



GO-TO-MARKET & PRICING

Was ist wertbasierte Preisgestaltung?

Wertbasierte Preisgestaltung ermittelt Preise aus dem quantifizierten ökonomischen Kundennutzen statt aus internen Kosten oder Wettbewerbspreisen.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

2. September 2026

LESEZEIT

8 Min.

WÖRTER

1.698

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

Management Summary	2
Wie wird der ökonomische Kundennutzen formal berechnet?	3
Wie grenzt sich wertbasierte Preisgestaltung von Alternativen ab?	5
Praxisbeispiel: Ablösung einer industriellen Prüfanlage im B2B-Bereich	6
Welche typischen Umsetzungsfehler untergraben wertbasierte Preise?	7
Welches auditierbare Protokoll sichert die wertbasierte Preisdurchsetzung?	7
Wo liegen die empirischen Grenzen der wertbasierten Preisgestaltung?	8
References	9

MANAGEMENT SUMMARY

Wertbasierte Preisgestaltung richtet Angebotspreise am quantifizierten ökonomischen Nutzen aus, den ein Produkt für ein definiertes Kundensegment erzeugt. Im Gegensatz zur Kostenaufschlagsrechnung, die historische Faktorkosten markiert, oder wettbewerbsorientierten Modellen, die Marktmittelwerte spiegeln, ermittelt dieser Ansatz die nächstbeste Referenzalternative, bewertet Differenzierungsvorteile und verhandelt eine tragfähige Nutzenaufteilung. Dieser Leitfaden formalisiert das Economic-Value-to-Customer-Modell (EVC), vergleicht wertbasierte mit traditionellen Preisarchitekturen, rechnet ein vollständiges B2B-Szenario zur Investitionsgüterablösung durch und definiert ein auditierbares Protokoll gegen Rabattverluste.

Schlagwörter: Wertbasierte Preisgestaltung · Economic Value to Customer · Zahlungsbereitschaft · Preisarchitektur · B2B-Verhandlungsführung

Wertbasierte Preisgestaltung (Value-Based Pricing) ist die betriebswirtschaftliche Methode, Angebotspreise primär am quantifizierten ökonomischen Nutzen auszurichten, den ein Produkt für ein spezifisches Kundensegment erzeugt, anstatt Preise aus historischen Herstellkosten oder Wettbewerbspreisen abzuleiten. Fundiert in der angewandten Mikroökonomie besagt das Konzept, dass die Preisobergrenze durch die Zahlungsbereitschaft des Kunden definiert wird, welche aus den messbaren finanziellen Erträgen der Lösung resultiert.

Im Gegensatz zur klassischen Kostenaufschlagsrechnung (Cost-Plus), die einen pauschalen Margensatz auf betriebliche Selbstkosten aufschlägt, analysiert die wertbasierte Preisgestaltung die Prozesse des Kunden. Sie beantwortet eine präzise finanzielle Frage: Wie viel zusätzlichen Gewinn erwirtschaftet der Kunde oder welche Betriebskosten spart er ein, wenn er unsere Lösung gegenüber der nächstbesten Alternative einsetzt?

In der kommerziellen Unternehmensführung transformiert die wertbasierte Preisgestaltung Vertrieb, Produktmanagement und Finanzsteuerung. Unternehmen, die dieses Modell nicht beherrschen, erleiden systematische Rabattverluste, degradieren differenzierte Innovationen zu austauschbaren Rohstoffen und überlassen erhebliche Ertragsanteile Einkaufsabteilungen, die den Nutzen präzise beziffern, während der Anbieter ihn nicht quantifiziert.

Wie wird der ökonomische Kundennutzen formal berechnet?

Die wertbasierte Preisgestaltung operationalisiert das Modell des ökonomischen Werts für den Kunden (Economic Value to the Customer, EVC). Das Schema unterteilt die Kundenbewertung in zwei Kernbestandteile: den Referenzwert und den Differenzierungswert.

Die EVC-Gleichung

Der gesamte ökonomische Nutzen für den Käufer stellt die absolute Obergrenze der Wertschöpfung dar:

$$\text{EVC} = \text{Referenzwert} + \text{Differenzierungswert}$$

Hierbei gilt:

- Referenzwert (V_{ref}) ist der Anschaffungspreis der nächstbesten Referenzalternative (Next Best Alternative, NBA), bezogen auf vergleichbare Nutzungseinheiten.
- Differenzierungswert (ΔV) ist der saldierte Geldwert sämtlicher Leistungsvorteile und Kostensenkungen, die das eigene Angebot gegenüber der Referenzlösung bietet.

Der Differenzierungswert setzt sich aus Erlössteigerungen und Kosteneinsparungen abzüglich Umstellungskosten zusammen:

$$\Delta V = \sum \Delta \text{Erl} + \sum \Delta \text{Kostensenkungen} - \sum \Delta \text{Umweltkosten}$$

Der Mechanismus der Nutzenaufteilung

Ein Anbieter kann niemals 100 % des Differenzierungswerts als Preis fordern. Entspräche der Preis exakt dem EVC, erhielte der Kunde keinen Netto-Vorteil und besäße keinen betriebswirtschaftlichen Anreiz, das Wechselrisiko einzugehen. Der realisierte Transaktionspreis (P) wird daher durch die Nutzenaufteilungsquote (α) gesteuert:

$$P = V_{\text{ref}} + \alpha \times \Delta V$$

Wobei α in $(0, 1)$ den Anteil des Differenzierungswerts bezeichnet, den der Anbieter in Verhandlungen realisiert. Der verbleibende Betrag, $(1 - \alpha) \times \Delta V$, verbleibt als Kundenrente (Customer Surplus) beim Käufer und legitimiert die Beschaffungsentscheidung.

Grennan (2013) ist eine Strukturschätzung zum Verhandeln über Medizinprodukte, und die berichteten Größen sind moderat: Beendet man die Preisdifferenzierung, bewegt allein der Wettbewerbseffekt die Preise um +1,7 %, die Herstellergewinne um +8 %, die Krankenhausrente um -1,4 % und die Gesamtwohlfahrt um +0,7 %. Übertragbar ist der Mechanismus, nicht ein Anteil an der Wertabschöpfung: Bei asymmetrischen Käufern schwächt Einheitspreisbildung den Wettbewerb, bei symmetrischen verschärft sie ihn. Verhandlungsmacht ist ein realer Term im Preis, und das ist der Punkt, den diese Seite braucht.

Lawrence et al. (2019) analysieren die Mehrkanal-Kundenprofitabilität mit „a complex data set from a large industrial seller“ und finden, dass Online-Suche und -Kauf „interact positively with both salesperson contact and customer-specific discounts“. Die Kanäle ergänzen sich, und das ist der Grund, sie abzustimmen. Dass unkoordinierte Rabatte die Preisdurchsetzung zerstören, ist meine Folgerung aus der Interaktion und kein gemessener Effekt.

Kleinaltenkamp et al. (2022) ist eine qualitative Studie: „Based on interviews of 95 representatives of supplier and customers firms“, aus denen „eleven antecedents were identified, mentioned jointly by suppliers and customers“. Der Unterschied, den sie berichten, ist spezifisch statt systematisch: Die Arbeit „highlights key similarities and differences in the perceived relevance of these driving factors between suppliers and customers“. Das genügt, um den Nutzen während der Umsetzung zu prüfen statt ihn vor Vertragsschluss zu behaupten.

Biemans et al. (2022) werten die Literatur zur Schnittstelle aus, „we identify 73 articles“ aus den Jahren 1990 bis 2021, und berichten einen Mechanismus statt einer Ursache: Die „thought-world differences between the two functions that“ eigene Subkulturen bilden, erzeugen Kommunikationsprobleme und fehlendes Vertrauen. Uneinheitliche Qualifizierung ist ein Fall davon, über den Review vermittelt und nicht von ihm gemessen.

Abbildung 1 Das Economic-Value-to-the-Customer-Modell (EVC)

Wertstufe	Komponente	Berechnungslogik	Strategische Steuerungsfunktion
Referenzwert (V ref)	Basispreis der Alternative	Anschaffungspreis der Next Best Alternative	Definiert die absolute preisliche Relevanzgrenze
Positive Differenzierung (+ Delta V p)	Monetäre Nutzengewinne	Zusätzliche Umsätze + direkte Kosteneinsparungen	Quantifiziert verifizierbare Prozessvorteile
Negative Differenzierung (– Delta V n)	Umstellungsaufwände	Implementierung, Schulung und Systemrisiken	Benennt Kundenhürden, die kompensiert werden müssen
Netto-Differenzierung (Delta V)	Saldierter Mehrwert	$\Delta V_p - \Delta V_n$	Definiert den geschaffenen Mehrwertpool
Gesamtnutzen (EVC)	Maximale Zahlungsbereitschaft	$V_{ref} + \Delta V$	Theoretische Obergrenze der Kundenbewertung
Herstellerpreis (P)	Realisierter Vertragspreis	$V_{ref} + \alpha \times \Delta V$ (mit α approximativ 0,30 – 0,50)	Sichert nachhaltige Deckungsbeiträge für F&E
Kundenrente (C S)	Wechselanreiz	$(1 - \alpha) \times \Delta V$	Rechtfertigt Budgetfreigabe und Projektrisiko

Pricing-Framework des Autors, fundiert in empirischen Verhandlungs-, Vertriebskanal- und Customer-Success-Analysen von Grennan (2013), Lawrence et al. (2019), Kleinaltenkamp et al. (2022) sowie Biemans et al. (2022).

Wie grenzt sich wertbasierte Preisgestaltung von Alternativen ab?

Unternehmen nutzen in der Praxis drei primäre Preisarchitekturen: Kostenaufschlagsrechnung, wettbewerbsorientierte Preissetzung und wertbasierte Preisgestaltung. Die Vermischung dieser Ansätze führt zu gravierenden Margenverlusten.

Tabelle 2 Wie grenzt sich wertbasierte Preisgestaltung von Alternativen ab?

Dimension	Kostenaufschlagsrechnung	Wettbewerbsorientierte Preissetzung	Wertbasierte Preisgestaltung
Ausgangspunkt	Interne Buchhaltung und Selbstkosten	Veröffentlichte Listenpreise der Konkurrenz	Ökonomischer Nutzen im Betrieb des Kunden
Fokus der Analyse	Historische Entwicklungs- und Stückkosten	Marktdurchschnitte und Ausstattungsmerkmale	Geschäftsszenario und Cashflow-Gewinn des Kunden
Referenzmaßstab	Vollkosten je Einheit + Margenaufschlag	Preisabstand zum stärksten Wettbewerber	Nächstbeste Alternative + Differenzierungswert
Kundenwahrnehmung	Ignoriert Preiselastizität und Kundennutzen	Unterstellt Homogenität der Angebote	Analysiert segmentspezifische Zahlungsbereitschaft
Verhandlungsfokus	Rechtfertigt eigene Kostenpositionen	Gewährt Rabatte zur Paritätssicherung	Verteidigt quantifizierten Business Case und ROI
Innovationsanreiz	Bestraft Effizienzgewinne in der Produktion	Löst Preiskämpfe und Margenerosion aus	Belohnt überlegene betriebliche Problemlösung
Hauptrisiko	Überteuert schwache Produkte; verschenkt Spitzenprodukte	Commoditisierung und Margenverfall	Erfordert anspruchsvolle Wertquantifizierung

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Das Verständnis für die Differenzierung zwischen Zahlungsbereitschaft und realisiertem Wert ist grundlegend. Wie in Was ist Zahlungsbereitschaft? sowie Was ist Preiselastizität? dargestellt, sind Preisgrenzen keine statischen Naturgesetze; sie hängen unmittelbar von verfügbaren Alternativen ab.

Praxisbeispiel: Ablösung einer industriellen Prüfanlage im B2B-Bereich

Ein Hersteller von Bildverarbeitungssoftware bietet Industrieunternehmen ein automatisiertes optisches Prüfsystem an. Das Zielunternehmen nutzt bisher eine manuelle Sichtprüfung (die Referenzalternative NBA).

1. Die betriebliche Ausgangslage der Referenzalternative (NBA)

- Jährliche Personalkosten für manuelle Prüfer: 240.000 €.
- Jährliche Fehlerkosten: 2,0 % Schlupf bei 10.000.000 € Produktionsvolumen (200.000 € für Ausschuss und Nacharbeit).
- Gesamte jährliche Betriebskosten der Referenz: 440.000 €.

2. Der Differenzierungswert des neuen Prüfsystems

- Personaleinsparung: Reduziert den Prüfaufwand um 60 %, spart jährlich 144.000 €.
- Fehlerreduktion: Senkt den Schlupf von 2,0 % auf 0,4 %, spart jährlich 160.000 € an Qualitätskosten.

- Zusätzliche Wartungs- und Cloud-Kosten der neuen Anlage: -24.000 € jährlich.
- Nettodifferenzierungswert (Delta V): $144.000 \text{ €} + 160.000 \text{ €} - 24.000 \text{ €} = 280.000 \text{ €}$.

3. Vergleich der Preisfindungsmethoden

In der Kostenaufschlagsrechnung überlässt der Anbieter dem Kunden 235.000 € an jährlichem Mehrwert, weil interne Kosten in keinem logischen Bezug zur Kundenersparnis von 280.000 € stehen. Mit wertbasierter Preisgestaltung bei einer fairen Quote von 40 % erzielt der Anbieter 112.000 € Umsatz (und 82.000 € Deckungsbeitrag), während der Kunde 168.000 € spart. Die Amortisationszeit von 4,8 Monaten beseitigt etwaige Vorbehalte im Einkauf und maximiert den Unternehmensgewinn.

Die Verbindung zur Margensteuerung ist unmittelbar. Wie in Was ist der Deckungsbeitrag? verdeutlicht, fließt abgeschöpfter Differenzierungswert direkt in den marginalen Deckungsbeitrag, ohne variable Kosten zu erhöhen.

Welche typischen Umsetzungsfehler untergraben wertbasierte Preise?

Tabelle 3 Welche typischen Umsetzungsfehler untergraben wertbasierte Preise?

Umsetzungsfehler	Ursache	Kommerzielles Scheitern	Korrekturprotokoll
Reine Kostensenkungsfixierung	Vernachlässigt Umsatz- und Risikovorteile	Beschränkt Verhandlungen auf Rationalisierungsgewinne	Umfassende Mehrkanal-Nutzenmodelle aufbauen
Falsche Zielgruppenansprache	Einheitliche Nutzenpräsentation über alle Rollen	Technische Anwender meiden Finanzausgaben; Vorstände meiden Features	Nutzenargumente nach Zielgruppen staffeln
Listenpreise ohne Verhandlungshilfen	Hohe Preisforderungen ohne methodische Beweisführung	Vertrieb gibt bei Einkaufsdruck unkontrolliert Rabatte	Vertrieb mit geprüften ROI-Rechnern und Preisuntergrenzen führen
Unterschätzung von Umstellungsaufwänden	Ausblenden von Schulungs-, Migrations- und Schnittstellenkosten	Kunde erfährt negative Differenzierung und fühlt sich getäuscht	Einführungskosten im EVC-Modell explizit in Abzug bringen
Fehlende Erfolgskontrolle nach dem Kauf	Keine Messung der realisierten Effekte nach Einführung	Kunde bestreitet den Mehrwert bei der Vertragsverlängerung	Regelmäßige Erfolgsprüfungen mit dem Kunden etablieren

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Welches auditierbare Protokoll sichert die wertbasierte Preisdurchsetzung?

- 1 Die reale Referenzalternative (NBA) präzise bestimmen: Analysieren Sie verlorene Deals und Bestandskunden, um zu verstehen, welche Alternativen Kunden tatsächlich wählen.
- 2 Quantifizierbare Gewinntreiber isolieren: Strukturieren Sie Differenzierungsvorteile in messbare Kategorien: Arbeitszeiterparnis, direkte Materialkostensenkung, Umsatztempo und Risikominimierung.
- 3 Validierte Wirtschaftlichkeitsmodelle erstellen: Entwickeln Sie transparente ROI-Kalkulatoren, in denen Kunden eigene Betriebsdaten eingeben und Annahmen anpassen können.
- 4 Einen fairen Nutzenaufteilungskorridor festlegen: Streben Sie eine Abschöpfungsquote von 30 % bis 50 % des Nettodifferenzierungswerts an, damit der Wechselanreiz für den Kunden unwiderstehlich bleibt.
- 5 Konsequente Deal-Desk-Governance etablieren: Binden Sie Vertriebsprovisionen und Rabattkompetenzen an realisierte Deckungsbeiträge statt an reine Vertragsvolumina.
- 6 Vertriebskanäle konsistent steuern: Stimmen Sie Verhandlungsspielräume im Direktvertrieb mit digitalen Preisen ab, um Arbitrage zu verhindern, wie von Lawrence et al. (2019) dargelegt.
- 7 Nutzenüberprüfung im Betrieb institutionalisieren: Verpflichten Sie Customer-Success-Teams, die erzielten Einsparungen gemeinsam mit dem Kunden vor Vertragsverlängerungen zu attestieren (Kleinaltenkamp et al., 2022).

Wo liegen die empirischen Grenzen der wertbasierten Preisgestaltung?

Wertbasierte Preisgestaltung ist ein methodischer Rahmen zur Preisfindung, keine Garantie für Monopolgewinne. Sie setzt eine nachweisbare operative Differenzierung voraus. In austauschbaren Rohstoffmärkten ohne verteilbare Leistungsvorteile tendiert der Differenzierungswert gegen null, wodurch der EVC mit dem Referenzpreis verschmilzt.

Zudem erfordert der Ansatz eine partnerschaftliche Kooperationsbereitschaft. Bestehen Einkaufsabteilungen auf starren Kostenstrukturprüfungen (Cost-Breakdown-Sheets) oder unterliegen Kunden extremen Liquiditätspässen, stoßen wertbasierte Preismodelle an institutionelle Grenzen.

Die wissenschaftlichen Grundlagen dieses Beitrags basieren auf der Fachliteratur zu Verhandlungsökonomie, Mehrkanalsteuerung, Customer Success und Schnittstellenintegration, namentlich Grennan (2013), Lawrence et al. (2019), Kleinaltenkamp et al. (2022) sowie Biemans et al. (2022). Die mathematischen Formalisierungen, industriellen Rechenbeispiele und Protokollschritte stellen die methodische Synthese des Autors für die Unternehmenspraxis dar.

- Biemans, W., Malshe, A., & Johnson, J. S. (2022). The sales-marketing interface: A systematic literature review and directions for future research. *Industrial Marketing Management*, 102, 16-37. DOI
- Grennan, M. (2013). Price discrimination and bargaining: Empirical evidence from medical devices. *American Economic Review*, 103(1), 145-177. DOI
- Kleinaltenkamp, M., Prohl-Schwenke, K., & Keränen, J. (2022). What drives the implementation of customer success management? Antecedents of customer success management from suppliers' and customers' perspectives. *Industrial Marketing Management*, 102, 338-350. DOI
- Lawrence, J. M., Crecelius, A. T., Scheer, L. K., & Patil, A. (2019). Multichannel strategies for managing the profitability of business-to-business customers. *Journal of Marketing Research*, 56(3), 479-497. DOI

ENDE DES BEITRAGS

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 2. September). Was ist wertbasierte Preisgestaltung? Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-wertbasierte-preisgestaltung/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Was ist gestaffelte Preisgestaltung?

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

Go-to-Market & Pricing

Was ist nutzungsbasierte Preisgestaltung?

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

Go-to-Market & Pricing

Was ist eine Wertmetrik?

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



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand