Änderung wegen mehrerer interner und externer Kosten aufzuschieben. Sie beweist nicht, dass das Unternehmen den Markt übersehen hat.

Zwei Fragen werden dabei oft vermischt. Die eine fragt, warum ein Unternehmen seine Zahl nicht ändert. Die andere fragt, wie ein Käufer die Zahl beurteilt, nachdem sie geändert wurde. Hier geht es um die erste Frage. Die Literatur zu Fairness und Referenzpreisen beantwortet die zweite, ersetzt aber keine Untersuchung des Anpassungsprozesses des Unternehmens.

Warum fungiert der Vertragspreis im B2B als implizites Beziehungsversprechen?

Preissetzungsbefragungen im Euroraum nennen Kundenbeziehungen, implizite Verträge, ausdrückliche Verträge und Abstimmung als Gründe, Preisänderungen aufzuschieben (Fabiani et al., 2006). In der Befragung stehen implizite Verträge unter den aufgeführten Erklärungen vor ausdrücklichen Verträgen (Fabiani et al., 2006). Das bedeutet nicht, dass jedes Unternehmen ein Versprechen im rechtlichen Sinn gegeben hat. Eine Zahl kann aber Teil dessen werden, was ein Kunde von der Beziehung erwartet.

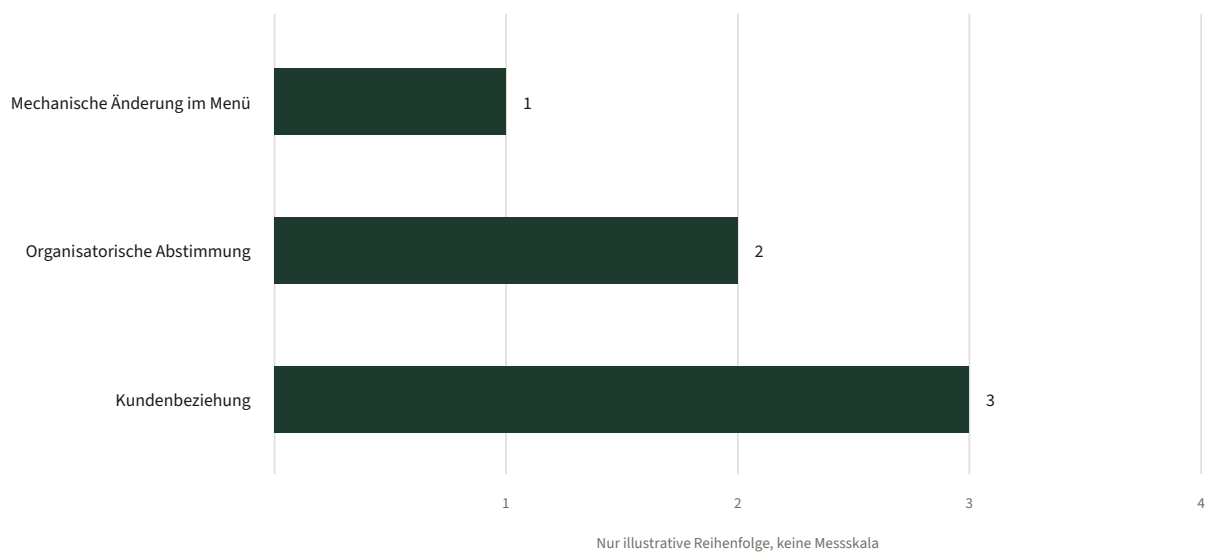
Diese Erwartung verändert die interne Entscheidung. Eine Preisprüfung ist dann nicht nur eine Berechnung von Kosten, Nachfrage und Marge. Jemand muss entscheiden, ob die bisherige Zahl noch als Verpflichtung gilt, ob eine Änderung erklärt werden muss und ob diese Erklärung über Vertrieb, Kanäle und Kundengruppen hinweg zusammenpasst. Wer diese Fragen nicht beantworten kann, kann eine mathematisch attraktive Anpassung rational verschieben.

Warum verblassen formale Anpassungskosten gegenüber dem relationalen Verhandlungsaufwand?

Der Begriff Menükosten lässt Preisstarrheit mechanisch klingen. Ein Unternehmen druckt einen Katalog, ändert ein Systemfeld oder aktualisiert eine Website. Diese Aufgaben gibt es. Die Feldstudie von Zbaracki und Kollegen zerlegt die Kosten einer Preisanpassung jedoch in Management-, Kunden- und Menükosten (Zbaracki et al., 2004). Im untersuchten Unternehmen waren Management- und Kundenkosten deutlich größer als die mechanischen Menükosten. Das ist ein Befund dieses Falls und kein übertragbarer Multiplikator.

Der Mechanismus lässt sich erkennen, ohne den Fall in die eigene Situation zu übertragen. Das Management muss Informationen sammeln, eine Änderung freigeben, ein Team instruieren und Ausnahmen behandeln. Kunden müssen verstehen, was sich ändert und warum. Danach muss die Organisation dieselbe Änderung in Verträgen, Angeboten, Systemen und Gesprächen konsistent machen. Jede Übergabe kann eine Verzögerung erzeugen.

Abbildung 1 Die Anpassungslast liegt außerhalb des Menüs



Eigene konzeptionelle Darstellung auf Grundlage von Fabiani et al. (2006) und Zbaracki et al. (2004). Die Reihenfolge ist illustrativ und kein gemessenes Kostenverhältnis.

Warum zeigt Preisstarrheit eine asymmetrische Ausprägung bei Preissenkungen und -erhöhungen?

Die Anpassungslast macht eine Preisbewegung nicht unmöglich. Sie kann eine Richtung leichter vertretbar machen als die andere. Das Fairnessmodell von Kahneman, Knetsch und Thaler sagt eine größere Abwehr gegen Preiserhöhungen voraus, die einen Referenzanspruch verletzen, als gegen Änderungen, die den Referenzgewinn des Unternehmens erhalten (Kahneman et al., 1986). Das ist eine Aussage des Fairnessmodells und keine allgemeine Schätzung für jedes B2B-Verhalten.

Auch das finanzielle Umfeld kann die scheinbare Richtung der Starrheit umkehren. Gilchrist und Kollegen zeigen im untersuchten Umfeld der Finanzkrise 2008, dass liquiditätsbeschränkte Unternehmen Preise erhöhten, während nicht beschränkte Unternehmen Preise senkten (Gilchrist et al., 2017). Der Befund ist nützlich, weil er eine bequeme Geschichte aufbricht: Ein Unternehmen unter Druck senkt den Preis nicht immer, um Nachfrage zu schützen. Eine Liquiditätsbeschränkung kann sofortigen Umsatz wichtiger machen als Volumen. Der Befund bleibt an Zeitraum, Stichprobe und Modell gebunden.

Welche diagnostische Frage sollten Vertriebsteams vor jeder Preis-anpassung stellen?

Bevor Sie fragen, ob der neue Preis richtig ist, schreiben Sie auf, welche Stationen die Änderung durchlaufen muss:

- 1 Beziehung. Welche Kundenerwartung, welcher implizite Vertrag oder welcher Referenzpunkt könnte die Änderung stören?
- 2 Abstimmung. Welche Teams, Systeme, Kanäle und Ausnahmen müssen dieselbe Zahl tragen?

- 3 Erklärung. Was kann das Unternehmen sagen, das für den betroffenen Käufer wahr und für die Personen im Vertrieb wiederholbar ist?
- 4 Umkehr. Welche Evidenz würde zeigen, dass das Aufschieben der Änderung weniger kostete als ihre Umsetzung?

Das Protokoll kann klein bleiben. Es geht nicht darum, einen Preisstarrheitswert zu erfinden. Es geht darum, eine Verzögerung wegen einer realen Anpassungslast von einer Verzögerung wegen einer ungeprüften Annahme zu unterscheiden. Ein Preis, der sich nicht bewegt, hat einen Grund. Dieser Grund sollte benannt sein, bevor das nächste Marktsignal ihn beurteilt.

Welche logische Prüfreihefolge muss vor der Weitergabe von Kostensteigerungen stehen?

Die Befragung benennt Gründe für eine Verschiebung, legt aber keine universelle Reihenfolge fest, die für jedes Unternehmen gilt (Fabiani et al., 2006). Eine Preisprüfung hat dennoch eine Reihenfolge, die sichtbar gemacht werden kann. Zuerst erzeugt ein Signal den Druck, die Zahl neu zu prüfen. Dann entscheidet jemand, ob das Signal tatsächlich den Preis betrifft oder einen anderen Teil des Angebots. Danach wählt das Unternehmen Richtung und Umfang. Anschließend wird die Änderung durch Verträge, Kanäle, Systeme und Gespräche übersetzt. Zum Schluss wird beobachtet, ob die neue Zahl das erwartete Ergebnis oder eine neue Belastung erzeugt.

Diese Reihenfolge ist ein Autorenrahmen, keine empirische Prozesskarte. Ihr Wert liegt in der Diagnose. Wenn ein Unternehmen das Signal nicht benennen kann, reagiert es vielleicht auf Rauschen. Wenn das Signal vorhanden ist, aber die Richtung fehlt, kann ein Governance-Problem vorliegen. Wenn die Richtung klar ist, aber die Übersetzung fehlt, kann die mechanische Änderung bereit sein, während die Beziehung es nicht ist. Eine eingefrorene Zahl kann daher verschiedene ungelöste Entscheidungen sichtbar machen.

Das erklärt auch, warum derselbe Preis in zwei Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen unverändert bleiben kann. Das eine schützt vielleicht einen impliziten Vertrag. Das andere kann Ausnahmen nicht koordinieren. Ein drittes weiß nicht, wie die Änderung gegenüber Kunden erklärt werden soll, deren Referenzpunkt durch ein früheres Angebot gesetzt wurde. Die Zahl ist gleich. Die Belastung der Anpassung ist es nicht.

Wie trennt die Unternehmensführung interne Vorwände sauber von empirischem Preiswiderstand?

Die Behauptung, dass der Markt die Änderung nicht akzeptieren wird, ist eine Schlussfolgerung, noch kein Anpassungsprotokoll. Ein brauchbares Protokoll trennt Beobachtung, Interpretation und Reaktion. Die Beobachtung kann eine Kostenbewegung, eine Nachfrageänderung, eine Liquiditätsrestriktion, eine Vertragsverlängerung oder eine neue Wettbewerbsreferenz sein. Die Interpretation sagt, was dieses Signal erfordern könnte. Die Reaktion sagt, ob geändert, gewartet oder vor dem Handeln gelernt werden soll.

Zbaracki und Kollegen zeigen, warum diese Trennung wichtig ist. Ihre Feldstudie zerlegt die Kosten in manageriale, kundenbezogene und mechanische Bestandteile. Im untersuchten Unternehmen waren die ersten beiden deutlich größer als die Menükosten (Zbaracki et al., 2004). Das beweist nicht, dass ein anderes Unternehmen dieselben Verhältnisse hat. Es zeigt aber, dass eine Erklärung für eine Preisänderung nicht beim Systemfeld oder Katalog enden sollte. Fragen Sie, wer die Änderung genehmigen, erklären und welche Ausnahmen abstimmen muss und welche Kundenerwartung gestört werden könnte.

Das Protokoll sollte außerdem eine konkurrierende Erklärung enthalten. Die Verzögerung kann auf einer realen Beziehungsbelastung beruhen. Sie kann aber auch eine unklare Zuständigkeit, eine ungeprüfte Nachfrageannahme oder eine fehlende Entscheidungsregel widerspiegeln. Diese Alternativen zu benennen verhindert, dass die Anpassungsgeschichte zu einer dauerhaften Begründung für Untätigkeit wird.

Wie gestalten Pricing-Verantwortliche einen reversiblen Test vor dem finalen Rollout?

Der nächste Schritt muss keine vollständige Preisneufestsetzung sein. Ein eigener Test kann mit einem definierten Angebot, einer benannten Richtung und einem Beobachtungsfenster beginnen. Notieren Sie die alte Referenz, die geplante Änderung, die Kunden- oder Vertragsbedingung, die sie erschwert, und den Koordinationsweg, der sie tragen müsste. Notieren Sie anschließend, welches Ergebnis zeigen würde, dass die Belastung überschätzt wurde.

Wenn die Situation es erlaubt, kann ein öffentlicher oder synthetischer Vergleich genutzt werden, bei dem nur die Erklärung oder die zeitliche Annahme variiert. Wenn das nicht möglich ist, bleibt das Feld leer, statt eine lokale Reaktionsquote zu erfinden. Der Test prüft die Entscheidungsgrenze, nicht die Produktion eines Benchmarks.

Das Liquiditätsergebnis von Gilchrist und Kollegen erinnert daran, die Richtung offen zu halten: Die liquiditätsbeschränkten Unternehmen erhöhten im untersuchten Umfeld von 2008 die Preise, während die unbeschränkten Unternehmen sie senkten (Gilchrist et al., 2017). Das ist keine Regel zum Kopieren. Es ist ein Grund zu fragen, welche finanzielle Restriktion aktiv ist und ob die Reaktion Liquidität, Volumen, Marge oder Beziehung schützen soll.

Welche Dokumentation sichert Preisanpassungen gegen interne und externe Kritik ab?

Ein kurzes Protokoll kann das gesamte Argument tragen:

- 1 Auslöser. Was hat sich geändert und wann wurde es beobachtet?
- 2 Gegenstand. Welcher Preis, welches Angebot, welcher Vertrag oder welche Kundengruppe wird tatsächlich geprüft?
- 3 Belastung. Ist das Hindernis mechanisch, organisatorisch, relational, erklärungsbezogen oder eine Kombination?
- 4 Richtung. Warum ist Erhöhung, Senkung, Halten oder ein gestufter Test die aktuelle Reaktion?
- 5 Widerlegung. Welches Ergebnis würde zeigen, dass Belastung oder Richtung falsch gelesen wurden?
- 6 Verantwortung. Wer kann die Entscheidung ändern, wenn dieses Ergebnis eintritt?

Dieses Protokoll macht Preise nicht per Dekret flexibel. Es macht eine Verzögerung lesbar. Das ist der maßgebliche Standard für einen Preis, der sich nicht bewegt: nicht, dass er schnell bewegt wurde, sondern dass der Grund für das Warten geprüft und geändert werden kann.

Wo liegen die empirischen Grenzen der makroökonomischen Preistheorie?

Die Literatur stützt mehrere Mechanismen der Preisstarrheit und einige umfeldgebundene Umkehrungen. Sie stützt weder ein allgemeines Menükostenverhältnis noch die Regel, dass Verträge die einzige Ursache sind. Sie sagt auch nicht, dass finanzieller Druck immer Preiserhöhungen erzeugt. Die praktische Prüfung besteht darin, die Last für Beziehung, Abstimmung und Erklärung im jeweiligen Umfeld nachzuzeichnen.

Diese Frage verbindet sich mit Pricing als Positionierung und der Beurteilung einer Preiserhöhung, wo Referenzpunkt und Fairnessereignis von der internen Anpassungsentscheidung getrennt werden. Wer einzelnen Kunden Sonderkonditionen einräumt, muss zudem beachten, dass ein Rabatt für einen Käufer die anderen etwas kosten kann, weil er Preisnormen im gesamten Portfolio verschiebt.

- Fabiani, S., Druant, M., Hernando, I., Kwapil, C., Landau, B., Louprias, C., Martins, F., Mathä, T., Sabbatini, R., Stahl, H., & Stokman, A. C. J. (2006). What firms' surveys tell us about price-setting behavior in the euro area. *International Journal of Central Banking*, 2(3). <https://www.ijcb.org/journal/ijcb06q3a1.htm>
- Gilchrist, S., Schoenle, R., Sim, J., & Zakrajšek, E. (2017). Inflation dynamics during the financial crisis. *American Economic Review*, 107(5), 785-823. <https://doi.org/10.1257/aer.20150248>
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1986). Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. *American Economic Review*, 76(4), 728-741. <https://www.jstor.org/stable/1806070>
- Zbaracki, M. J., Ritson, M., Levy, D., Dutta, S., & Bergen, M. (2004). Managerial and customer costs of price adjustment: Direct evidence from industrial markets. *Review of Economics and Statistics*, 86(2), 514-533. <https://doi.org/10.1162/003465304323031085>

ENDE DES BEITRAGS

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 29. August). Warum sich ein Preis nicht bewegt. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/warum-ein-preis-sich-nicht-bewegt/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Was sind Preisanpassungskosten? Eine Preisänderung verändert mehr als eine Zahl

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-sind-preisanpassungskosten/>

Go-to-Market & Pricing

Ein globaler Preis ist nicht überall derselbe Preis

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

Go-to-Market & Pricing

Dynamische Preise brauchen Auslöser, Begrenzung und Erklärung

<https://isoglu.com/de/insights/journal/dynamische-preise-brauchen-ausloeser-grenze-und-erklaerung/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand