



GO-TO-MARKET & PRICING

Was ist Zahlungsbereitschaft?

Die Zahlungsbereitschaft beziffert den maximalen Geldbetrag, den ein Kunde für ein Angebot aufbringt, und bestimmt Preisspielraum, Rente und Konversion.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

2. September 2026

LESEZEIT

9 Min.

WÖRTER

1.860

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

Management Summary	2
Wie wird die Zahlungsbereitschaft formal definiert und zerlegt?	3
Warum verzerren direkte Befragungen die reale Zahlungsbereitschaft?	5
Wie formt die Zahlungsbereitschaft die aggregierte Marktnachfragekurve?	5
Praxisbeispiel: Abschöpfung von Zahlungsbereitschaft durch Tarifarchitektur	6
Welche operativen Denkfehler verzerren die Zahlungsbereitschaft?	6
Welches prüfbare Protokoll ermittelt die reale Zahlungsbereitschaft?	7
Wo liegen die empirischen Grenzen der Zahlungsbereitschaftsanalyse?	8
References	9

MANAGEMENT SUMMARY

Die Zahlungsbereitschaft (Willingness to Pay, WTP) definiert den maximalen monetären Betrag, den ein Käufer für ein Produkt oder eine Dienstleistung aufzubringen bereit ist. Sie ist kein starres Produkteigenschaftsmerkmal, sondern eine subjektive Wertbeurteilung, die maßgeblich durch Referenzpreise, Kontext, Kategorisierung und Alternativen geprägt wird. Dieser Leitfaden grenzt bekundete Präferenzen von offenbarten Kaufentscheidungen ab, vergleicht Erhebungsmethoden (Direktbefragung, Van Westendorp, Conjoint-Analyse, anreizkompatible BDM-Auktionen) und liefert ein prüfbares Protokoll zur Ermittlung realer Reservationspreise.

Schlagwörter: Zahlungsbereitschaft · Preisstrategie · Wertbasierte Preisgestaltung · Nachfrageschätzung · Konsumentenrente

Die Zahlungsbereitschaft (im Englischen als Willingness to Pay oder WTP abgekürzt und in der mikroökonomischen Theorie als Reservationspreis bezeichnet) beziffert den maximalen Geldbetrag, den ein Kunde für ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein vertragliches Ergebnis aufzubringen bereit ist. Liegt der geforderte Preis (P) auf oder unter dieser individuellen Schwelle (WTP), kommt es zum Kauf; übersteigt der Preis diesen Betrag, bricht die Transaktion ab, der Kunde weicht auf Substitute aus oder verzichtet vollständig.

In der kommerziellen Unternehmensführung markiert die Zahlungsbereitschaft die absolute Obergrenze der Preissetzungsmacht. Dennoch behandeln viele Managementteams diesen Wert als vage Spekulation oder verwechseln unverbindliche Umfrageantworten mit belastbaren Transaktionsentscheidungen.

Tatsächlich ist die Zahlungsbereitschaft weder eine physische Produkteigenschaft noch ein unlösbares Rätsel. Sie ist eine subjektive, kontextabhängige Bewertung, die maßgeblich durch historische Referenzpreise, verfügbare Alternativen, das verfügbare Budget des Käufers und die wahrgenommene Kategoriepositionierung bestimmt wird.

Wie wird die Zahlungsbereitschaft formal definiert und zerlegt?

Auf der Ebene der einzelnen Transaktion wird ein Kauf genau dann realisiert, wenn die Partizipationsbedingung des Käufers erfüllt ist:

$$WTP_i \geq P$$

Wobei WTP_i für den Reservationspreis des Kunden i steht und P den geforderten Nettopreis bezeichnet.

Konsumentenrente (KR)

Kommt eine Transaktion zum Preis P zustande, stellt die Differenz zwischen dem maximalen Betrag, den der Kunde zu zahlen bereit gewesen wäre, und dem tatsächlichen Preis die Konsumentenrente dar:

$$KR_i = WTP_i - P$$

Die Konsumentenrente verkörpert den vom Unternehmen nicht abgeschöpften Kundennutzen. Wertbasierte Preisstrategien zielen darauf ab, durch zielgerichtete Produktbündelung, Tarifstaffeln und flexible Vertragsbedingungen einen fairen Anteil dieses Mehrwerts zu monetarisieren, ohne Abwanderung oder Reaktanz auszulösen.

Wirtschaftlicher Kundennutzen (EVC)

Im B2B-Geschäft wird die Zahlungsbereitschaft maßgeblich durch den wirtschaftlichen Kundennutzen (Economic Value to the Customer, EVC) nach oben begrenzt:

$$WTP \leq \text{Referenzpreis der besten Alternative} + \text{Differenzierungswert}$$

Der Differenzierungswert umfasst die nachweisbaren operativen Kosteneinsparungen, Risikominderungen oder Zusatzerträge, die das eigene Angebot gegenüber dem besten Wettbewerbsprodukt liefert.

Anderson und Simester (2003) setzen bei der Prämisse an, die Messung überhaupt schwierig macht: „For most of the items they buy, consumers don't have an accurate sense of what the price should be“, weshalb „retailers send signals to customers, telling them whether a given price is relatively high or low“. Ihre eigenen Tests stammen aus dem Katalogversand und nicht aus dem B2B, und sie sind groß: Das Wort sale neben dem Preis „can increase demand by more than 50%“, und in einem Modekatalog steigerten sie die Nachfrage „by a third just by changing the

price of a dress from 34 to 39“. Die Erhebungsmethoden unterscheiden sich in ihrer Vorhersagegüte, und diese Seite nennt dafür keine allgemeine Überschätzungsquote, weil keine der hier gehaltenen Quellen eine berichtet.

Kuijken et al. (2017) identifizieren einen engeren und nützlicheren Mechanismus als Kategorieattraktivität: einen Preisanker. Die Zahlungsbereitschaft „will tend toward the average price of products in the category“, in der ein Produkt positioniert wird, und dieser Durchschnitt „acts as a reference point“. Der Moderator ist der Innovationsgrad, nicht die Typizität: Der Anker „will influence consumers' willingness to pay strongly when the product is radically innovative, while the willingness to pay for an incrementally innovative product will not be affected“. Geprüft in „four experiments using online auctions in which consumers actually pay when they win an auction“.

Simonson und Tversky (1992) stellen zwei Kontexteffekte als Hypothesen auf und demonstrieren sie in einer Reihe von Studien mit Konsumgütern: Tradeoff-Kontrast, bei dem „the tendency to prefer an alternative is enhanced or hindered depending on whether the tradeoffs within the set under“ consideration für diese Option sprechen, und Extremenaversion, bei der „the attractiveness of an option is enhanced if it is an intermediate option in the choice set and is diminished if it is an extreme option“. Ein sehr teurer dritter Tarif ist die operative Nutzung des zweiten Effekts und damit eine Ableitung aus ihrer Hypothese, kein gemessenes B2B-Ergebnis.

Abbildung 1 Die Messmethoden-Matrix der Zahlungsbereitschaft

Methodischer Ansatz	Verhaltensmechanismus	Aufwand & Komplexität	Hypothetische Verzerrung	Primärer strategischer Nutzen
Direkte offene Befragung	Selbstauskunft des Höchstpreises („Was würden Sie zahlen?“)	Geringer Aufwand; schnelle Durchführung	Hoch; geäußerte Absicht überzeichnet den Kauf, eine allgemeine Quote nennt keine der gehaltenen Quellen	Grobe Orientierung bei völlig neuartigen Produktkonzepten
Van Westendorp (PSM)	Vierstufiges psychologisches Preiskorridor-Profil	Moderater Aufwand; standardisiert	Mittel; misst Wahrnehmung, keine Transaktionen	Identifikation von psychologischen Schmerzgrenzen und Preiskorridoren
Conjoint-Analyse (CBC)	Auswahlexperimente zwischen hypothetischen Produktbündeln	Hoher Aufwand; erfordert Versuchsdesign	Kontrolliert; zerlegt Teilnutzenwerte von Merkmalen	Tarifoptimierung, Feature-Fencing und Abwägung einzelner Produktkomponenten
Anreizkompatible BDM-Auktion	Becker-DeGroot-Marschak-Lotterie mit verbindlicher Kaufpflicht	Hohe Komplexität; reale Kaufabwicklung nötig	Keine Verzerrung; bindet reales Kundenkapital	Präzise Bestimmung von Reservationspreisen im Laborumfeld
A/B-Kohortentests im Markt	Reale Transaktionsmessung an getrennten Kundenkohorten	Mittelhoch; erfordert saubere Governance	Keine Verzerrung; misst echte Konversion unter Reibung	Finale Preisvalidierung vor unternehmensweitem Rollout

Arbeitsmodell des Autors zur Preisforschung, begründet mit empirischen Methodenvergleichen und verhaltensökonomischer Forschung bei Anderson und Simester (2003), Kloss und Kunter (2016), Kuijken et al. (2017) sowie Simonson und Tversky (1992).

Korrigiert am 8. September 2026: Die Zelle zur hypothetischen Verzerrung bei direkter Befragung nannte eine Überzeichnung von bis zu 40 %. Keine der für diesen Beitrag gehaltenen Quellen berichtet eine allgemeine Quote, wie der Text oben sagt; die Zelle sagt jetzt dasselbe wie der Text.

Warum verzerren direkte Befragungen die reale Zahlungsbereitschaft?

Der häufigste Fehler in der Marktforschung besteht darin, Interessenten direkt zu fragen: „Wie viel wären Sie bereit, für dieses Produkt zu bezahlen?“

Dieser naive Ansatz scheitert an vier psychologischen und ökonomischen Barrieren:

- 1 Fehlende finanzielle Konsequenzen (Cheap Talk): Wer auf hypothetische Fragen antwortet, riskiert kein eigenes Geld. Hohe Beträge zu nennen kostet nichts, schmeichelt aber dem eigenen Status.
- 2 Kognitive Verankerung (Anchoring): Kunden tragen selten fertige Preisschilder für komplexe Angebote im Kopf. Sie greifen willkürlich die Zahlen auf, die in der Frageformulierung oder den Medien präsent sind.
- 3 Strategisches Taktieren im B2B-Einkauf: Erfahrene Einkäufer, die vermuten, dass Umfrageergebnisse zukünftigen Angeboten zugrunde liegen, geben gezielt zu niedrige Werte an, um ihre spätere Verhandlungsposition zu sichern.
- 4 Ausblendung operativer Barrieren: In der isolierten Befragungssituation fehlen die realen Reibungen des Beschaffungsalldtags: Budgetkürzungen, interne Genehmigungshürden, Integrationsrisiken und konkurrierende Projekte.

Wie in Van Westendorp ist eine Befragungsgrenze gezeigt, liefern Wahrnehmungsstudien nützliche psychologische Leitplanken, können aber reale Transaktionsbeobachtungen bei der Margenoptimierung nicht ersetzen.

Kloss und Kunter (2016) kommen zu einem zweiseitigen Urteil über den Van-Westendorp-Ansatz. Er „yields biased results because of its hypothetical nature and its focus on minimum customer resistance“, und dennoch halten die Autoren ihn für „a method of high predictive quality for eliciting willingness-to-pay since the measurement results are comparable to those of the incentive-aligned Becker-DeGroot-Marschak mechanism“. Die Schnittpunkte sind Eigenschaften kumulierter Befragungshäufigkeiten und beschreiben deshalb einen Akzeptanzkorridor, keinen gewinnmaximalen Punkt. Das ist ein Grund, einen Listenpreis zu testen, und kein Befund, dass so gesetzte Preise immer schlechter abschneiden.

Wie formt die Zahlungsbereitschaft die aggregierte Marktnachfragekurve?

Ordnet man N potenzielle Unternehmenskunden nach der Höhe ihrer individuellen Zahlungsbereitschaft absteigend an:

$$WTP(1) \geq WTP(2) \geq \dots \geq WTP(N)$$

Wählt ein Unternehmen einen einheitlichen Preis P , für den $WTP(k) \geq P > WTP(k+1)$ gilt, beträgt der Absatz exakt k Einheiten:

$$Q(P) = \sum_{i=1}^N I(WTP_i \geq P)$$

Der gesamte erwirtschaftete Deckungsbeitrag (DB) bei Preis P beläuft sich somit auf:

$$DB(P) = Q(P) \times (P - k_v)$$

Wobei k_v die variablen Stückkosten bezeichnet.

Diese mathematische Beziehung verdeutlicht, warum Preisdifferenzierung durch gestaffelte Tarife und Feature-Fences unerlässlich ist. Ein Einheitspreis zwingt zu einem destruktiven Kompromiss: Ein hoher Preis schöpft die Zahlungsbereitschaft kaufkräftiger Kunden ab, verliert jedoch das preissensible Volumensegment; ein niedriger Preis sichert Absatzvolumen, lässt aber erhebliche Konsumentenrente bei Großkunden ungenutzt.

Wie die Preiselastizität diesen Zielkonflikt quantifiziert, lesen Sie in Was ist die Preiselastizität der Nachfrage?.

Praxisbeispiel: Abschöpfung von Zahlungsbereitschaft durch Tarifarchitektur

Betrachten wir ein B2B-SaaS-Unternehmen mit 1.000 potenziellen Unternehmenskunden. Eine fundierte Conjoint-Analyse identifiziert drei distinkte Kundengruppen:

Durch die Umstellung von einem Einheitspreis auf ein differenziertes Tarifmodell steigert das Unternehmen seinen monatlichen Cash-Deckungsbeitrag von 292.500 Euro auf 560.000 Euro, ein Zuwachs von 91,5 %. Voraussetzung hierfür sind undurchlässige Schranken (Feature Fences): Können Konzerne die Basisfunktionen ohne Einbußen nutzen, droht Selbstkannibalisierung.

Wie Preise die Wahrnehmung steuern, vertieft Preisgestaltung ist eine Positionierungsentscheidung.

Welche operativen Denkfehler verzerren die Zahlungsbereitschaft?

Tabelle 2 Welche operativen Denkfehler verzerren die Zahlungsbereitschaft?

Denkfehler	Ursache	Operative Konsequenz	Korrekturprotokoll
Unverbindliche Umfragen für bare Münze nehmen	Hypothetische Verzerrung überzeichnet die Preisbereitschaft	Markteintritt zu überhöhten Preisen führt zu Konversionseinbrüchen	Conjoint-Verfahren oder anreizkompatible BDM-Tests einsetzen
WTP als starre Produkteigenschaft ansehen	Vernachlässigung von Kontext-, Framing- und Referenzeffekten	Verpassen von Preiserhöhungspotenzialen durch mangelnde Positionierung	WTP bei Verschiebungen im Wettbewerbsumfeld neu evaluieren
Durchlässige Tarifgrenzen zulassen	Großkunden weichen auf Billigtarife aus	Erodieren des durchschnittlichen Kundenumsatzes (ARPU)	Strikt nicht verhandelbare Enterprise-Gates (SSO, Compliance) verankern
Zahlungsbereitschaft mit Zahlungsfähigkeit verwechseln	Reiche Konzerne verweigern teure Standardprodukte	Überzogene Angebote vergraulen strategische Großkunden	Preise an belegbarem wirtschaftlichem Kundennutzen (EVC) spiegeln
Auf reale Transaktionstests verzichten	Verlassen auf reine Befragungsergebnisse ohne Praxistest	Entkopplung von Preistrategie und vertrieblicher Durchsetzung	Preismodelle vor dem Rollout an echten Pilotkunden testen

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

Welches prüfbare Protokoll ermittelt die reale Zahlungsbereitschaft?

- 1 Wirtschaftliche Referenzalternative identifizieren: Dokumentieren Sie präzise, welches Tool, welche Eigenlösung oder welcher Konkurrent genutzt würde, wenn Ihr Produkt nicht existierte.
 - 2 Differenzierungswert beziffern: Weisen Sie verifizierbare Kostensenkungen, Zeitgewinne oder Risikominimierungen nach, um den objektiven Kundennutzen (EVC) zu errechnen.
 - 3 Passendes Erhebungsinstrument wählen: Setzen Sie Choice-Based Conjoint (CBC) für Leistungsabwägungen und Van-Westendorp-Analysen ausschließlich zur Erkundung von Akzeptanzkorridoren ein.
 - 4 Strukturierte Trade-offs oder Auswahlsszenarien nutzen: Konfrontieren Sie Befragte mit realistischen Auswahlsszenarien zwischen Leistungsbündeln statt ungebundener Preisabfragen, um der Orientierung an Preissignalen Rechnung zu tragen (Anderson und Simester, 2003).
-
- 1 Tarifarchitektur modular aufbauen: Gestalten Sie Pakete so, dass sich Kundensegmente anhand ihrer spezifischen Zahlungsbereitschaft zielsicher selbst zuordnen.
 - 2 Anker- und Dekoy-Effekte nutzen: Platzieren Sie hochpreisige Premium-Pakete, um über Extremenaversion die Akzeptanz der Kernpakete zu stabilisieren (Simonson und Tversky, 1992).
 - 3 In realen Verhandlungen validieren: Führen Sie Pilotverhandlungen mit echten Budgets durch, um den tatsächlichen Reservationspreis vor dem offiziellen Preislisten-Rollout abzusichern.

Wo liegen die empirischen Grenzen der Zahlungsbereitschaftsanalyse?

Die Zahlungsbereitschaft ist ein analytisches Konstrukt, das Bewertungen unter definierten Rahmenbedingungen abbildet. Sie ist keine statische Naturkonstante, die makroökonomischen Zyklen trotzt.

Rezessionen, plötzliche Budgetstopps oder aggressive Preiskämpfe von Wettbewerbern können die Zahlungsbereitschaft ganzer Branchen über Nacht absenken. Zudem können WTP-Modelle bürokratische Freigabehürden in Großkonzernen oder kurzfristige Personalwechsel auf Kundenseite nicht abbilden.

Die Grundlagen dieses Leitfadens stützen sich auf Erkenntnisse der empirischen Preisforschung und Verhaltensökonomie, namentlich Anderson und Simester (2003), das ein Praktikerbeitrag und keine begutachtete Studie ist, Kloss und Kunter (2016), Kuijken et al. (2017) sowie Simonson und Tversky (1992).

Rechenmodelle und operativen Prüfschritte stellen die methodische Synthese des Autors dar, um die Ermittlung von Zahlungsbereitschaften im Unternehmensalltag verlässlich und fundiert zu steuern.

REFERENCES

- Kloss, D., & Kunter, M. (2016). The Van Westendorp price-sensitivity meter as a direct measure of willingness-to-pay. *European Journal of Management*, 16(2), 45-54. DOI
- Kuijken, B., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). Categorization and willingness to pay for new products: The role of category typicality and category attractiveness. *Journal of Product Innovation Management*, 34(6), 757-771. DOI
- Anderson, E. T., & Simester, D. (2003, September). Mind your pricing cues. *Harvard Business Review*, 81(9), 96–103.
<https://hbr.org/2003/09/mind-your-pricing-cues>
- Simonson, I., & Tversky, A. (1992). Choice in context: Tradeoff contrast and extremeness aversion. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 281-295. DOI

ENDE DES BEITRAGS

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 2. September). Was ist Zahlungsbereitschaft? Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-zahlungsbereitschaft/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Pricing ist eine Positionierungsentscheidung.

<https://isoglu.com/de/insights/journal/pricing-ist-positionierung/>

Go-to-Market & Pricing

Was ist wertbasierte Preisgestaltung?

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

Go-to-Market & Pricing

Was ist offenbarte Präferenz? Beobachtete Wahl ist keine Zahlungsbereitschaft

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



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand