



GO-TO-MARKET & PRICING

Preiselastizität ist keine Eigenschaft Ihres Marktes

Preiselastizität verändert sich mit Zufriedenheit, Referenzpreisen, Anreizen und Zeit. Lesen Sie Bedingungen neben der Zahl vor einer Preisentscheidung.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

20. August 2026

LESEZEIT

6 Min.

WÖRTER

1.230

<https://isoglu.com/de/insights/journal/preiselastizitaet-ist-keine-eigenschaft-ihres-marktes/>

Management Summary	2
Warum verändert sich die Preiselastizität mit dem Referenzpunkt des Käufers?	3
Warum ist Kundenzufriedenheit nur ein Puffer und keine Garantie bei Preiserhöhungen?	4
Wie wirkt jede Angebotsabgabe als Intervention in das Preisempfinden des B2B-Käufers?	5
Wie sollten kommerzielle Teams Elastizitätskoeffizienten in der Praxis nutzen?	5
Literatur	7

MANAGEMENT SUMMARY

Preiselastizität wird oft als stabile Eigenschaft eines Marktes behandelt: Preis erhöhen, den Koeffizienten anwenden und den Verlust prognostizieren. Die Evidenz ist bedingter. Zufriedenheit verändert die Reaktion auf eine Erhöhung, die Transaktionsgeschichte verändert den Referenzpunkt für das nächste Geschäft, und die Preisgestaltung des Verkäufers kann einen Käufer zwischen entspannteren und wachsameren Zuständen bewegen. Dieser Beitrag macht aus dem Koeffizienten eine Lesedisziplin. Er trennt gemessene Reaktion von übertragbarem Multiplikator, zeigt, welche Teile des Preiskontexts neben die Zahl gehören, und liefert einen einseitigen Test dafür, ob eine geplante Erhöhung tatsächlich eine Elastizitätsfrage oder eher eine Frage von Referenzpreis, Fairness, Auswahl oder Zeitpunkt ist.

Schlagwörter: Preiselastizität · B2B-Preisgestaltung · Referenzpreise · Preiserhöhungen

Preiselastizität ist keine dauerhafte Eigenschaft Ihres Marktes. Sie ist eine Reaktion, die unter bestimmten Bedingungen gemessen wurde: Welche Kunden wurden beobachtet, was zahlten sie zuvor, wie zufrieden waren sie, was veränderte der Verkäufer und wie lange dauerte die Beobachtung? Der Koeffizient ist nur nützlich, wenn diese Bedingungen mit ihm reisen.

Darum kann eine Preiserhöhung von einem Kunden akzeptiert, von einem anderen abgelehnt und von einem dritten absorbiert werden, ohne dass einer der drei derselben Nachfragekurve widerspricht. Die erste Frage lautet nicht: „Wie hoch ist unsere Elastizität?“ Sie lautet: „Welcher Mechanismus machte diesen Käufer jetzt empfindlich?“

Warum verändert sich die Preiselastizität mit dem Referenzpunkt des Käufers?

In B2B-Transaktionen ist der zuletzt gezahlte Preis oft der unmittelbarste Referenzpunkt für den nächsten Preis. Bruno, Che und Dutta fanden in einem großen Transaktionsdatensatz Referenzpreiseffekte bei Menge und Transaktionspreis. Sie fanden außerdem, dass Verkäufer eigene Referenzpreise tragen. Ein Käufer vergleicht Ihr neues Angebot nicht mit einem abstrakten Marktmittel. Er vergleicht es mit einem erinnerten Ereignis.

Dieselbe Erhöhung kann daher eine kleine Bewegung gegenüber einem hohen letzten Preis oder einen großen Verlust gegenüber einem jüngsten Zugeständnis bedeuten. Die prozentuale Änderung ist identisch. Der psychologische und kommerzielle Zustand ist es nicht. Diese Unterscheidung ist bereits in die Preiserhöhung wird beurteilt, bevor sie bezahlt wird sichtbar, wo die Aufnahme einer Änderung als Frage der Begründung und nicht als feste Eigenschaft des Produkts behandelt wird.

Tabelle 1 Vier Gründe, warum dieselbe Erhöhung Verschiedenes bedeuten kann

Bedingung neben der Preisänderung	Was sich bewegt	Was die Evidenz tragen kann	Was sie nicht tragen kann
Zufriedenheit mit der Beziehung	Reaktion des Kunden auf die Größe der Erhöhung	Ein zufriedener Kunde kann unter den getesteten Bedingungen weniger negativ reagieren als ein unzufriedener	Zufriedenheit macht eine Erhöhung sicher
Zuletzt gezahlter Preis	Referenzpunkt des Käufers	Ein früherer Verlust oder Gewinn kann nächste Mengen- und Preisreaktion prägen	Ein einzelner Referenzpreis prognostiziert jede Verlängerung
Preisgeschichte des Verkäufers	Latenter Zustand des Käufers	Wiederholte Preisentscheidungen können Käufer zwischen entspannteren und wachsaeren Zuständen bewegen	Ein Modellkontrafaktum ist ein gemessener Gewinnzuwachs
Eigener Rabattreferenzpreis des Verkäufers	Dem nächsten Kunden angebotenes Angebot	Anker auf Verkäuferseite können Rabatt prägen, Anreize können den Effekt reduzieren	Eine Vergütungsänderung löst jedes Preisproblem

Synthese des Autors aus Homburg, Hoyer & Koschate (2005), Bruno, Che & Dutta (2012), Zhang, Netzer & Ansari (2014) und Bergers et al. (2023). Die Zeilen sind Mechanismen, keine übertragbaren Koeffizienten.

Warum ist Kundenzufriedenheit nur ein Puffer und keine Garantie bei Preiserhöhungen?

Homburg, Hoyer und Koschate maßen Reaktionen auf Preiserhöhungen in drei Experimenten. Ihr Ergebnis ist gerade deshalb wertvoll, weil es enger ist als der Satz, der gewöhnlich daraus gebaut wird: Zufriedenheit schwächt unter den getesteten Bedingungen den negativen Effekt der Erhöhung auf die Wiederkaufabsicht. Die Studie findet unterschiedliche Reaktionsmuster für Kunden mit niedriger und hoher Zufriedenheit.

Die Studie zeigt nicht, dass zufriedene Kunden weiter kaufen werden. Ihre abhängige Variable ist Wiederkaufabsicht, der Kontext sind Verbraucherdienstleistungen, und der Puffer wird kleiner, wenn die Erhöhung größer wird. Die richtige kommerzielle Nutzung ist deshalb diagnostisch. Bevor Sie fragen, ob eine Erhöhung tragbar ist, identifizieren Sie den Teil des Bestands, dessen Zufriedenheit bereits fragil ist.

Das ist etwas anderes als „Preise bei loyalen Kunden erhöhen“. Loyalität kann dem Unternehmen, dem Verkäufer oder dem gelieferten Wert gehören. Die Bindungsquote wird von Ihrer Seite aus gemessen aus einem Grund: Eine aggregierte Verlängerungsquote zeigt nicht, welche Beziehung die Zahlungsbereitschaft trägt.

Wie wirkt jede Angebotsabgabe als Intervention in das Preisempfinden des B2B-Käufers?

Zhang, Netzer und Ansari modellieren B2B-Käufer so, dass sie sich zwischen zwei latenten Zuständen bewegen: einem entspannteren und einem wachsameren. Ihr Ergebnis ist keine universelle Taxonomie von Käufern. Es ist ein Mechanismus in einem longitudinalen Kontext: Die Preisentscheidungen des Verkäufers können Käufer zwischen Zuständen bewegen.

Damit ist das Angebot selbst Teil der Behandlung. Ein Rabatt, der wie einmalige Akquisekosten aussieht, kann zugleich einen Referenzpreis lehren. Eine schlecht erklärte starke Erhöhung kann mehr tun, als die Menge dieses Monats zu reduzieren. Sie kann den Käufer in einen Zustand bewegen, in dem jedes künftige Angebot defensiv gelesen wird.

Dasselbe gilt auf der Verkäuferseite. Bergers und Kollegen fanden, dass der Referenzzrabatt eines Verkäufers den einem neuen Kunden gewährten Rabatt prägt und dass Anreize diesen Effekt reduzieren. Als Synthese der kunden- und verkäuferseitigen Befunde kann ein kommerzielles Team zwei Referenzpreise gleichzeitig erzeugen: die Erinnerung des Kunden an den bezahlten Preis und die Erinnerung des Verkäufers an das, was er verschenkt hat.

Tabelle 2 Das Leseblatt für Preiselastizität

Frage vor der Erhöhung	Dies festhalten	Wenn die Antwort fehlt
Was ist der Vergleichspreis?	Zuletzt gezahlter Preis, Listenpreis und zuletzt genehmigter Rabatt	Das Ergebnis noch nicht Elastizität nennen
Wer hat das Konto ausgewählt?	Inbound, vom Vertrieb qualifiziert, Partner, Deal Desk oder nur Verlängerung	Auswahl von Zahlungsbereitschaft trennen
Was änderte sich außer dem Preis?	Umfang, Serviceniveau, Laufzeit, Implementierung oder Sponsor	Preis ist nicht die einzige Behandlung
Welche jüngste Erfahrung hatte der Kunde?	Zufriedenheitssignal, Eskalation, Servicevorfall oder Expansion	Koeffizient als bedingt behandeln
Was würde die Geschichte widerlegen?	Vergleichbares Konto mit derselben Änderung und anderem Ergebnis	Vergleich vor der Ergebnislektüre festlegen

Arbeitsblatt des Autors. Die Beispielzeile ist illustrativ und trägt keinen empirischen Koeffizienten.

Wie sollten kommerzielle Teams Elastizitätskoeffizienten in der Praxis nutzen?

Verwenden Sie Elastizität als Vergleich innerhalb einer kontrollierten Entscheidung, nicht als Marktkonstante. Vergleichen Sie Konten mit den relevanten gemeinsamen Bedingungen, halten Sie den Referenzpreis sichtbar und zeichnen Sie auf, ob die Änderung mit einem Grund einherging, den der Kunde beurteilen konnte.

Wenn das Ergebnis schlecht ist, schließen Sie nicht sofort, dass der Koeffizient falsch war. Der Koeffizient kann eine andere Frage beantwortet haben. Ein Bestand mit hohem Anteil verkäufergebundener Beziehungen kann auf

eine Neuordnung reagieren und nicht nur auf den Preis. Ein Bestand, der mit starken Rabatten gewonnen wurde, kann auf den vom Verkäufer erzeugten Referenzpreis reagieren und nicht auf den nominalen Listenpreis. Eine Verlängerungskohorte mit jüngstem Servicefehler kann auf Fairness reagieren.

Der praktische Test ist derselbe wie bei Pricing als Positionierungsentscheidung: Was soll der Preis signalisieren, und was glaubt der Käufer, dass er signalisiert? Wenn die Antwort „nichts, es ist nur eine Zahl“ lautet, verlangt die Organisation von Elastizität, ein Positionierungsproblem zu tragen.

Und denken Sie an die Verkäuferseite des Datensatzes. Der Rabatt, der den Abschluss überlebt zeigt, warum ein nicht aufgezeichnetes Zugeständnis zum Maßstab der nächsten Verhandlung werden kann. Die Preiserhöhung ist nicht das erste Ereignis. Sie ist oft nur das erste Ereignis, das die Tabelle bemerkt.

Die letzte Disziplin ist bescheiden: Hängen Sie die Situation an jede Elastizitätsaussage. Benennen Sie Stichprobe, Referenzpunkt, Ergebnis, Zeitfenster und den veränderten Mechanismus. Wenn diese Details nicht benannt werden können, kann die Zahl für Exploration nützlich sein. Sie ist noch nicht bereit, eine Preiserhöhung zu steuern.

- 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>
- Bruno, H. A., Che, H., & Dutta, S. (2012). Role of reference price on price and quantity: Insights from business-to-business markets. *Journal of Marketing Research*, 49(5), 640–654. <https://doi.org/10.1509/jmr.09.0334>
- Zhang, J. Z., Netzer, O., & Ansari, A. (2014). Dynamic targeted pricing in B2B relationships. *Marketing Science*, 33(3), 317–337. <https://doi.org/10.1287/mksc.2013.0842>
- Bergers, D., Ghaffari, M., Viglia, G., & Filieri, R. (2023). Choosing the discount size in the software industry: How to incentivise the salesforce. *Industrial Marketing Management*, 109, 232–244. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.02.002>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 20. August). Preiselastizität ist keine Eigenschaft Ihres Marktes. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/preiselastizitaet-ist-keine-eigenschaft-ihres-marktes/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Was ist die Preiselastizität der Nachfrage?

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

Go-to-Market & Pricing

Dynamische Preise brauchen Auslöser, Begrenzung und Erklärung

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

Go-to-Market & Pricing

Die Preiserhöhung wird beurteilt, bevor sie bezahlt wird

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



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand