



GO-TO-MARKET & PRICING

Wertbasierte Preisgestaltung ist zuerst eine Fähigkeit

Ein wertbasierter Preis braucht Evidenz, Übersetzung, Verhandlung und Lieferprüfung. Die Zahl ist Ergebnis der Kette und kein Ersatz dafür.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

29. August 2026

LESEZEIT

8 Min.

WÖRTER

1.652

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

Management Summary	2
Warum weicht der prognostizierte wirtschaftliche Wert vom tatsächlich erlebten Wert ab?	3
Wie beeinflusst das Verhandlungssystem den erzielbaren Vertragspreis?	3
Welche fünf organisatorischen Kettenglieder verbinden Werteinschätzung und Vertragsabschluss?	3
Warum scheitert wertbasierte Preisgestaltung an den Schnittstellen zu Delivery und CS?	4
Wie führen kommerzielle Organisationen einen prüfbaren Wert-Diagnosetest durch?	4
Warum verlangt jede Wertmessung einen konkreten Nutznießer und Zeithorizont?	5
Wie bleibt die Wertquantifizierung methodisch fundiert ohne unrealistische Modellannahmen?	5
Wie verzerren interne Übergaben die im Vertriebsprozess gemachten Nutzenversprechen?	5
Wie prüft die Geschäftsführung den gelieferten Wert gegen das ursprüngliche Verkaufsversprechen?	6
Wo liegen die empirischen Grenzen der wertbasierten Preisfindung?	6
References	7

MANAGEMENT SUMMARY

Wertbasierte Preisgestaltung wird oft als bessere Zahl dargestellt. Die schwierigere Frage lautet, ob die Organisation die Evidenz hinter dieser Zahl erzeugen und verteidigen kann. Die Customer-Success-Forschung unterscheidet erwarteten Nutzwert, erlebten Nutzwert und Beziehungswert und findet verschiedene Gewichtungen bei Lieferanten und Kunden. Forschung zu B2B-Kunden zeigt, dass Online-Information und persönlicher Vertrieb sich ergänzen können. Die Verhandlungsforschung ergänzt, dass ein beobachteter Preis ebenso Verhandlungsmacht wie Wertquantifizierung widerspiegeln kann. Die begrenzte Schlussfolgerung lautet: Wertbasierte Preisgestaltung ist eine Kette aus Wertmoment, Evidenz, Übersetzung, glaubwürdiger Verhandlung und Lieferprüfung. Diese Evidenzübersicht macht daraus eine Tabelle, ohne eine allgemeine Prämie zu versprechen oder private Kundendaten zu verwenden.

Schlagwörter: Wertbasierte Preisgestaltung · Nutzwert · Customer Success · Verkaufsverhandlung · Preisfähigkeit

Wertbasierte Preisgestaltung ist zuerst eine Fähigkeit und erst danach eine Zahl. Die Organisation muss einen Wertmoment erkennen, die Evidenz erzeugen oder begrenzen, sie für den Käufer übersetzen, einen glaubwürdigen Preis verhandeln und prüfen, ob die Lieferung den versprochenen Wert erzeugt hat. Der Preis ist Ergebnis dieser Kette und kein Ersatz für sie.

Das ist wichtig, weil eine Wertaussage wahr und trotzdem unbrauchbar sein kann. Der Käufer kann sie nicht freigeben. Die Nutzerin kann sie nicht erleben. Der Verkäufer kann die Ausgangsbasis nicht messen. Eine Zahl ohne diese Verbindungen ist ein selbstsicheres Etikett auf einem ungeprüften Wertversprechen.

Warum weicht der prognostizierte wirtschaftliche Wert vom tatsächlich erlebten Wert ab?

Kleinaltenkamp und Kollegen unterscheiden erwarteten Nutzwert, erlebten Nutzwert und Beziehungswert in ihrer Untersuchung von Customer-Success-Management (Kleinaltenkamp et al., 2022). Befragte aus Lieferanten- und Kundenorganisationen gewichten nicht alle Voraussetzungen gleich (Kleinaltenkamp et al., 2022). Daraus folgt keine allgemeine Wertformel. Es entsteht aber eine nützliche Trennung zwischen dem, was ein Verkäufer erwartet, was ein Käufer freigibt und was eine Nutzerin später erlebt.

Der erwartete Wert kann eine geringere Arbeitslast, ein vermiedenes Risiko, eine schnellere Entscheidung oder eine neue Fähigkeit sein. Der erlebte Wert kann kleiner, größer, verspätet oder an einer anderen Stelle des Ablaufs liegen. Ein Preisprozess, der nur die erste Schätzung erfasst, kann nicht zeigen, ob das Problem in der Zahl, der Lieferung oder der Beobachtbarkeit des Wertmoments lag.

Wie beeinflusst das Verhandlungssystem den erzielbaren Vertragspreis?

Lawrence und Kollegen zeigen in ihrer Untersuchung der Profitabilität von B2B-Kunden, dass Online- Suche und persönlicher Vertrieb sich ergänzen können (Lawrence et al., 2019). Gezielte Rabatte erhöhen den Umsatz, während die Wechselwirkung mit dem Profit beim untersuchten Industrieanbieter unklar bleibt. Der Befund erinnert daran, dass Preisfähigkeit in einer Kundenreise sitzt. Ein Käufer kann mit Information kommen, einen Verkäufer um Übersetzung bitten und trotzdem an einer anderen Referenz verhandeln als der Wertlogik des Anbieters.

Grennans strukturelle Verhandlungsstudie zeigt die andere Seite. Im Markt für Medizinprodukte spiegeln beobachtete Preise Verhandlungsmacht wider, und ein Gegenfaktum mit einem Einheitspreis verteilt den Überschuss neu (Grennan, 2013). Eine verhandelte Zahl enthält daher Wertinformation und Verhandlungsinformation. Sie wird nicht dadurch zur reinen Wertzahl, dass man sie so nennt.

Welche fünf organisatorischen Kettenglieder verbinden Wertschätzung und Vertragsabschluss?

Die folgende Tabelle ist ein eigener Rahmen auf Grundlage der gehaltenen Studien. Sie ist ein Prüfschema und keine Behauptung, dass jede Organisation denselben Preisprozess hat.

Tabelle 1 Die Fähigkeitskette hinter einem Wertpreis

Verbindung	Frage	Tragfähige Evidenz	Widerlegungssignal
Wertmoment	Was verändert sich für Käufer oder Nutzer?	Benannter Ablauf, Risiko-, Zeit-, Umsatz- oder Serviceeffekt.	Die Aussage nennt Wert, aber keine beobachtbare Veränderung.
Ausgangsbasis	Womit wird verglichen?	Früherer Ablauf, Alternative, Kosten oder begrenztes Gegenfaktum.	Der Nutzen hat kein Vergleichsfeld.
Übersetzung	Wer muss ihn verstehen?	Käufererklärung passend zu Rolle und Entscheidung.	Das interne Maß des Verkäufers wird als Käuferbeleg wiederholt.
Verhandlung	Was formt die Zahl?	Wertbeleg plus Referenz, Alternativen, Bedingungen und Verhandlungsmacht.	Eine Konzession wird als quantifizierter Wert etikettiert.
Lieferprüfung	Ist der Wert eingetreten?	Beobachtung nach dem Kauf mit Datum, Verantwortung und widerlegendem Ergebnis.	Erwarteter Wert wird ohne Test als realisierter Wert bezeichnet.

Eigene Synthese aus Kleinaltenkamp, Prohl-Schwenke und Keränen (2022), Lawrence et al. (2019), Grennan (2013) sowie Biemans, Malshe und Johnson (2022). Die Zeilen sind Governance-Prüfungen und keine validierte Preiskennzahl.

Warum scheitert wertbasierte Preisgestaltung an den Schnittstellen zu Delivery und CS?

Biemans und Kollegen untersuchen 73 Artikel zur Schnittstelle von Vertrieb und Marketing und identifizieren verschiedene Bereiche und Themen statt eines allgemeinen Übergabemechanismus (Biemans et al., 2022). Das ist für wertbasierte Preise wichtig, weil die Evidenz oft über Zuständigkeitsgrenzen wandert. Marketing kann die Sprache des Werts bestimmen. Vertrieb kann sie in einer Verhandlung prüfen. Delivery kann festlegen, ob Nutzerinnen den Wert erleben. Finance kann entscheiden, welche Ausgangsbasis verteidigbar ist.

Die Fähigkeit ist daher nicht die Klugheit eines einzelnen Preisteam. Sie ist die Fähigkeit der Organisation, den Wertmoment zwischen Rollen erkennbar zu halten. Ändern sich bei der Übergabe Einheit, Zeitraum oder Nutznießer, kann der Preis rechnerisch präzise bleiben, während die Aussage nicht mehr denselben Wert betrifft.

Wie führen kommerzielle Organisationen einen prüfbaren Wert-Diagnosetest durch?

Wählen Sie eine Wertaussage und füllen Sie die Tabelle von oben nach unten aus. Beginnen Sie nicht mit dem vorgeschlagenen Preis. Benennen Sie zuerst Wertmoment und Ausgangsbasis. Schreiben Sie dann die Erklärung für den Käufer, die Verhandlungsbedingungen und die Prüfung nach der Lieferung.

Kann die Lieferprüfung nicht entworfen werden, ist der Wert noch erwartet und nicht erlebt. Kann die Ausgangsbasis nicht benannt werden, ist die Aussage begrenzt und nicht quantifiziert. Passt die Übersetzung nicht zur frei-

gebenden Rolle, kann die Zahl intern stimmen und kommerziell unbrauchbar sein. Das sind Fähigkeitsbefunde. Sie sind nützlicher, als einen Preis wertbasiert zu nennen, nur weil er aus einem Wertgespräch entstanden ist.

Warum verlangt jede Wertmessung einen konkreten Nutznießer und Zeithorizont?

Wert ist nicht nur eine Zahl, die ein Anbieter dem Käufer zuschreibt. Er hat einen Nutznießer, einen Zeitpunkt und eine Kette von Folgen. Der Käufer kann ein Risiko vermeiden, die Nutzerin kann Nacharbeit sparen, und Finance kann erst Monate später einen Effekt in der Ergebnisrechnung sehen. Wenn diese Perspektiven in einer Zahl zusammenfallen, wird nicht klar, wessen Wert gemeint ist und wann er sich zeigen soll.

Kleinaltenkamp, Prohl-Schwenke und Keränen unterscheiden erwarteten Wert in der Nutzung, erlebten Wert in der Nutzung und Beziehungswert als relevante Voraussetzungen von Customer-Success-Arbeit (Kleinaltenkamp et al., 2022). Ihre Studie sagt nicht, dass jede Organisation diese Begriffe gleich verwenden muss. Sie zeigt aber, warum ein Wertversprechen vor der Preisverhandlung nach Nutznießer und Zeitfenster fragen sollte. Lieferant und Kunde gewichteten die Wertvoraussetzungen in ihrer Untersuchung nicht identisch (Kleinaltenkamp et al., 2022). Diese Perspektivenabweichung ist kein lästiges Detail. Sie ist der Ort, an dem ein Versprechen entweder übersetzt oder verloren wird.

Wie bleibt die Wertquantifizierung methodisch fundiert ohne unrealistische Modellannahmen?

Ein Wertargument muss nicht mit einer erfundenen Präzision beginnen. Wenn ein Ergebnis nicht sauber isoliert werden kann, kann die Organisation zunächst die Richtung, den Wertevent, die relevante Vergleichsgröße und die Entscheidungsgrenze festhalten. Eine Zeitersparnis kann als beobachtete Arbeitslast, als vermiedene Verzögerung oder als noch zu prüfende Annahme geführt werden. Diese Formen sind nicht austauschbar, aber sie sind besser als eine Punktzahl, die niemand verteidigen kann.

Auch der Preis selbst muss nicht als reine Wertübersetzung behandelt werden. Grennans Modell zeigt, dass beobachtete Preise Verhandlungspositionen widerspiegeln können und dass ein Einheitspreis- Gegenfaktum die Verteilung des Überschusses im untersuchten Markt verändert (Grennan, 2013). Daraus folgt kein allgemeiner Preisaufschlag. Es folgt die Pflicht, zwischen geschätztem Kundennutzen, Verhandlungsergebnis und tatsächlicher Lieferleistung zu unterscheiden.

Die praktische Frage lautet deshalb nicht, ob der Wert exakt berechnet wurde. Sie lautet, welche Behauptung die Berechnung tragen soll. Eine Priorisierung, eine Preisgrenze und ein Business Case brauchen jeweils andere Evidenz.

Wie verzerren interne Übergaben die im Vertriebsprozess gemachten Nutzenversprechen?

Wert entsteht selten in einer einzigen Funktion. Marketing macht einen möglichen Nutzen sichtbar, Sales übersetzt ihn in eine Entscheidung, Delivery muss ihn herstellen, und Finance prüft, ob das Ergebnis in der gewählten Kosten- und Zeitlogik sichtbar wird. Jede Übergabe kann die ursprüngliche Aussage enger, weiter oder unklarer machen.

Biemans, Malshe und Johnson ordnen die Sales-Marketing-Schnittstelle in mehrere Themenfelder ein, statt einen universellen Übergabemechanismus zu behaupten (Biemans et al., 2022). Das ist für wertbasierte Preisgestaltung relevant. Ein gutes Gesprächsargument ist noch keine lieferbare Leistungsdefinition. Ein lieferbares Ergebnis ist noch keine beobachtete Profitabilität. Und ein beobachteter Nutzen bei einem Nutzer ist noch kein Beweis für den Wert beim wirtschaftlich verantwortlichen Käufer.

Lawrence und Kollegen zeigen zudem, dass Online-Information und Verkäuferkontakt sich in einem B2B-Kaufpfad ergänzen können, während Rabatte den Umsatz verbessern und der Gewinneffekt unklar bleiben kann (Lawrence et al., 2019). Eine Wertprüfung sollte daher die Übergabe markieren, an der jede Aussage geprüft wird. So wird aus einer Fähigkeitskette kein Slogan, sondern ein System mit sichtbaren Fehlerstellen.

Wie prüft die Geschäftsführung den gelieferten Wert gegen das ursprüngliche Verkaufsversprechen?

Die Wertprüfung endet nicht mit der Unterschrift. Vor der Lieferung werden erwarteter Nutznießer, Wertmoment, Annahmen und Prüfdatum festgehalten. Nach der Lieferung wird ergänzt, was tatsächlich erlebt wurde, welche Rolle den Effekt bestätigen kann und welche Annahme sich nicht gehalten hat. Die zweite Notiz darf die erste nicht rückwirkend umschreiben.

Ein solcher Vergleich kann drei Ergebnisse haben: Der erwartete Wert wurde beobachtet, er wurde in anderer Form beobachtet oder er blieb offen. Jedes Ergebnis ist nützlich, wenn die Organisation weiß, welche Entscheidung es beeinflusst. Die Unterscheidung zwischen erwartetem und erlebtem Wert aus der Customer-Success-Forschung liefert dafür eine belastbare Sprache (Kleinaltenkamp et al., 2022). Die Beziehungsebene bleibt dabei sichtbar, ohne dass sie automatisch als finanzieller Beweis gilt.

Wertbasierte Preisgestaltung ist dann eine Fähigkeit, wenn diese Kette wiederholbar funktioniert: Wertmoment benennen, Aussage begrenzen, Übergabe schützen, Preis unter Bedingungen verhandeln und Ergebnis nach der Lieferung prüfen.

Wo liegen die empirischen Grenzen der wertbasierten Preisfindung?

Die gehaltene Forschung stützt die Unterscheidung von erwartetem Wert, erlebtem Nutzwert, Beziehungswert, Kundenreise, Verhandlung und Schnittstellenzuständigkeit. Sie stützt keine allgemeine Wertprämie, Margensteigerung oder Retention-Wirkung. Ein wertbasierter Preis verdient seinen Namen, wenn die Organisation die Wertkette rund um die Zahl erhalten und prüfen kann.

Die Fähigkeitsfrage verbindet sich mit Pricing als Positionierung und der Kunden-P&L mit einer Kostengrenze, weil Wertbehauptungen sowohl eine Marktposition als auch eine operative Grenze brauchen. Bei der empirischen Erhebung von Zahlungsbereitschaften gilt zudem: Van Westendorp ist eine Befragungsgrenze und keine ökonomische Nachfragekurve.

- 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, 316-336. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.001>
- Grennan, M. (2013). Price discrimination and bargaining: Empirical evidence from medical devices. *American Economic Review*, 103(1), 145-177. <https://doi.org/10.1257/aer.103.1.145>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.003>
- 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(1), 1-20. <https://doi.org/10.1177/0022243718816952>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 29. August). Wertbasierte Preisgestaltung ist zuerst eine Fähigkeit. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/wertbasierte-preisgestaltung-ist-eine-faehigkeit/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Der Käufer ist nicht der Nutzer im B2B-Kaufprozess

<https://isoglu.com/de/insights/journal/der-kaeuer-ist-nicht-der-nutzer-im-b2b-kaufprozess/>

Go-to-Market & Pricing

Was ist wertbasierte Preisgestaltung?

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