



GO-TO-MARKET & PRICING

Was ist Preisrealisierung? Listenpreis ist nicht der vereinnahmte Betrag

Preisrealisierung zeigt, was nach Transaktionskonditionen und Abzügen verbleibt. Ohne benannten Nenner bleibt die Quote jedoch unklar.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

5. September 2026

LESEZEIT

8 Min.

WÖRTER

1.717

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

Management Summary	2
Was misst Preisrealisierung?	3
Welcher Preis steht im Zähler?	3
Was zeigt ein Preis-Waterfall?	4
Welcher Nenner macht die Quote brauchbar?	6
Was misst Preisrealisierung nicht?	6
Wie prüft ein Team die Preisrealisierung?	6
Was können Sie an einem abgeschlossenen Auftrag prüfen?	7
Quellen	8

MANAGEMENT SUMMARY

Preisrealisierung ist weder der Listenpreis noch automatisch der Rechnungspreis oder der Zahlungseingang. Gemeint ist der Preis, der eine klar abgegrenzte Transaktion nach ihren Abzügen tatsächlich erreicht. Dieser Beitrag trennt Listen- oder Referenzpreis, Rechnungspreis, Pocket Price und vereinnahmten Betrag. Ein synthetischer Preis-Waterfall zeigt, warum dieselbe Transaktion je nach Nenner mehrere gültige Quoten haben kann. Die Quellenbasis ist bewusst eng: Marn und Rosiellos Transaktionspreis-Ansatz sowie Simons Darstellung verhandelter B2B-Konditionen. Formeln, Prüfschritte und die Arbeitskarte sind eine eigene Synthese.

Schlagwörter: Preisrealisierung · Pocket Price · Transaktionspreis · Preisarchitektur · Preis-Waterfall

Eine Preisprüfung beginnt oft mit einer Zahl, die beruhigend klingt: 90 % Preisrealisierung. Aber 90 % wovon? Nehmen wir einen Auftrag mit einem Listenpreis von 1.200 Einheiten, einem Rechnungspreis von 1.080 Einheiten, einem Pocket Price von 1.020 Einheiten und einem späteren Zahlungseingang von 1.000 Einheiten. Jede Zahl kann stimmen und trotzdem eine andere Frage beantworten. Wer nur die Quote meldet, kann den Abzug, den Nenner oder die Verzögerung verbergen, die sie erzeugt hat.

Preisrealisierung ist der Preis, der eine klar benannte Transaktionsgrenze überlebt. Im folgenden Beispiel heißt die Kennzahl Preisrealisierungsquote des Pocket Price gegenüber dem Listenpreis: Pocket Price geteilt durch Listenpreis. Das ist eine definierte Arbeitskonvention, keine allgemeingültige Branchenformel. Deshalb müssen Sie zuerst sagen, welches Preisobjekt im Zähler steht, welcher Nenner verwendet wird, welche Einheit verglichen wird und welcher Zeitraum gilt.

Was misst Preisrealisierung?

Das nützliche Objekt ist nicht das vage Gefühl, dass der Vertrieb nahe am Listenpreis lag. Es ist ein nachvollziehbarer Betrag auf einer definierten Transaktionsebene. Diese Ebene kann ein Auftrag, eine Vertragszeile, ein Kundenzeitraum oder eine Produktmengeneinheit sein. Die Wahl verändert die Bedeutung der Kennzahl. Sie gehört deshalb in die Definition und nicht in eine nachträgliche Fußnote.

Marn und Rosiello richten ihren Transaktionspreis-Ansatz auf den netto realisierten Preis je Auftrag oder Transaktion. Ihr Pocket-Price-Waterfall zeigt, wie ein sichtbarer Ausgangspreis durch Rechnungsrabatte und weitere transaktionsbezogene Positionen sinken kann. Der Wert des Konzepts liegt darin, die Abzüge sichtbar zu machen. Es liefert kein allgemeines Ziel für jede Organisation.

Simon (2015) beschreibt den benachbarten Punkt aus der Praxis und sagt es direkt: Anbieter nutzen den Listenpreis „at best as guidance or starting point they negotiate intensely over terms and conditions such as discounts paym“ent terms and the like. Sein Buch entfaltet zudem „the many dimensions of prices“, weshalb eine einzelne Zahl nicht für den Austausch stehen kann. Ein Listenpreis ist daher ein Eingangswert der Messung und kein Beweis dafür, was die Transaktion erzeugt hat.

Darum gehört Preisrealisierung in eine größere Preisarchitektur. Die Zahl hängt von Preisbasis, Angebot, Konditionen, Zuständigkeit, Buchungsregeln und Prüfzeitraum ab. Wer sie aus diesem System herauslöst, kann eine saubere Quote erhalten, die schwerer zu steuern ist als eine offene Abstimmung.

Welcher Preis steht im Zähler?

Diese vier Objekte hängen zusammen, sind aber keine Synonyme:

Tabelle 1 Welcher Preis steht im Zähler?

Preisobjekt	Welche Frage beantwortet es?	Was ist enthalten?	Was folgt daraus nicht?
Listen- oder Referenzpreis	Welcher Ausgangsbetrag wurde erklärt?	Veröffentlichtes, freigegebenes oder vergleichendes Referenzobjekt	Dass ein Käufer ihn akzeptiert oder bezahlt hat
Rechnungspreis	Welcher Betrag stand nach den Vorabrechnungs-Konditionen auf der Rechnung?	Explizite Rechnungsrabatte und Konditionen	Dass Abzüge außerhalb der Rechnung oder Zahlungseffekte fehlen
Pocket Price	Welcher Umsatz bleibt nach den erklärten Transaktionsabzügen?	Die der Transaktion zugeordneten Positionen des Waterfalls	Dass das Geld im selben Zeitraum eingegangen ist
Vereinnahmter Betrag	Welcher Betrag ist nach der definierten Zahlungsregel eingegangen?	Zahlungseingänge im festgelegten Zeitraum und der festgelegten Währung	Dass die Differenz zum Pocket Price ein Rabatt war

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

Das Wort Realisierung kann im Arbeitsalltag mehrere dieser Grenzen meinen. Das ist kein Grund, den Begriff aufzugeben. Es ist ein Grund, ihn zu qualifizieren. Sagen Sie Preisrealisierungsquote des Pocket Price gegenüber dem Listenpreis, wenn Pocket Price der Zähler und Listenpreis der Referenzwert ist. Sagen Sie Anteil des Pocket Price am Rechnungspreis, wenn es um die Abzüge nach der Rechnung geht. Sagen Sie Zahlungseingang gegenüber Pocket Price, wenn Zahlungszeitpunkt und Vereinnahmung die Frage sind.

Was zeigt ein Preis-Waterfall?

Der Waterfall ist eine Abstimmung und kein dekoratives Diagramm. Beginnen Sie mit dem erklärten Referenzwert, ziehen Sie jede relevante Vorabrechnungs- und Nachrechnungsposition ab, bestimmen Sie den Pocket Price und halten Sie den Zahlungseingang getrennt. Die folgenden Werte sind synthetische Einheiten. Sie machen die Grenzen sichtbar, sind aber keine Beobachtung.

Abbildung 1 Ein synthetischer Preis-Waterfall

Schritt im Waterfall	Betrag (synthetische Einheiten)	Wofür steht der Betrag?
Listen- oder Referenzpreis	1.200	Erklärter Ausgangswert
Rabatt für Bestellmenge	-60	Transaktionskondition vor der Rechnung
Verhandelter Rabatt	-60	Kundenspezifische Rechnungskondition
Rechnungspreis	1.080	Betrag nach den beiden Rechnungsabzügen
Skonto für pünktliche Zahlung	-20	Transaktionsbezogene Zahlungskondition
Servicegutschrift	-15	Erklärter servicebezogener Abzug
Frachtübernahme / Zugeständnis	-25	Kommerzielle Übernahme der Frachtkosten
Pocket Price	1.020	Umsatz nach den aufgeführten Waterfall-Positionen
Nicht vereinnahmter Betrag	-20	Im definierten Zahlungszeitraum nicht eingegangen
Vereinnahmter Betrag	1.000	Zahlungseingang nach der Beispielregel

Eigene synthetische Abstimmung auf Grundlage von Marn und Rosiello (1992). Die Werte sind illustrative Einheiten, kein Benchmark, keine Empfehlung und kein beobachtetes Verhältnis.

Das Beispiel muss nicht jeden Abzug enthalten, um die Logik zu zeigen. In einer B2B-Abstimmung können aufgeschobene Konditionen in denselben Waterfall eingehen, wenn die Zuordnungsregel sie der Transaktion zurechnet. Eine jährliche oder rückwirkende Mengenrückvergütung kann erst nach der Rechnung verdient werden; eine Co-op- oder Marketingzulage kann außerhalb der Rechnung verbucht werden. Weil diese Positionen später anfallen, muss die Abgrenzungs- oder spätere Ausgleichsregel festlegen, wann und wo sie einfließen. Die Frachtzeile meint hier eine kommerzielle Frachtübernahme oder ein Zugeständnis, nicht normale Leistungskosten oder COGS. Normale Leistungskosten bleiben außerhalb des Preis-Waterfalls, sofern die erklärte Regel sie nicht der Transaktion zurechnet.

Das Beispiel erzeugt vier verschiedene Quoten:

- Rechnungspreis gegenüber Listenpreis: $1.080 / 1.200 = 90,0 \%$.
- Pocket-Price-Realisierung gegenüber Listenpreis: $1.020 / 1.200 = 85,0 \%$.
- Pocket Price gegenüber Rechnungspreis: $1.020 / 1.080 = 94,4 \%$.
- Zahlungseingang gegenüber Pocket Price: $1.000 / 1.020 = 98,0 \%$.

Keine dieser Quoten ist abstrakt die richtige. Jede beantwortet eine andere Frage. Der Fehler liegt darin, sie zu vergleichen, als wären ihre Nenner austauschbar.

Welcher Nenner macht die Quote brauchbar?

Der Nenner sollte aus der Entscheidung abgeleitet werden, die die Zahl unterstützen soll. Wenn die Geschäftsleitung wissen will, wie viel vom freigegebenen Listenpreis den Auftrag überlebt, ist der Listenpreis die Referenz. Wenn Pricing die Abzüge nach der Rechnung isolieren will, ist der Rechnungspreis der Nenner. Wenn Finance die Lücke zwischen Umsatzabgrenzung und Zahlungseingang verstehen will, ist der Pocket Price die Referenz, ergänzt um den Zahlungszeitraum.

Schreiben Sie die Formel in den Kennzahlennamen oder in ihre Definition:

Ein wichtiger Namenskonflikt bleibt. Manche Preisprüfungen verwenden Preisrealisierung für den Ertrag einer umgesetzten Preiserhöhung: Eine hypothetische angekündigte Erhöhung um 5 % führt zu einem tatsächlich realisierten Plus von 3,2 %. Das ist eine andere Kennzahl, berechnet gegenüber der Basis vor der Änderung. Nennen Sie die Realisierung der Preiserhöhung und halten Sie sie von der Pocket-Price-Realisierung getrennt, die die Transaktionsgrenze beschreibt.

Ergänzen Sie fünf Felder. Was ist die Einheit: ein Produkt, ein Sitz, ein Auftrag oder ein Kundenzeitraum? Welcher Zeitraum gilt: Buchung, Leistung, Rechnungsstellung oder Zahlung? Welche Abzüge sind enthalten? Werden Steuern, Fracht, Finanzierung, Gutschriften und Währungseffekte als Preispositionen oder außerhalb der Kennzahl behandelt? Wer besitzt das Quellfeld, wenn Buchhaltung und Vertriebssystem unterschiedliche Werte führen?

Die Antwort kann je nach Zweck unterschiedlich ausfallen. Das ist zulässig, wenn der Name die Regel mitführt. Eine Kennzahl, die nur Realisierung heißt, lädt zwei Teams dazu ein, durch verschiedene Referenzen zu teilen und den Streit als Vertriebsproblem zu behandeln, obwohl er definitorisch ist.

Was misst Preisrealisierung nicht?

Preisrealisierung ist keine Zahlungsbereitschaft. Ein Käufer kann einen hohen Preis akzeptieren, weil eine vorübergehende Einschränkung, eine Bündelpflicht oder fehlende Alternativen vorliegen. Umgekehrt kann ein niedriger realisierter Preis ein bewusster Tausch gegen Volumen, Zahlungsgeschwindigkeit, Referenzrechte oder geringere Leistungskosten sein. Die Quote beschreibt die Transaktionsgrenze. Sie enthüllt nicht die latente Bewertung des Käufers.

Sie ist auch keine Bruttomarge. Bruttomarge braucht eine Kostenabgrenzung. Ein Pocket Price kann steigen, während die Leistungskosten noch stärker steigen. Ebenso ist sie nicht automatisch Nettoumsatz, wenn die buchhalterische Definition von Nettoumsatz nicht dieselben Abzüge und denselben Zeitraum verwendet. Die Frage der wertbasierten Preisgestaltung betrifft den Wert einer Alternative aus Käufersicht und den daraus verhandelten Anteil. Preisrealisierung betrifft die Konditionen dieser Transaktion.

Sie ist schließlich kein Kausaltest. Wenn die Preisrealisierungsquote nach einer Preisänderung steigt, kann die Änderung eine Rolle gespielt haben. Der Vergleich allein zeigt aber nicht warum. Sortiment, Kundenauswahl, Vertragsverlängerungen, Zeitpunkt und Zahlungsregeln können die Kennzahl verschieben. Eine kausale Untersuchung einer Preisänderung braucht ein eigenes Design.

Wie prüft ein Team die Preisrealisierung?

Nutzen Sie die Prüfung zunächst als Abstimmung und erst danach als Leistungskennzahl.

- 1 Benennen Sie die Referenz. Schreiben Sie Listenpreis, freigegebene Basis, vorherigen Vertrag oder eine andere Referenz auf. Die Tabellenüberschrift Realisierung darf die Wahl nicht unbemerkt treffen.
- 2 Fixieren Sie Einheit und Ebene. Halten Sie Produkt, Leistungsstufe, Menge, Währung, Auftrag und Kundenzeitraum vergleichbar. Wenn sich die Einheit ändert, beginnt eine neue Kennzahl.
- 3 Setzen Sie das Zeitfenster. Trennen Sie Buchungs-, Rechnungs-, Liefer-, Leistungs-, Gutschrift- und Zahlungs-termine, wenn sie unterschiedliche Fragen beantworten.
- 4 Bauen Sie die Abzugsliste. Nehmen Sie nur Positionen auf, für die eine Zuordnungsregel besteht. Geben Sie jeder Position eine zuständige Person, einen Grund, einen Freigabepfad und eine Buchungslogik.
- 5 Stimmen Sie auf Pocket Price und Zahlung ab. Die Rechnung muss aufgehen. Nicht vereinnahmte Beträge gehören in eine eigene Zahlungsbrücke, sofern die Entscheidung nicht ausdrücklich den Zahlungseingang betrifft.
- 6 Wählen Sie die Handlung. Ein niedriger Pocket-Price-Anteil am Rechnungspreis verweist auf Nachrechnungs-Governance. Ein niedriger Zahlungseingang im Verhältnis zum Pocket Price verweist auf Zahlungsbedingungen oder Einzug. Eine große Streuung zwischen vergleichbaren Transaktionen verlangt erst Segmentierung und Erklärung, bevor ein Ziel festgelegt wird.

Der Rabatt, der den Abschluss überlebt ist eine benachbarte Frage: Was kann ein Zugeständnis nach der Transaktion bewirken? Diese Seite stellt die vorgelagerte Frage: Lässt sich die Transaktion selbst messen, ohne das Zugeständnis im Nenner zu verstecken?

Was können Sie an einem abgeschlossenen Auftrag prüfen?

Nehmen Sie einen abgeschlossenen Auftrag und schreiben Sie vier Zeilen auf, bevor Sie ein Dashboard öffnen:

- 1 Referenzpreis und Einheit;
- 2 Rechnungspreis und jeder Abzug vor der Rechnung;
- 3 Pocket Price und jeder Abzug außerhalb der Rechnung;
- 4 vereinnahmter Betrag, Zahlungszeitraum und offener Rest.

Berechnen Sie anschließend nur eine Quote und verwenden Sie den Nenner, der zu Ihrer Frage passt. Wenn ein anderes Team eine andere Quote meldet, vergleichen Sie zuerst die vier Zeilen, bevor Sie über Leistung diskutieren. Meist geht es um Grenze, Einheit oder Datum. Das ist eine nützliche Information: Eine Kennzahl, die ihre Abweichung sichtbar macht, lässt sich leichter steuern als eine einzige Prozentzahl, die sie verdeckt.

Preisrealisierung ist damit ein kleines, aber grundlegendes Konzept. Es verwandelt was wir haben nahe am Listenpreis verkauft in eine erklärte Brücke vom Referenzpreis zum Pocket Price und, falls relevant, zum Zahlungseingang. Diese Brücke wird erst dann entscheidungsfähig, wenn jeder Abzug und jeder Nenner sichtbar bleibt.

Marn, M. V., & Rosiello, R. L. (1992). Managing price, gaining profit. Harvard Business Review, 70(5), 84-94. HBR

Simon, H. (2015). Confessions of the pricing man: How price affects everything. Springer. DOI

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 5. September). Was ist Preisrealisierung? Listenpreis ist nicht der vereinnahmte Betrag. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-preisrealisierung/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Was ist eine Preis-Volumen-Mix-Analyse? Preis von dem trennen, was verkauft wurde

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-preis-volumen-mix-analyse/>

Go-to-Market & Pricing

Was ist Revenue Leakage? Die Lücke zwischen versprochenem und vereinnahmtem Umsatz

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

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