



GO-TO-MARKET & PRICING

Die Preiserhöhung wird beurteilt, bevor sie bezahlt wird

Fairness-Regeln lassen eine Kostenbegründung zu; das
Abwanderungsexperiment weist auf anderes hin. Was gemessen ist,
was spaltet, was im Vertrag steht.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

7. August 2026

AKTUALISIERT

20. August 2026

LESEZEIT

18 Min.

WÖRTER

3.686

<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-preiserhoehung-wird-erst-beurteilt/>

Management Summary	2
Warum basiert die gängige Pricing-Beratung oft auf Intuition statt auf empirischen Belegen?	3
Wo verläuft die empirisch messbare Fairness-Grenze für B2B-Käufer?	3
Warum weichen Fairness-Urteile von Käufern drastisch vom realen Kaufverhalten ab?	4
Wie widerlegt beobachtbares Transaktionsverhalten die traditionelle Preiserhöhungs-Intuition?	5
Wie wirken Wechselkosten und Wechselangst bei Preisanpassungen zusammen?	6
Wie bestimmen bestehende Rahmenverträge den Spielraum für Preiserhöhungen?	7
Unter welchen operativen Bedingungen ist eine Preiserhöhung wirtschaftlich zwingend?	8
Was kann die empirische Preisforschung belegen und wo beginnen Forschungslücken?	9
Wo liegen die methodischen Grenzen der Preisfairness-Forschung?	9
Quellen	11

MANAGEMENT SUMMARY

Eine Preiserhöhung im Bestand wird zweimal verarbeitet: erst als Fairness-Urteil, dann als Kaufentscheidung – und die empirische Evidenz behandelt beide Ebenen verschieden. Die Fairness-Forschung lizenziert kostenbegründete und verurteilt nachfragegetriebene Erhöhungen; ihre Autoren warnen, dass Urteile nicht direkt zu Verhalten werden. Die Verhaltensevidenz ist dünner und härter: Eine objektive B2B-Schätzung dieser Recherche fand rund zehn Prozent weniger Folgeumsatz nach einer kostenbegründeten Erhöhung; im jüngsten Feldexperiment schützte eine Marktbegründung die Kundenbindung, die Kostenbegründung nicht. Das Konsumsetting macht die Spannung sichtbar. Deutschland hat die Regel als Recht: Kostenelemente ja, Zusatzgewinn über die Klausel nein. Ein kodiertes Korpus von 30 öffentlichen Standardverträgen zeigt zudem: Eine bezifferte Obergrenze existiert dreimal.

Schlagwörter: Preiserhöhungen · Preisfairness · B2B-Preissetzung · Preisanpassungsklauseln · Kundenbindung

Das Erhöhungsschreiben ist in der vierten Fassung. Die Rechtsabteilung hat die Klausel geprüft, das Controlling die Notwendigkeit, und gestritten wird über Formulierungen: mit den Kosten beginnen oder mit dem Wert, und wie viele Tage Vorlauf höflich sind. Jede Vorlage im Netz antwortet anders. Die empirische Evidenz beantwortet zuerst eine andere Frage: Eine Preiserhöhung wird zweimal verarbeitet – einmal als Urteil über Ihr Motiv und einmal als Kaufentscheidung –, und was auf der ersten Ebene schützt, hat auf der zweiten keinen nachgewiesenen Schutz.

Die Unterscheidung ist nicht meine. Die Forscher, die die Fairness-Regeln zuerst getestet haben, markierten sie selbst, schon 1989. Was folgt, führt beide Ebenen zusammen, mit ihren Geltungsbedingungen – und mit zwei Dingen, die keine Vorlage erwähnt: was die Verträge des Marktes tatsächlich sagen, und dass das deutsche Recht die Fairness-Regel längst kodifiziert hat.

Warum basiert die gängige Pricing-Beratung oft auf Intuition statt auf empirischen Belegen?

Wer die naheliegende Frage googelt, bekommt Vorlagen. Ein Ankündigungs-Tool nennt „30–60 Tage“ als Minimum und empfiehlt auf derselben Seite an anderer Stelle 60–90; ein Abrechnungsanbieter nennt 60 bis 90 Tage den „sweet spot“; ein Rechnungs-Tool erklärt 30–90 Tage zum Standard – und beruft sich dafür auf den Blog eines weiteren Anbieters. Die selbstbewussteste Zahl im Umlauf, 98 % aller Software-Preisänderungen gelängen, existiert als Titel einer Podcast-Episode; die Seite darunter trägt eine andere Behauptung, und eine Methodik ist weder dort noch bei der Beratung dahinter publiziert (geprüft, August 2026). Die deutsche Suche daneben – „Preiserhöhung ankündigen B2B“ – teilt sich in Vorlagen und Rechtsportale: Musterschreiben auf der einen Seite, Zulässigkeitsfragen zu Preisanpassungsklauseln auf der anderen. Evidenz zur Wirkung fand diese Recherche dort keine (Abruf: August 2026).

Die beste Stimme der Schicht, ein Essay von Utpal Dholakia über Preiszurückhaltung, argumentiert aus der Fairness-Literatur, B2B-Kunden hätten ein langes Gedächtnis und revanchierten sich leise. Er trägt die Urteilsvidenz – und nichts von der Verhaltensevidenz unten.

Wo verläuft die empirisch messbare Fairness-Grenze für B2B-Käufer?

Die grundlegende Untersuchung stammt von Daniel Kahneman, Jack Knetsch und Richard Thaler aus dem Jahr 1986, und ihr Abstract fasst die Regeln in zwei Sätzen:

In customer or labor markets, it is acceptable for a firm to raise prices (or cut wages) when profits are threatened and to maintain prices when costs diminish. It is unfair to exploit shifts in demand by raising prices or cutting wages.

Auf Kunden- und Arbeitsmärkten gilt es demnach als akzeptabel, Preise zu erhöhen, wenn die Gewinne bedroht sind – und als unfair, Nachfrageverschiebungen auszunutzen; so die sinngemäße Wiedergabe des Verfassers. Die Vignetten beziffern die Grenze: Ein Baumarkt, der nach dem Schneesturm die Schaufeln verteuert – 82 % nannten es unfair. Ein Vermieter, der gestiegene Kosten zur Vertragsverlängerung weitergibt, obwohl der Mieter dann ausziehen muss – 75 % nannten es akzeptabel. Das destillierte Prinzip, dual entitlement – die doppelte Anspruchsbe-

rechti gung –, gewährt dem Kunden die Konditionen der Referenztransaktion und der Firma ihren Referenzge-
winn: Kostenweitergabe ist die lizenzierte Form der Erhöhung, das Ernten der Nachfrage die verurteilte.

Die Grenze hat gehalten. Joseph Urbany, Thomas Madden und Peter Dickson bestätigten 1989, dass Kostenbe-
gründung eine Erhöhung in den Augen der Kunden legitimiert. Eine Meta-Analyse von Tarrahi, Eisend und Dost
bestätigte die Asymmetrie – unbegründete Motive schaden dem Fairness-Urteil stärker, als Kostenbegründungen
ihm helfen – und ergänzte eine Warnung, die keine Vorlage trägt: Über die Studien hinweg erklärte die Höhe der
Änderung das Fairness-Urteil besser als das Motiv. Und die Grenze ist kein reiner Konsumreflex: Der eine B2B-Test,
von Boyd und Bhat in professionellen Dienstleistungen, fand Kostenwissen auch dort urteilsprägend – der Vorjah-
respreis dagegen nicht. Und gegen Konsumenten-Verzerrungen generell sind Profis nicht immun: In Experimen-
ten von Kienzler, Kowalkowski und Kindström trugen erfahrene Einkäufer den Flatrate-Bias – einen
Tarifwahl-Effekt, keinen Fairness-Effekt – in Geschäftsdienstleistungen hinein.

Deutschland hat diese Regel nicht nur vermessen, sondern kodifiziert. Für Klauseln, die künftige Preisanpassun-
gen regeln, gilt die AGB-Inhaltskontrolle des § 307 BGB auch zwischen Unternehmen (§ 310 Abs. 1 BGB). Der Bun-
desgerichtshof hat die Grenze für Kostenelementeklauseln in ständiger Rechtsprechung so gezogen (Urteil vom
14. Mai 2014, VIII ZR 114/13): Überschritten ist sie, wenn die Klausel dem Verwender die Möglichkeit gibt, „über die
Abwälzung konkreter Kostensteigerungen hinaus den zunächst vereinbarten Preis ohne jede Begrenzung anzuhe-
ben und so nicht nur eine Gewinnschmälerung zu vermeiden, sondern einen zusätzlichen Gewinn zu erzielen“.
Kosten weitergeben: ja. Die Klausel als Gewinnmaschine: nein. Das ist das Dual-Entitlement-Prinzip als ständige
Rechtsprechung – in einem B2B-Urteil erneut bestätigt, in dem die geprüfte, ölindexierte Klausel im Ergebnis übri-
gens standhielt: Gegenüber Unternehmen fällt die Anwendung großzügiger aus als gegenüber Verbrauchern, die
Grenze bleibt dieselbe. Und wo eine Klausel der einen Seite ein einseitiges Bestimmungsrecht einräumt, unter-
liegt dessen Ausübung der Billigkeitskontrolle des § 315 BGB. Deutsches Recht, wohlgemerkt – nicht Österreich,
nicht die Schweiz, und die Rechtswahl im Vertrag entscheidet, ob es greift.

Warum weichen Fairness-Urteile von Käufern drastisch vom rea- len Kaufverhalten ab?

Der Vorbehalt stammt von den Fairness-Forschern selbst: Urbany und Kollegen berichteten neben der Bestäti-
gung der Regeln, dass die Fairness-Urteile mit den Verhaltensabsichten ihrer Probanden nicht signifikant zusam-
menhängen. Als unfair beurteilt und trotzdem bezahlt ist ein reales Ergebnis; als fair beurteilt und still neu ausge-
schrieben auch.

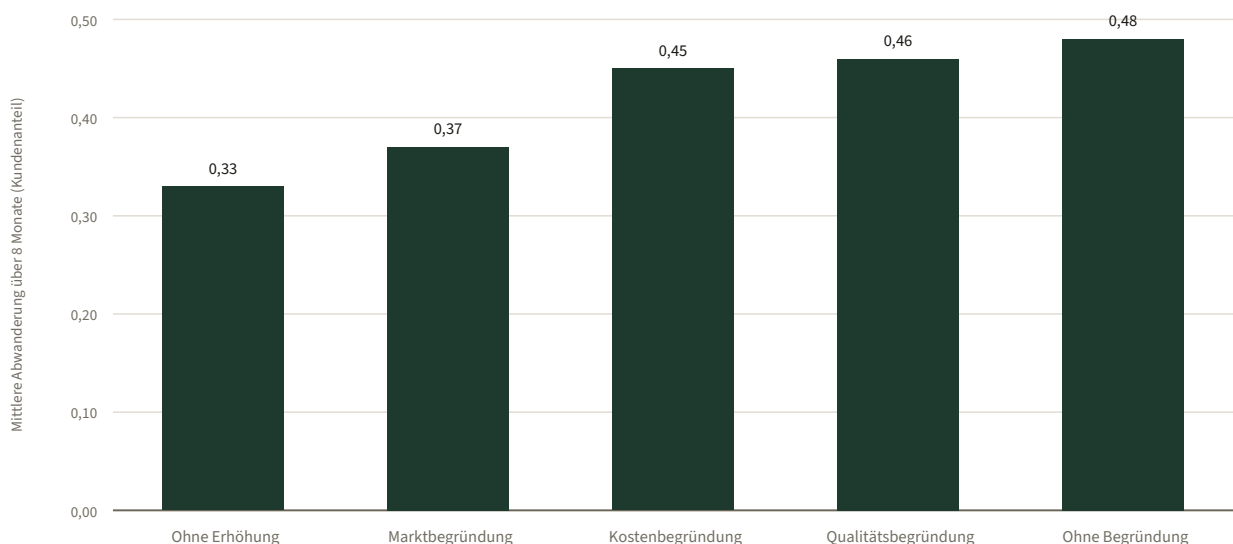
Ehrlichkeit verlangt einen Schritt mehr. Das meiste im Folgenden verträgt sich auch mit einer einfacheren Lesart:
Die Höhe treibt Urteil und Verhalten zugleich, und die Geschichte darüber zählt weniger als beides. Die Evidenz
kann „zwei Ebenen“ von „einer Kaskade“ noch nicht trennen – genau deshalb sollte ein Betreiber beide getrennt
messen, statt anzunehmen, die erste schütze die zweite.

Wie widerlegt beobachtbares Transaktionsverhalten die traditionelle Preiserhöhungs-Intuition?

Die eine kausale Schätzung aus objektiven B2B-Transaktionsdaten, die diese Recherche fand (Stand August 2026), stammt von Friess und Kasemeier. Ein Anbieter chemischer Grundstoffe gab echte Rohstoffkostensteigerungen als weltweite Portfolio-Preiserhöhung weiter; die Autoren vergleichen 483 erhöhte Kunden mit 483 zufällig gezogenen ohne Erhöhung – gematchte Stichproben in den Robustheitstests, eine Selektionskorrektur durchgehend. Ihr Befund: Höhere Erhöhungen schaden dem Folgeumsatz stärker als niedrigere – obwohl die Erhöhung, in ihren Worten, „rooted in an increase of upstream costs“ war, also in gestiegenen Vorkosten wurzelte. Ihr eigenes Rechenbeispiel: Bei der Durchschnittserhöhung der Stichprobe von 2,1 % impliziert das Modell 10,6 % weniger Folgeumsatz mit dem Kunden, gemittelt über Kulturen. Die Unterstützung für den Größeneffekt ist partiell – ihr Wort –, und seine Form trägt: Der Schaden vertieft sich mit dem Ausmaß, und bei den kleinsten Schritten ist der geschätzte Effekt statistisch nicht von null zu unterscheiden. Eine Firma, eine Branche; weiter reisen diese Zahlen nicht. Und weil die Erhöhung durchgehend kostenbegründet war, konnte das Design Begründungen nicht testen – die Autoren lesen das als den milderen Fall und schlagen selbst vor, dass unbegründete Erhöhungen tiefer schneiden dürften.

Das jüngste Feldexperiment testete die Geschichten selbst – und die lizenzierte verlor. In einem 15-Zellen-Experiment bei einem kanadischen Self-Storage-Anbieter – Haushalte mit Monats-Abos, dazu ein kleiner Geschäftskundenanteil; hier gelesen in der Dissertationsfassung einer Studie, die im Journal of Marketing erscheint – randomisierte Hoorsana Damavandi Begründungstypen über 1.655 Kunden, von denen 1.477 echte Erhöhungen erhielten. Eine Erhöhung steigerte das Risiko zu gehen über acht Monate um 47,7 %. Kunden mit Marktbegründung trugen ein rund ein Drittel niedrigeres Abwanderungsrisiko als Kunden ganz ohne Begründung ($b = -.37$, $p = .007$). Die Kostenbegründung – die das Dual-Entitlement-Prinzip lizenziert – war statistisch nicht von gar keiner Begründung zu unterscheiden.

Abbildung 1 Gehalten hat nicht die lizenzierte Geschichte



Damavandi (2024), Abbildung 3 – mittlere Abwanderung über acht Monate je Ankündigungsvariante; Dissertationsfassung ($n = 1.655$) einer im Journal of Marketing erscheinenden Studie (dort $n = 1.626$). Ein kanadischer Self-Storage-Anbieter, monatliche Konsum-Abos mit kleinem Geschäftskundenanteil, Erhöhungen von 5 % und 15 % je Variante zusammengefasst. Richtungsevidenz aus einem Setting; keine übertragbare Quote.

Die Spannung gehört offen auf den Tisch: In den Fairness-Regeln ist die Marktgeschichte das verurteilte Motiv – die Schneeschaukel –, und im einen Experiment über reale Abwanderung hielt sie am besten. Die Erklärung der Dissertation selbst läuft über Wechselkosten: Die Marktbegründung half am meisten, wo Alternativen knapp waren. Eine weitere Lesart, meine eigene und ungetestet: Käufer hören „Marktbedingungen“ womöglich als Alle-preisen-neu statt als Nachfrage-Ernte – Lisa Bolton, Luk Warlop und Joseph Alba zeigten, dass Käufer Inflation systematisch unterschätzen und Preisunterschiede dem Gewinn zuschreiben –, wobei die Kostengeschichte das wörtlichere Inflationssignal wäre und nichts bewirkte: das Problem dieser Lesart. Ob davon etwas auf professionelle Einkäufer mit Benchmarks übertragbar ist, ist genau der Test, den es noch nicht gibt.

Zwei weitere Befunde begrenzen das Bild. Loyalität ist kein Panzer: Bei Christian Homburg, Wayne Hoyer und Nicole Koschate trieben die Höhe der Erhöhung und die wahrgenommene Fairness des Motivs die Wiederkaufabsichten, und höhere Zufriedenheit milderte den Schaden – Absichten, ein Instrument der ersten Ebene. In den Transaktionsdaten von Friess und Kasemeier moderierten Beziehungsmerkmale den Umsatzschaden gar nicht. Beide Ergebnisse stehen hier nebeneinander; nur eines handelt von realisiertem Umsatz. Und das Gedächtnis des Bestands ist aus der Gegenrichtung vermessen: Eric Anderson und Duncan Simester fanden in einem randomisierten 28-Monats-Experiment – über Kunden, die denselben Artikel später billiger sahen, also als Evidenz über Preisänderungen im Bestand, nicht über Erhöhungen – den Schaden verzögert und konzentriert bei den besten Kunden. Den Bestand neu zu bepreisen ist ein Beziehungsereignis mit Zeitversatz.

Wie wirken Wechselkosten und Wechselangst bei Preisanpassungen zusammen?

Warum kleben Preise überhaupt? Die größte direkte Antwort kommt von den Notenbanken des Euroraums: Im Programm mit über 11.000 Firmen rangiert, wo die Frage gestellt wurde, die Kundenbeziehung selbst ganz oben – implizite Verträge zuerst, explizite dahinter. Die Autoren lesen dieses Ergebnis durch Arthur Okuns alte Unterscheidung – gestiegene Kosten gelten als akzeptierter Grund steigender Preise, gestiegene Nachfrage als unfairer –: ihre Deutung, unter der die Werte der Firmen stehen. Der deutsche Arm verdient seinen eigenen Satz: Harald Stahls Bundesbank-Befragung von 1.200 Industriefirmen hielt den Fragebogen kurz und bot die Option der impliziten Verträge gar nicht an; dort rangieren feste nominale Verträge zuerst – ein anderes Instrument, mindestens so sehr wie ein anderes Land.

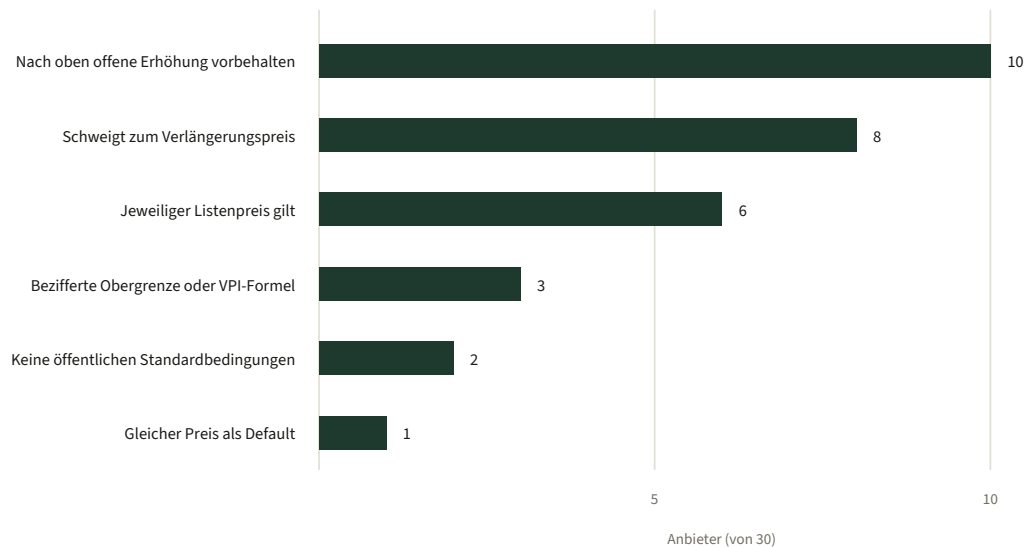
Ein Anlass bringt all diese Mechanismen in dasselbe Quartal: eine Übernahme. Die Angleichung der beiden Preispositionen ist dort Punkt drei auf der gemessenen Skala der Integrationstiefe – und dieser Tausch hat seinen eigenen Preis.

Eine Preisrunde hat außerdem einen gemessenen Innenpreis. Mark Zbaracki und Kollegen begleiteten einen großen US-Industriehersteller durch einen vollen Preiszyklus im Jahr 1997 und bepreisten den Prozess selbst: Die Managementarbeit kostete mehr als das Sechsfache, die kundenseitige Arbeit – Kommunikation und Verhandlung – mehr als das Zwanzigfache der physischen Listenkosten; in Summe 1,22 % des Umsatzes und gut ein Fünftel der Nettomarge. Eine Firma, ein Jahr; die Struktur reist, die Konstanten nicht. Der Punkt übersteht die Übersetzung ins Jahr 2026: Die Behauptung eines Praktikers, der Preiszyklus habe sich von achtzehn Monaten auf sechs verkürzt, ist dessen eigene, ungeprüfte Zahl – aber wenn sie auch nur ungefähr stimmt, wird die interne Rechnung oben um ein Mehrfaches öfter bezahlt. Und unter Druck kippt die Versuchung ins Ernten: In der Krise von 2008 erhöhten liquiditätsklamme Firmen die Preise, während unbedrängte Wettbewerber senkten – so Simon Gilchrist und Koautoren. Was das mit deren Kundenbestand machte, ist keine Frage, der ihre Daten folgen.

Wie bestimmen bestehende Rahmenverträge den Spielraum für Preiserhöhungen?

Unter den Urteilen und dem Verhalten liegt ein Dokument, das selten vor der Verlängerungsmitteilung gelesen wird. Für diesen Essay habe ich die öffentlichen Standardverträge der 30 bestplatzierten Produkte aus G2s „Best Software 2025“ – eine Auszeichnungsliste, also ein Top-of-Market-Rahmen – daraufhin kodiert, was sie über den Preis bei Verlängerung tatsächlich sagen. Der vollständige Datensatz erscheint mit diesem Essay – die Wortlaute mit ihren URLs, daneben die kodierte Tabelle und der Rahmen –, sodass jede Zelle unten prüfbar ist; Ausfälle: null.

Abbildung 2 Die Obergrenze, die Sie vermuten, steht meist nirgends



Korpus des Verfassers: Verlängerungs-Preisklauseln in den aktuellen öffentlichen Standardbedingungen (ToS/MSA) der 30 bestplatzierten Produkte der G2-Liste „Best Software 2025“, Anbieter dedupliziert, kodiert am 7. August 2026, Wortlaute archiviert. Öffentliche Standard-Defaults – verhandelte Verträge gehen vor, und ein geschriebenes Recht sagt nichts darüber, wie oft es ausgeübt wird.

Drei von dreißig tragen eine bezifferte Deckelung – einmal das Höhere aus 5 % und VPI, einmal 5 % plus VPI, einmal 7 %, diese mit sechzig Tagen Vorlauf umgehbar. Zehn behalten sich eine nach oben offene Erhöhung vor. Acht sagen zum Verlängerungspreis nichts – und Schweigen schneidet in beide Richtungen: Innerhalb einer automatischen Verlängerung zu unveränderten Bedingungen kann es als Fortgelten des alten Preises zu lesen sein, was mehrere der acht näher an den einen ausdrücklichen Gleichpreis-Default rückt als an die offenen zehn. Ankündigungsfristen, wo überhaupt eine Zahl steht – zehn von dreißig –, reichen von null Tagen (im Wortlaut: „effective immediately upon notice“, wirksam also mit Zugang) bis neunzig. Fünf Anbieter lassen Aktionspreise zur Verlängerung ausdrücklich verfallen; genau einer verspricht Bestandsschutz. Die Vorlagen-Debatte über 30, 60 oder 90 Tage debattiert eine Zahl, die in diesem Papier meist gar nicht vorkommt – eine Beobachtung über die Lücke, keine Widerlegung der Höflichkeit. Und hier lohnt der deutsche Rahmen einen genauen Blick: Die drei Deckel des Korpus sind Obergrenzen auf einem Ermessensrecht, keine automatische Index-Kopplung – nach deutschem Recht würden solche Klauseln an § 307 und § 315 BGB gemessen, und ein Deckel hilft dort eher, die Klausel zu halten. Was das Preisklauselgesetz in Standardverträgen grundsätzlich verbietet, ist etwas anderes: die selbsttätige Kopplung des geschuldeten Betrags an einen Index (§ 1 Abs. 1; enge Ausnahmen in § 3, im Kern erst ab zehnjähriger Laufzeit) – erlaubt bleiben gerade Kostenelemente- und Leistungsvorbehaltsklauseln (§ 1 Abs. 2), Kosten als Maßstab, Ermessen unter Billigkeit. Die Architektur ist dieselbe, die die Fairness-Forschung misst; und die Einseitigkeit, die nur erhöht und nie ermäßigt, nennt das Gesetz in seinem Anwendungsbereich ausdrücklich unange-

messen (§ 2 Abs. 3 PrKG). Alles deutsches Recht; die Rechtswahl entscheidet, und dieser Essay beschreibt den Mechanismus, keine Rechtsberatung.

Tabelle 1 Beurteilt, dann bezahlt – was wo gemessen ist

Die Ebene	Was gemessen ist	Wo es endet
Das Urteil	Kostenbegründete Erhöhungen akzeptiert, nachfragegetriebene verurteilt; die Höhe erklärt das Urteil besser als das Motiv	Haushalte und ein B2B-Dienstleistungstest; Urteile, keine Käufe
Das Verhalten	Eine kostenbegründete B2B-Erhöhung kostete dennoch Umsatz, steigend mit der Höhe; die lizenzierte Geschichte verlor ihren einen Bindungstest, die Marktgeschichte hielt	Ein Chemieanbieter (quasi-experimentell); ein Konsum-Abo-Anbieter
Die Rechnung	Management- und Kundenkosten einer Preisrunde übersteigen die physischen Kosten um ein Vielfaches	Eine Industriefirma, 1997; Struktur, keine Konstanten
Das Papier	3 von 30 öffentlichen Standardverträgen deckeln die Verlängerung; Fristen meist ohne Zahl – und deutsches Klauselrecht misst an Kosten und Billigkeit, die selbsttätige Index-Kopplung ist die verdächtige Form	Geschriebene Defaults, ein Listenrahmen; Ermächtigung, nicht Ausübung

Zusammenstellung des Verfassers aus den zitierten Studien und dem Korpus; die Bedingungen jeder Zeile stehen im Text. Kein Befund einer einzelnen Quelle.

Unter welchen operativen Bedingungen ist eine Preiserhöhung wirtschaftlich zwingend?

Ein fairer Leser wendet ein: Die meisten Erhöhungen gehen durch. Die stärkste Fassung des Einwands steckt im eigenen Korpus – professionelle Einkäufer unterschreiben weiter Verträge mit drei Obergrenzen in dreißig, was sich als Präferenzbeleg lesen lässt: Realisierte Erhöhungen sind offenbar erträglich. Teilweise zugestanden, mit Präzision: Das Korpus misst, was ermächtigt ist, nicht, was ausgeübt wird; und Obergrenzen werden dort ausgehandelt, wo verhandelt wird – im Enterprise-Segment, das ein öffentlicher Standardvertrags-Rahmen ausdrücklich nicht sieht. Wo Ergebnisse gemessen sind, ist das Zugeständnis schmaler, als der Einwand es möchte: In den Chemie-Daten ist der Durchschnittseffekt im einfachsten Modell statistisch nicht von null zu unterscheiden – der gemessene Schaden kommt mit der Größe und vertieft sich mit ihr.

Das Zeitfenster zählt so viel wie die Regel. 2021 bis 2023 waren Erhöhungen im makroökonomischen Umfeld allgegenwärtig. Dieses Fenster ist die Grenze der eigenen Aussagen dieses Essays – und schon der Ton von HBRs eigener Behandlung Mitte 2026, ein Interview unter dem Titel „Is This the Time to Raise Prices?“, liest sich als Warnung, nicht als Anleitung. Und die Euroraum-Firmen liefern das schließende Zugeständnis gleich mit: Auf Kosten erhöhen sie ja. Die Angst, die Preise kleben lässt, gilt dem anderen Motiv. Die Evidenz sagt nicht: Erhöht nicht. Sie sagt: Die Kosten sind real, verzögert, konzentriert, wo die Beziehung am tiefsten ist, steigend mit der Schrittweite – und nur teilweise durch Worte steuerbar.

Was kann die empirische Preisforschung belegen und wo beginnen Forschungslücken?

Tabelle 2 Die Erhöhung, gegen die Evidenz entworfen

Die Entscheidung	Was die Evidenz sagt	Evidenzstatus
Höhe vor Geschichte	In den B2B-Umsatzdaten vertieft sich der Schaden mit der Höhe, in der Fairness-Meta-Analyse wiegt die Größe schwerer als das Motiv – doch das Abwanderungsexperiment spaltet es: Dort war der Prozentsatz nicht signifikant, die Geschichte schon	Erreicht für Umsatz, gespalten für Abwanderung – die Höhe beziffern im Wissen, welches Ergebnis geschützt werden soll
Die Begründung	Der eine Ergebnistest kippte die Intuition: Marktgeschichte hielt, Kostengeschichte nicht; Konsumsetting, kein B2B-Test existiert	Informiert – bewusst wählen, im Wissen um den Stand
Das Papier	Verlängerungsklausel, Frist, Aktionspreis-Verfall lesen – die eigenen und die der Lieferanten; Minuten pro Dokument, meist eine Überraschung; nach deutschem Recht zusätzlich: Kostenelemente statt Index	Informiert – Vertragshygiene; im einen B2B-Fairnesstest prägte der Vorjahrespreis die Urteile nicht; das Papier bindet, es signalisiert nicht
Timing, Zäune, Stufung	Ob Ankündigungsdesign jenseits von Höhe und Begründung reale B2B-Ergebnisse ändert	Offen – dazu existiert, Stand August 2026, kein Band

Synthese des Verfassers aus der zitierten Evidenz; die Statusspalte gibt den Stand von August 2026 wieder.

Führen Sie danach Buch – und lesen Sie es als Buch: Ein Vorher-nachher-Blick in die eigene Abrechnung hat keine Kontrollgruppe, und die eine Studie, die kausal etwas sagen konnte, brauchte dafür gematchte Vergleichskunden und eine Selektionskorrektur. Was am Montag geht, kostet eine Stunde: die eigenen Standardbedingungen und die der wichtigsten Lieferanten ziehen und vier Dinge lesen – Verlängerungsklausel, Obergrenze falls vorhanden, Frist falls vorhanden, Verbleib der Rabatte. Dann die Erhöhung je Segment beziffern, gegen das Band, in das der Markt Sie längst eingeordnet hat, bevor jemand einen Satz Begründung formuliert.

Geschrieben wird das Schreiben so oder so, und der Bestand macht damit, was Bestände laut Evidenz tun: das Motiv wägen, die Höhe zahlen und beides länger behalten, als das Quartal seinen Rabatt behielt. Welches von beiden die eigenen Konten härter bewegt, ist genau das, was noch kein Band entscheidet. Die Vorlage wusste den Wochentag. Die empirische Evidenz sagt, was wirklich entschieden wurde – und das meiste davon war entschieden, bevor die Formulierungsrunde begann.

Wo liegen die methodischen Grenzen der Preisfairness-Forschung?

Grenze. Fairness- und Exit-Signale begrenzen eine Erhöhung, liefern aber keine universelle Churn-Elastizität. Teste Botschaft und Timing nach Segment.

Evidenzbasis. Der analytische Rahmen stützt sich außerdem auf diese zusätzlichen Quellen: Anderson and Simester 2010; Bolton et al. 2003; Boyd and Bhat 1998; Fabiani et al. 2006; Friess and Kassemeier 2024; Gilchrist et al.

2017; Homburg et al. 2005; Kahneman et al. 1986; Kienzler et al. 2021; Stahl 2005; Tarrahi et al. 2016; Urbany et al. 1989; Zbaracki et al. 2004. Die Links identifizieren die konkreten Werke; sie stützen die hier diskutierten Mechanismen und Geltungsgrenzen, nicht jede einzelne Aussage isoliert.

- Anderson, E. T., & Simester, D. I. (2010). Price stickiness and customer antagonism. *The Quarterly Journal of Economics*, 125(2), 729–765. <https://doi.org/10.1162/qjec.2010.125.2.729>
- Bolton, L. E., Warlop, L., & Alba, J. W. (2003). Consumer perceptions of price (un)fairness. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 474–491. <https://doi.org/10.1086/346244>
- Boyd, D. E., & Bhat, S. (1998). The role of dual entitlement and equity theories in consumers' formation of fair price judgments: An investigation within a business-to-business service setting. *Journal of Professional Services Marketing*, 17(1), 1–14. https://doi.org/10.1300/J090v17n01_01
- Damavandi, H. (2024). Cushioning the blow: Justifying a price increase in a subscription business context [Dissertation, Western University]. Western Libraries. <https://uwo.scholaris.ca/handle/20.500.14721/37592>
- Fabiani, S., Druant, M., Hernando, I., Kwapił, C., Landau, B., Loupias, C., Martins, F., Mathä, T., Sabbatini, R., Stahl, H., & Stokman, A. (2006). What firms' surveys tell us about price-setting behavior in the euro area. *International Journal of Central Banking*, 2(3), 3–47. <https://www.ijcb.org/journal/ijcb06q3a1.htm>
- Friess, M., & Kassemeyer, R. (2024). Price increases and their financial consequences in international business-to-business selling. *Journal of International Marketing*, 32(1), 92–111. <https://doi.org/10.1177/1069031X231214160>
- Gilchrist, S., Schoenle, R., Sim, J., & Zakrajsek, E. (2017). Inflation dynamics during the financial crisis. *American Economic Review*, 107(3), 785–823. <https://doi.org/10.1257/aer.20150248>
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Koschate, N. (2005). Customers' reactions to price increases: Do customer satisfaction and perceived motive fairness matter? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 36–49. <https://doi.org/10.1177/0092070304269953>
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. (1986). Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. *The American Economic Review*, 76(4), 728–741. <https://www.jstor.org/stable/1806070>
- Kienzler, M., Kowalkowski, C., & Kindström, D. (2021). Purchasing professionals and the flat-rate bias: Effects of price premiums, past usage, and relational ties on price plan choice. *Journal of Business Research*, 132, 403–415. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.024>
- Stahl, H. (2005). Price setting in German manufacturing: New evidence from new survey data (Diskussionspapier Reihe 1: Volkswirtschaftliche Studien Nr. 43/2005). Deutsche Bundesbank. <https://www.econstor.eu/handle/10419/19628>
- Tarrah, F., Eisend, M., & Dost, F. (2016). A meta-analysis of price change fairness perceptions. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 199–203. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.10.004>
- Urbany, J. E., Madden, T. J., & Dickson, P. R. (1989). All's not fair in pricing: An initial look at the dual entitlement principle. *Marketing Letters*, 1(1), 17–25. <https://doi.org/10.1007/BF00436145>
- Zbaracki, M. J., Ritson, M., Levy, D., Dutta, S., & Bergen, M. (2004). Managerial and customer costs of price adjustment: Direct evidence from industrial markets. *The Review of Economics and Statistics*, 86(2), 514–533. <https://doi.org/10.1162/003465304323031085>

ENDE DES BEITRAGS

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 7. August). Die Preiserhöhung wird beurteilt, bevor sie bezahlt wird. Sinan Isoglu. <https://isoglu.com/de/insights/journal/die-preiserhoehung-wird-erst-beurteilt/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Der Rabatt überlebt den Abschluss, den er retten sollte

<https://isoglu.com/de/insights/journal/der-rabatt-der-den-abschluss-ueberlebt/>

Go-to-Market & Pricing

Was ist Preisfairness? Ein Problem von Referenz und Prozess

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

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

© 2026 Sinan Isoglu · isoglu.com · Alle Rechte vorbehalten

Online-Fassung: <https://isoglu.com/de/insights/journal/die-preiserhoehung-wird-erst-beurteilt/>