



GO-TO-MARKET & PRICING

Voice of Customer ist keine beobachtete Wahl

Kundenbefragungen erfassen geäußerte Präferenzen ohne Restriktionen; beobachtete Wahlentscheidungen spiegeln echte Budget- und Reibungsgrenzen wider.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

2. September 2026

LESEZEIT

5 Min.

WÖRTER

1.121

<https://isoglu.com/de/insights/journal/voice-of-customer-ist-keine-beobachtete-wahl/>

Management Summary	2
Wo liegen die methodischen Grenzen der Abfrage von Kundenpräferenzen?	3
Warum weichen Kundenäußerungen systematisch vom tatsächlichen Kaufverhalten ab?	4
Wie bauen kommerzielle Teams ein prüfbares Protokoll für Präferenz und Kaufentscheidung auf?	4
Wie lassen sich Diskonfirmations-Gates für Kundenfeedback in Workflows verankern?	5
Welche Prinzipien sichern die Verankerung von Kundenfeedback in realen Transaktionsdaten?	6
Literatur	7

MANAGEMENT SUMMARY

Voice-of-Customer-Programme, Beiräte und Umfragen erfassen geäußerte Präferenzen: was Kunden sagen, wenn Wünsche keine unmittelbaren Budgetkonsequenzen haben. Reale Wahlentscheidungen zeigen hingegen, wie Kunden handeln, wenn sie tatsächliche Budgets binden, Wechselkosten tragen und organisatorische Reibung überwinden müssen. Urban, Weinberg und Hauser untersuchen die Grenzen von Präferenzmessungen bei neuen Produkten; Aydin et al. analysieren Schätzverfahren der Nachfrageentwicklung. Dieser Artikel liefert ein Verifikationsframework, das Kundenfeedback gegen beobachtetes Verhalten testet und Fehlallokationen in Produkt und Vertrieb verhindert.

Schlagwörter: Voice of customer · Customer feedback · Premarket research · Stated preference · Revealed preference

Im B2B-Software- und Produktmanagement genießen Voice-of-Customer-Programme (VoC) hohes Vertrauen. Unternehmen berufen Kundenbeiräte ein, führen ausführliche Anwenderinterviews, werten jährliche Zufriedenheitsumfragen aus und erfassen Funktionswünsche im CRM. Wenn Kunden für eine geplante Funktion großes Interesse signalisieren, binden Produktleiter monatelange Entwicklungskapazitäten.

Wird die Funktion schließlich bereitgestellt, bleibt die tatsächliche Nutzung oft gering. Wird das Modul bepreist, lehnen Bestandskunden das Upgrade ab.

Dieses Phänomen bedeutet nicht, dass Kunden vorsätzlich falsche Angaben machen. Es zeigt vielmehr, dass Entscheidungsträger eine geäußerte Präferenz mit einer realen Wahlentscheidung verwechselt haben. Voice of Customer erfasst, was Kunden ohne unmittelbare Konsequenzen äußern; beobachtetes Verhalten zeigt, wie sie unter realem Budgetdruck, Wechselaufwänden und internen Reibungen tatsächlich handeln.

Kundenbefragungen unkritisch mit echter Marktnachfrage gleichzusetzen, gehört zu den häufigsten Ursachen für Fehlallokationen in Produkt- und Vertriebsbudgets. Bei Akquisitionen verdeutlicht was ein Voice-of-Customer-Zukauf belegen kann, wie ungeprüfte Kundenbekundungen Synergieannahmen und Bewertungen verzerren.

Wo liegen die methodischen Grenzen der Abfrage von Kundenpräferenzen?

Die Diskrepanz zwischen geäußerten Präferenzen und realer Nachfrage ist in der Marketingwissenschaft und Ökonometrie seit langem erforscht. Urban, Weinberg und Hauser bauten ihr Prognosedesign genau um diese Sorge herum, dass „respondents overstated their willingness to purchase an environmentally sound car“ (Urban et al., 1996). Es ist ein einzelner Elektroauto-Fall, in dem „the authors describe how one firm combines managerial judgment“ mit Marktmessung verbindet; das belegt, dass die Lücke aufgehen kann, und nicht, dass Befragungen die Akzeptanz immer verzerren.

Ihre Untersuchungen zeigen typische Schwachstellen hypothetischer Befragungen:

- 1 Fehlen von Wettbewerbsabwägungen: In einem Interview können Kunden eine Funktion als wertvoll einstufen, ohne auf ein anderes Feature verzichten, bestehende Abteilungsbudgets umschichten oder Alternativanbieter prüfen zu müssen.
- 2 Ausblenden betrieblicher Reibung: Befragte berücksichtigen bei Konzeptbewertungen selten die realen Wechselkosten, Sicherheitsprüfungen, Schulungsaufwände und Datenmigrationen, die für eine betriebliche Einführung nötig sind.
- 3 Informationsasymmetrie: Kunden können den tatsächlichen Nutzen eines Angebots, das sie noch nie im realen Arbeitsablauf genutzt haben, nur unzureichend vorhersagen.

Um diesen Verzerrungen zu begegnen, entwickelten Urban und Kollegen Methoden der Informationsbeschleunigung (Information Acceleration): realitätsnahe Simulationen, die Entscheidungsträger vor der Erfassung von Präferenzen mit echten Marktbedingungen, Alternativen und Preiskonsequenzen konfrontieren.

Aydin, Kwong, Ji und Law machen eine engere Aussage als einen Vergleich von Befragung und Wahlmodell, und sie betrifft die Conjoint-Daten selbst: „a high degree of fuzziness always exists in the data obtained from conjoint surveys“, und „ignorance of the fuzziness would lead to the over-estimation of market demands“ (Aydin et al., 2014). Das als generelles Urteil über direkte Befragungen zu lesen, wäre meine Erweiterung; das Argument hier ruht allein auf der Fuzziness-Aussage.

Warum weichen Kundenäußerungen systematisch vom tatsächlichen Kaufverhalten ab?

Im B2B-Umfeld führen verhaltensbezogene und organisationale Faktoren dazu, dass Feedback und Kaufentscheidungen voneinander abweichen:

- Höflichkeit und Beziehungspflege: In Interviews und Beiräten besteht ein sozialer Anreiz zur Zustimmung. Ein Lob kostet nichts und stärkt die Beziehung; die Aussage „Dafür würden wir kein Geld ausgeben“ erzeugt soziale Reibung.
- Wunsch vs. Budgetbefugnis: Der Anwender, der Feedback gibt, ist selten der wirtschaftliche Entscheider mit Zeichnungsberechtigung. Ein Abteilungsleiter mag eine Softwareverbesserung begrüßen, der Finanzvorstand verweigert jedoch die Budgetfreigabe. Kundensignale in bezahlte Erlöse zu überführen gelingt nur, wenn Preisarchitektur als System und nicht als Preisliste verstanden wird, die Nutzenversprechen mit klaren Konditionen und Kontrollen verbindet.
- Wechsel- und Integrationsaufwände: Geäußertes Interesse ignoriert die organisatorische Last. Ein Unternehmen kann ein neues Werkzeug für überlegen halten, doch der Aufwand für die Umschulung von 500 Mitarbeitern und die Anpassung bestehender Schnittstellen verhindert den Wechsel.

Wie bauen kommerzielle Teams ein prüfbares Protokoll für Präferenz und Kaufentscheidung auf?

Um zu verhindern, dass qualitative Aussagen ungeprüft Entwicklungspläne bestimmen, sollten Organisationen strukturierte Verhaltenstests etablieren. Die folgende Tabelle stellt gängige Feedback-Kategorien beobachtbaren Verhaltenstests und typischen Abweichungsursachen gegenüber.

Abbildung 1 Verifikationsmatrix: Präferenz versus beobachtete Wahl

Feedback-Kategorie	Geäußertes Kundensignal (Was gesagt wird)	Verzerrungsrisiko der Befragung	Beobachtbarer Verhaltenstest (Was getan werden muss)	Diagnostischer Auslöser für Abweichung
Funktionswunsch	„Wir benötigen Funktion X, bevor wir unseren Vertrag erweitern können.“	Höflichkeitsverzerrung; Wunsch ohne Kostenabwägung.	Unterzeichnete Beta-Vereinbarung mit Bereitstellung von Testdaten und Teamstunden.	Kunde verweigert die Bereitstellung technischer Ressourcen oder die Teilnahme an Testphasen.
Preisbereitschaft	„Wir würden für erweiterte Analysen gerne 20 % mehr bezahlen.“	Hypothetische Bereitschaft ohne Prüfung durch den Einkauf.	Verbindliche Absichtserklärung (LOI) oder jährliche Vorabverpflichtung auf der neuen Preisstufe.	Der Einkauf fordert Standardpreise oder die kostenlose Bündelung der Erweiterung.
Roadmap-Priorität	„Die Schnittstelle zu Plattform Y hat für uns höchste Priorität.“	Abstrakte Dringlichkeit ohne Prüfung der tatsächlichen Einführungskapazität.	Analyse historischer API-Logs auf aktive Export- und Integrationsversuche.	Keine Datenexporte vorhanden oder Weigerung, technische Zugangsdaten bereitzustellen.
Zufriedenheitswert	„Wir sind sehr zufrieden und bewerten das Produkt mit 9 von 10 Punkten.“	Passive Zufriedenheit, die latente Abwanderungsrisiken verdeckt.	Wöchentliche aktive Nutzung relevanter Rollen, Lizenzauslastung und Bearbeitungszeit im Support.	Vertragsverlängerung verzögert sich oder wird trotz hohem NPS an den Einkauf für Preisnachlässe übergeben.
Migrationsbereitschaft	„Wir sind bereit, unseren Altanbieter durch Ihre Lösung zu ersetzen.“	Unterschätzung interner Wechselkosten und organisationaler Widerstände.	Freigabe eines verbindlichen Migrationsplans mit festen Umstellungsterminen und Führungssponsor.	Verschiebung wegen internem IT-Stopp oder Weigerung, den Altvertrag fristgerecht zu kündigen.

Framework des Autors auf Basis von Urban, Weinberg und Hauser (1996) sowie Aydin, Kwong, Ji und Law (2014). Alle Kategorien und Tests sind synthetische Governance-Standards.

Wie lassen sich Diskonfirmations-Gates für Kundenfeedback in Workflows verankern?

Um kommerzielle Ressourcen zu schützen, sollten Führungskräfte verbindliche Prüfschritte etablieren, bevor Entwicklungs- oder Vertriebsressourcen gebunden werden:

- 1 Wirtschaftliche Vorleistung einfordern: Bezeichnet ein Großkunde eine Funktion als unverzichtbar, sollte er sich an den Entwicklungskosten beteiligen oder eine verbindliche Vertragserweiterung unterzeichnen. Lehnt der Kunde ab, handelt es sich um einen Wunsch, nicht um echten Bedarf.
- 2 Nachfrage vorab über Reibung testen: Vor der vollständigen Programmierung können Prototypen oder Preisseiten hinter eine gezielte Handlungshürde gestellt werden (etwa die Vereinbarung eines Sicherheitsaudits). Gemessen wird, wie viele Interessenten diesen verbindlichen Schritt gehen.
- 3 Historische Wünsche mit Umsatz abgleichen: Überprüfen Sie retrospektiv, wie viele im Vertriebsprozess geforderte Funktionen später tatsächlich zu Vertragsverlängerungen oder Umsatzzuwächsen geführt haben.

Welche Prinzipien sichern die Verankerung von Kundenfeedback in realen Transaktionsdaten?

Kunden zuzuhören ist unerlässlich, um operative Probleme und ungedeckte Bedarfe zu erkennen. Kundenaussagen sind jedoch Hypothesen, keine verbindlichen Handlungsanweisungen.

Voice of Customer zeigt, was Menschen sagen, wenn Worte kostenlos sind. Reale Wahlentscheidungen zeigen, wofür Unternehmen zahlen, wenn Budgets knapp, Wechselkosten real und organisatorische Risiken spürbar sind. Nachhaltiges Wachstum basiert auf beobachtetem Verhalten, nicht auf unverbindlicher Zustimmung.

- Aydin, R., Kwong, C. K., Ji, P., & Law, H. M. C. (2014). Market demand estimation for new product development by using fuzzy modeling and discrete choice analysis. *Neurocomputing*, 142, 136-146. <https://doi.org/10.1016/j.neucom.2014.01.051>
- Urban, G. L., Weinberg, B. D., & Hauser, J. R. (1996). Premarket forecasting of really-new products. *Journal of Marketing*, 60(1), 47-60. <https://doi.org/10.1177/002224299606000105>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 2. September). Voice of Customer ist keine beobachtete Wahl. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/voice-of-customer-ist-keine-beobachtete-wahl/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Ein Voice-of-Customer-Zukauf ist noch kein Kundenwissen

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ein-voice-of-customer-zukauf-belegen-kann/>

Go-to-Market & Pricing

Was ist offenbarte Präferenz? Beobachtete Wahl ist keine Zahlungsbereitschaft

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

Go-to-Market & Pricing

Was ist Gabor-Granger-Preisforschung? Kaufabsicht ist kein Marktpreis

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-gabor-granger-preisforschung/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand