



GO-TO-MARKET & PRICING

Ein Rabatt für einen Käufer kann die anderen etwas kosten

Eine Konzession kann Referenzpreise, Verhandlungsmacht und Kanalerwartungen verändern. Erfassen Sie den Übertrag, bevor der Rabatt als Erfolg gilt.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

29. August 2026

LESEZEIT

7 Min.

WÖRTER

1.543

<https://isoglu.com/de/insights/journal/ein-rabatt-fuer-einen-kaeuer-kann-die-anderen-etwas-kosten/>

Management Summary	2
Warum ist eine einzelne Rechnung niemals ein isolierter Markt?	3
Wie verteilt Informationstransparenz ausgehandelte Einsparungen?	3
Kann ein Rabatt den Absatz steigern und zugleich den Deckungsbeitrag drücken?	3
Warum bestimmt der Referenzpreis des Käufers das Rabattergebnis?	4
Welchen Diagnosetest sollten Pricing-Teams vor einer Genehmigung durchführen?	4
Wie verhindern vertragliche Bedingungen schleichenden Margeverlust?	5
Wann erweitert ein Zugeständnis das Vergleichsset des Käufers?	5
Warum erfordern Absatzwachstum und Nettorentabilität getrennte Prüfungen?	6
Wie sollten Vertriebsteams Vorab-Annahmen und Nachkalkulationen dokumentieren?	6
Grenze	6
References	7

MANAGEMENT SUMMARY

Ein kundenspezifischer Rabatt steht auf einer Rechnung, aber seine Folgen können weiterwandern. Er kann verändern, was ein anderer Käufer erwartet, was ein Kanalpartner vertreten kann und wie die Marge zwischen Kunden verteilt wird. Eine strukturelle Verhandlungsstudie zu Medizinprodukten zeigt, dass Preise und Überschüsse von der Verhandlungsposition abhängen können. Benchmarking- und Multichannel-Studien zeigen zugleich, dass Umsatz- und Profitabilitätseffekte nicht automatisch zusammenfallen. Das ergibt keine allgemeine Rabattschwelle und beweist nicht, dass Transparenz allein einen bestimmten Ausgang erzeugt. Es stützt eine engere Governance-Frage: Welche Außenoption, welcher Referenzpunkt, welche Kanalbeziehung oder welche Margebrücke könnte sich durch die Konzession verändern? Diese Evidenzübersicht liefert dafür ein Entscheidungsblatt.

Schlagwörter: B2B-Rabatte · Verhandelte Preise · Verhandlungsmacht · Kanalkonflikt · Profitabilität

Ein Rabatt steht auf einer Rechnung, aber seine Folgen können weiterwandern. Er kann verändern, was ein anderer Käufer erwartet, was ein Kanalpartner vertreten kann und wie die Marge zwischen Kunden verteilt wird. Die erste Frage ist daher nicht, ob die Konzession diesen Abschluss gewonnen hat. Die Frage ist, was sie außerhalb dieses Abschlusses verändert.

Das ist eine Governance-Frage und kein Argument für einen einheitlichen öffentlichen Preis. Kundenspezifische Preise können vernünftig sein, wenn Unterschiede bei Menge, Betreuung, Risiko oder Wert real sind. Das Risiko liegt in einer spontanen Konzession, die als einmaliges Ereignis gilt, obwohl andere Parteien sie sehen, erschließen oder mit ihr verglichen werden können.

Warum ist eine einzelne Rechnung niemals ein isolierter Markt?

Grennans strukturelles Verhandlungsmodell nutzt 10.098 Krankenhaus-Monate, 96 Krankenhäuser und vier Hersteller im Markt für Koronarstents (Grennan, 2013). In diesem Umfeld erhöht ein Gegenfaktum mit einem Einheitspreis bei durchschnittlicher Verhandlungsmacht die Preise um 1,7 % und den Herstellergewinn um 8 %, während der Überschuss der Krankenhäuser um 1,4 % sinkt (Grennan, 2013). Das sind bedingte Werte aus einem Markt. Sie schreiben keine B2B-Preispolitik vor.

Die nützliche Lehre betrifft die Verteilung. Ein Preis ist nicht nur eine Zahl auf einer Rechnung. Er verteilt Überschuss zwischen Parteien mit unterschiedlicher Verhandlungsmacht. Eine Konzession verändert diese Verteilung für einen Käufer und kann für einen anderen zur Information werden. Erfasst der Verkäufer nur den genehmigten Rabatt und nicht seinen Grund, fehlt später der Mechanismus.

Wie verteilt Informationstransparenz ausgehandelte Einsparungen?

Grennan und Swanson untersuchen verhandelte Preise mit Benchmarking-Information. Ihre Ergebnisse zeigen bei hochpreisigen Krankenhäusern mit hoher Menge Einsparungen, während der Effekt für die niedrigste Preiskategorie schwach und instabil ist (Grennan & Swanson, 2020). Das ist Evidenz dafür, dass Information ein Verhandlungsergebnis bewegen kann. Es beweist nicht, dass eine transparente Preisliste denselben Ausgang erzeugt oder dass jeder Käufer in dieselbe Richtung profitiert.

Für Rabatt-Governance ist die Unterscheidung wichtig. Ein Anbieter kann eine Konzession als privaten Fall beschreiben. Ein Käufer kann sie als Referenz behandeln. Ein Kanalpartner kann sie als neuen Preis lesen, den er ebenfalls vertreten muss. Dasselbe Ereignis hat eine andere ökonomische Bedeutung, je nachdem, wer es sehen kann und welches Vergleichsfeld existiert.

Kann ein Rabatt den Absatz steigern und zugleich den Deckungsbeitrag drücken?

Lawrence und Kollegen untersuchen 3.653 B2B-Kunden und 28.909 Kundenmonate bei einem Industrieanbieter (Lawrence et al., 2019). Sie zeigen, dass Online-Suche und persönlicher Vertrieb sich ergänzen. Gezielte Rabatte verbessern den Umsatz, während der Profitabilitätseffekt im untersuchten Umfeld unklar bleibt. Der Befund ist gerade deshalb wertvoll, weil er Umsatz nicht mit Profit gleichsetzt.

Der Kanalmix-Rahmen von Sharma und Mehrotra hält Abdeckung, Profitabilität, Konflikt und strategische Präsenz in einer Entscheidung zusammen (Sharma & Mehrotra, 2006). Ein Rabatt, der einen Kanal schützt, kann in ei-

nem anderen einen Konflikt erzeugen. Ein Rabatt, der Volumen gewinnt, kann Betreuung oder Partnerökonomie schwerer verteidigbar machen. Nichts davon ist automatisch. Es ist ein Grund, den Weg zu erfassen, statt die Rechnung zum Erfolg zu erklären.

Abbildung 1 Das Übertragsprotokoll einer Konzession

KONZESSION	GRUND UND BEDINGUNG	WANDERnde REFERENZ	ÜBERTRAGSTEST	MARGENBRÜCKE UND VERANTWORTUNG
Was änderte sich auf der Rechnung und für welchen Käufer?	Menge, Betreuung, Risiko, Zeitpunkt, strategische Präsenz oder eine andere benannte Bedingung.	Welcher Käufer, Kanal oder frühere Preis kann sie sehen oder erschließen?	Was könnte sich in einer anderen Verhandlung, einem Kanal oder der Betreuung verändern?	Was muss zurückerwonnen werden und wer prüft das Ergebnis?

Eine Konzession kann vernünftig sein und trotzdem einen Übertrag haben. Halten Sie Grund, Vergleichsfeld und Margenfolge getrennt, damit ein späteres Ergebnis die Genehmigung infrage stellen kann.

Eigenes Entscheidungsblatt auf Grundlage von Grennan (2013), Grennan und Swanson (2020), Lawrence et al. (2019) sowie Sharma und Mehrotra (2006). Die Felder sind Lesereingaben; private Konten und Margendaten sind nicht vorgegeben.

Warum bestimmt der Referenzpreis des Käufers das Rabattergebnis?

Die Referenz ist nicht zwingend ein veröffentlichter Preis. Sie kann der zuletzt gezahlte Preis, das Angebot eines Wettbewerbers, die Wiederverkaufsökonomie eines Partners oder die Konzession sein, die ein anderer Käufer erwartet. Eine Rabattentscheidung sollte benennen, welches Vergleichsfeld sie erzeugen kann. Ist dieses Feld unbekannt, gehört die Unsicherheit in die Entscheidung und darf nicht in einer Genehmigungsnotiz verschwinden.

Das verlangt nicht, alle Kunden gleichzubehandeln. Es verlangt, eine verteidigbare Bedingung von einer Zahl zu trennen, die einfach wiederholt werden kann. Menge, Laufzeit, Risiko, Implementierungsaufwand und strategische Präsenz können Bedingungen sein. Sie sollten so beobachtbar sein, dass später geprüft werden kann, ob sie tatsächlich galten.

Welchen Diagnosetest sollten Pricing-Teams vor einer Genehmigung durchführen?

Füllen Sie die Zeile aus, bevor die Konzession gewährt wird. Stellen Sie dann vier Fragen:

- 1 Wer kann diesen Preis sehen oder erschließen?
- 2 Für welchen bestehenden Preis oder welche Außenoption kann er zur Referenz werden?
- 3 Welches Ergebnis bei Umsatz, Kanal, Betreuung oder Profit würde einen Übertrag zeigen?
- 4 Was würde die Konzession nicht mehr tragbar machen?

Halten Sie danach das tatsächliche Ergebnis vom ursprünglichen Grund getrennt. Steigt der Umsatz, aber nicht der Profit, ist das kein gescheiterter Datensatz. Es ist die Evidenz, die die Regel verbessern kann. Nutzt ein anderer Käufer die Konzession als Referenz, war das Ereignis keine Rechnerkostenposition. Es war eine Veränderung des Vergleichsfelds.

Wie verhindern vertragliche Bedingungen schleichenden Margenverlust?

Ein Preis ohne seine Bedingungen ist ein unvollständiger kommerzieller Gegenstand. Volumen, Laufzeit, Serviceaufwand, Risiko, Implementierungsarbeit, Zeitpunkt und Kanalrolle können Teil des Grundes sein, aus dem eine Konzession vertretbar ist. Die Bedingung macht den Preis nicht immun gegen Spillover. Sie macht die beabsichtigte Vergleichsmenge sichtbar.

Grennans Verhandlungsmodell zeigt, warum die beobachtete Zahl nicht allein als Wert gelesen werden kann. Im untersuchten Markt für Koronarsten spiegeln Preise Verhandlungspositionen, und das Gegenfaktual verändert die Verteilung des Überschusses (Grennan, 2013). Die Studie ist keine Vorlage für einen anderen Markt. Ihre methodische Lehre ist übertragbar: Halten Sie die Verhandlungsbedingung fest, bevor ein Preis als bedingungslose Referenz behandelt wird.

Das schützt auch die Erklärung gegenüber dem Käufer. Ein Rabatt für eine längere Bindung ist ein anderer Gegenstand als ein Rabatt, weil der Verkäufer unter Quartalsenddruck steht. Werden beide nur als Prozentsatz ohne Bedingung gespeichert, kann die nächste Verhandlung Politik nicht von Zufall unterscheiden.

Wann erweitert ein Zugeständnis das Vergleichsset des Käufers?

Die relevante Vergleichsmenge ist größer als die Käufer, die die Rechnung erhalten. Sie kann einen Kanalpartner einschließen, der seine Wiederverkaufsökonomie verteidigen muss, ein Vertriebsteam, das erklären muss, warum ein ähnlicher Käufer eine andere Bedingung erhielt, oder einen zukünftigen Käufer, der eine Referenz als Eröffnungsposition nutzt. Grennan und Swanson zeigen, dass Benchmarking-Informationen Verhandlungsergebnisse verändern können und dass sich die Effekte zwischen Preis- und Mengengruppen unterscheiden (Grennan & Swanson, 2020). Der Befund ist begrenzt, macht den Informationsweg aber unübersehbar.

Notieren Sie, wer die Konzession beobachten, wer sie ableiten und wer sie wahrscheinlich vergleichen kann. Die Antwort kann bei öffentlicher Listenpreisliste, Vertragsklausel, Partnerangebot und Einzelfreigabe unterschiedlich sein. Ein privates Ereignis ist nicht zwingend ein isoliertes Ereignis. Es kann durch Gespräch, Einkaufssystem oder spätere Verhandlung zu einer Referenz werden.

Die Governance-Frage lautet nicht, ob Information reisen darf. Sie lautet, ob die Organisation weiß, welche Bedeutung sie der Information gegeben hat.

Warum erfordern Absatzwachstum und Nettoertragskraft getrennte Prüfungen?

Lawrence und Kollegen finden in ihrer Studie eines industriellen Verkäufers, dass gezielte Rabatte den Umsatz steigern, während ihr Zusammenhang mit Gewinn unklar bleibt (Lawrence et al., 2019). Dieser Befund blockiert eine verbreitete Abkürzung. Ein erfolgreicher Auftrag ist Evidenz für Umsatz unter den geprüften Bedingungen. Er ist nicht automatisch Evidenz für Gewinn, wenn Service, Kanal, Support und spätere Referenzeffekte einbezogen werden.

Sharma und Mehrotra stellen Abdeckung, Profitabilität, Konflikt und strategische Präsenz in dieselbe Kanalentscheidung (Sharma & Mehrotra, 2006). Eine Rabattprüfung sollte daher mindestens zwei Ergebnisse sichtbar halten: das unmittelbare kommerzielle Ergebnis und die weiterreichende Folge für das Beziehungssystem. Ist die zweite Folge noch nicht beobachtbar, wird sie als offen festgehalten und nicht in die erste eingerechnet.

Das bedeutet nicht, auf unbestimmte Zeit zu warten. Es bedeutet, die richtige Verantwortung und den richtigen Prüfzeitpunkt zu vergeben. Vertrieb kann das unmittelbare Ergebnis verantworten. Finance oder die Kanalleitung kann die spätere Margen- oder Konfliktprüfung verantworten. Die Konzession wird steuerbar, wenn diese Aufgaben nicht in einer Genehmigung verborgen bleiben.

Wie sollten Vertriebsteams Vorab-Annahmen und Nachkalkulationen dokumentieren?

Schreiben Sie vor der Genehmigung die Bedingung, die mögliche Referenz, die betroffene Vergleichsmenge und das Ergebnis auf, das die Konzession unattraktiv machen würde. Fügen Sie nach der Transaktion hinzu, was tatsächlich geschah, ohne den ursprünglichen Grund umzuschreiben. Wenn ein Käufer den Preis als Benchmark verwendete, bewahren Sie dieses Ereignis. Wenn kein Spillover entstand, bewahren Sie auch das. Beide Ergebnisse prüfen die Regel.

Das Protokoll muss änderbar bleiben. Eine Konzession kann für eine bestimmte Laufzeit, einen Kanal oder einen Serviceaufwand sinnvoll und für einen anderen ungeeignet sein. Die dauerhafte Regel lautet Die dauerhafte Regel ist weder ein pauschales Rabattverbot noch eine Anweisung, immer Volumen zu schützen. Sie lautet, Bedingung und Außenwirkung sichtbar zu machen, bevor aus einer Ein-Rechnungs-Entscheidung eine Markt-Referenz wird.

Grenze

Die gehaltene Forschung stützt bedingte Verhandlung, Benchmarking, Kundenpfad und Kanäle als Mechanismen. Sie stützt keine allgemeine Rabattschwelle, keine Kausalbehauptung, dass Transparenz allein Einsparungen erzeugt, und keine übertragbare Margenquote. Ein Rabatt kann eine gute Entscheidung sein. Sie ist besser verteidigbar, wenn mögliche Überträge vor der Preisfreigabe benannt sind.

Das Spillover-Problem verbindet sich mit Pricing als Positionierung und dem globalen Preis, der nicht ein Preis ist, wo eine genannte Zahl durch Alternativen und Marktbedingungen gelesen wird.

- 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>
- Grennan, M., & Swanson, A. (2020). Transparency and negotiated prices: The value of information in hospital-supplier bargaining. *Journal of Political Economy*, 128(4), 1316-1359. <https://doi.org/10.1086/705329>
- 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>
- Sharma, A., & Mehrotra, A. (2006). Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. *Industrial Marketing Management*, 36, 21-28. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.06.012>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 29. August). Ein Rabatt für einen Käufer kann die anderen etwas kosten.

Sinan Isoglu.

<https://isoglu.com/de/insights/journal/ein-rabatt-fuer-einen-kaeuer-kann-die-anderen-etwas-kosten/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Der Buchungskanal besitzt nicht automatisch den Kunden

<https://isoglu.com/de/insights/journal/der-buchungskanal-besitzt-nicht-automatisch-den-kunden/>

Go-to-Market & Pricing

Eine Beziehung endet vor dem erfassten Churn

<https://isoglu.com/de/insights/journal/eine-beziehung-endet-vor-dem-erfassten-churn/>

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/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand