



WACHSTUM, DAS SICH POTENZIERT

Kundenbindung sollte nach Profit gerankt werden, nicht nur nach Churn

Hohes Churn-Risiko ist kein Kundenwert: Ranken Sie Kundenbindung nach inkrementellem Effekt, Interventionskosten, Cashflow und Kampagnengröße.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

1. September 2026

LESEZEIT

7 Min.

WÖRTER

1.454

<https://isoglu.com/de/insights/journal/kundenbindung-sollte-nach-profit-gerankt-werden-nicht-nur-nach-churn/>

Management Summary	2
Warum ist eine statistische Churn-Wahrscheinlichkeit keine hinreichende Entscheidungsgrundlage?	3
Wie verändert eine profitbasierte Verlustfunktion das Kampagnentargeting?	5
Warum unterscheidet sich marginaler Profit Lift grundlegend vom Customer Lifetime Value?	5
Wie ermittelt das Finanzcontrolling die optimale Kampagnengröße bei der Kundenbindung?	5
Wie erstellen Marketingteams eine prüfbare, profitorientierte Bindungs-Scorecard?	6
Welche drei gängigen Annahmen zur Kundenbindung sollte die Führung verwerfen?	6
Wo liegen die empirischen Grenzen profitorientierter Kundenbindungsmodelle?	7
Literatur	8

MANAGEMENT SUMMARY

Ein Kunde kann abwanderungsgefährdet sein und dennoch ein schlechtes Ziel für eine Kundenbindungskampagne darstellen, wenn die Intervention teuer ist oder wenig zusätzlichen Cashflow erzeugt. Lemmens und Gupta definieren eine profitbasierte Verlustfunktion, die Kunden nach dem finanziellen Effekt einer Intervention ordnet: einschließlich der Veränderung des Churns, des nachgelagerten Cashflows und der Interventionskosten. Zwei Feldexperimente berichten profitablere Kampagnen als konkurrierende Modelle und zeigen, wie sich die Kampagnengröße optimieren lässt. Dieser Beitrag trennt Risiko, Reaktion, inkrementellen Effekt, Kosten und Profit Lift in einer synthetischen Prüfkarte. Er rankt keinen aktuellen Kundenbestand und bewertet keine privaten Kampagnendaten.

Schlagwörter: Profit-basierte Kundenbindung · Kundenbindungsökonomie · Kundenprofitabilität · Churn-Targeting

Ein Kunde kann abwanderungsgefährdet sein und dennoch ein schlechtes Ziel für eine Kundenbindungskampagne darstellen.

Die kurze Antwort lautet: Kundenbindung ist eine Entscheidung über den Einsatz einer Intervention, nicht nur eine Prognose des Risikos. Ein Churn-Score schätzt ein Risiko. Er zeigt allein weder, ob ein Angebot dieses Risiko verändert, noch was die Intervention kostet oder wie viel Cashflow nach der Intervention verbleibt.

Lemmens und Gupta definieren für dieses Problem eine profitbasierte Verlustfunktion. Sie ordnet Kunden nach dem inkrementellen finanziellen Effekt einer Intervention, einschließlich der Veränderung des Churns, des nachgelagerten Cashflows und der Interventionskosten. Zwei Feldexperimente berichten profitablere Kampagnen als konkurrierende Targeting-Modelle und liefern einen Ansatz zur Optimierung der Kampagnengröße. Die Evidenz stützt eine Profit-Perspektive, aber keine universelle Targeting-Formel.

Zwei angrenzende Studien schärfen diese Grenze. Gupta et al. (2004) zeigen, dass kundenbasierte Bewertung von Bindung, Deckungsbeitrag, Kundenzahl, Akquise und Diskontierungsannahmen abhängt. Lariviere und Van den Poel (2005) modellieren nächsten Kauf, partielle Abwanderung und die Entwicklung der Profitabilität als getrennte Ergebnisse. Diese Befunde ersetzen kein profitbasiertes Targeting. Sie erklären, warum ein Bindungsscore sein Ergebnis und seinen Werthorizont nennen muss, bevor er die Interventionsallokation steuert.

Warum ist eine statistische Churn-Wahrscheinlichkeit keine hinreichende Entscheidungsgrundlage?

Stellen Sie sich eine Kundenbindungsliste vor, die von der höchsten prognostizierten Abwanderungswahrscheinlichkeit abwärts sortiert ist. Der erste Kunde kann wertvoll sein. Er kann aber auch teuer zu bedienen, wenig empfänglich für das Angebot oder aus Gründen zum Gehen entschlossen sein, die das Angebot nicht verändert. Ein hoher Score markiert ein Prüfproblem. Er beendet die Allokationsentscheidung nicht.

Halten Sie diese Objekte getrennt:

Tabelle 1 Warum ist eine statistische Churn-Wahrscheinlichkeit keine hinreichende Entscheidungsgrundlage?

Objekt	Frage	Was es nicht beantwortet
Churn-Risiko	Wie wahrscheinlich ist die Abwanderung im definierten Prognoserahmen?	Ob ein Angebot das Risiko verändert
Reaktion	Wie wahrscheinlich reagiert der Kunde auf ein Angebot?	Ob die Reaktion Profit erzeugt
Inkrementeller Effekt	Was verändert sich durch die Intervention gegenüber ihrem Ausbleiben?	Ob die Veränderung die Kosten deckt
Interventionskosten	Was kostet Erstellung und Ausspielung des Angebots?	Ob der Kunde ohne Angebot geblieben wäre
Cashflow nach der Kampagne	Welcher Cashflow verbleibt im festgelegten Horizont?	Ob der Kunde in jeder Zukunftsperiode wertvoll ist
Profit Lift	Welcher zusätzliche Wert bleibt nach Kosten?	Ob der Schätzwert in eine andere Umgebung übertragbar ist

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

Die Unterscheidungen sind keine akademische Verzierung. Wenn eine Kampagne nur nach Risiko rankt und Interventionswirkung und Kosten ignoriert, kann sie knappe Kapazität für Kunden ausgeben, die ohnehin geblieben wären, nicht beeinflussbar sind oder das Angebot nicht zurückzahlen.

Tabelle 1 Die profitbasierte Kundenbindungskarte

Synthetischer Kunde	Churn-Risiko	Erwarteter inkrementeller Cashflow	Interventionskosten	Profit Lift nach Kosten	Entscheidung
A	Hoch	42	4	38	Ziel
B	Hoch	9	5	4	Prüfen
C	Mittel	30	3	27	Ziel
D	Niedrig	16	12	4	Prüfen

Synthetischer Entscheidungsrahmen des Autors auf Grundlage von Lemmens und Gupta (2020), Lariviere und Van den Poel (2005) sowie Gupta et al. (2004). Die Werte sind illustrativ und beschreiben keine beobachteten Kunden oder eine laufende Kampagne.

Die Tabelle ist kein Modell. Sie erinnert daran, dass ein Risiko-Ranking und ein Kampagnen-Ranking unterschiedliche Fragen beantworten. Kunde A und Kunde B haben dieselbe Risikokategorie, aber eine andere erwartete Ökonomie. Kunde C hat ein niedrigeres Risiko als A, aber einen höheren synthetischen Profit Lift. Kunde D kann aus anderen Gründen relevant sein, doch die gelistete Intervention rechtfertigt unter dieser erfundenen Grenze keine Zielentscheidung.

Wie verändert eine profitbasierte Verlustfunktion das Kampagnentargeting?

Der Beitrag von Lemmens und Gupta beginnt mit dem Ziel. Konventionelles Targeting kann Kunden nach prognostizierter Churn-Wahrscheinlichkeit oder nach ihrer Reaktion auf ein Angebot ordnen. Beides kann ein nützlicher Input sein. Keine der beiden Größen richtet das Prognoseziel automatisch auf Kampagnenprofit aus, wenn Kosten und finanzielle Folgen der Intervention zwischen Kunden variieren.

Die profitbasierte Verlustfunktion prognostiziert für jeden Kunden den finanziellen Effekt der Kundenbindungsin-tervention. Das Ranking verwendet anschließend die inkrementelle Wirkung auf Churn und den Cashflow nach der Kampagne, abzüglich der Interventionskosten. Der Gegenstand ist also nicht: „Wer ist am stärksten gefährdet?“ Er lautet: „Wo erzeugt diese Intervention im Vergleich zu ihrem Ausbleiben unter dem definierten Rahmen voraussichtlich den höchsten Profit?“

Diese Gegenüberstellung braucht eine Grenze für das Kontrafaktische. Relevant ist die Inkrementalität, nicht bloß beobachteter Umsatz nach einem Angebot. Ein Kunde kann nach einem Angebot verlängern, weil das Angebot ge-holfen hat, weil er ohnehin verlängert hätte oder weil sich ein anderer Teil der Beziehung verändert hat. Der An-satz der Quelle ist auf den finanziellen Interventionseffekt ausgerichtet; dieser Beitrag hält die Entscheidungs-grenze sichtbar, ohne eine aktuelle Kampagne nachzubauen.

Warum unterscheidet sich marginaler Profit Lift grundlegend vom Customer Lifetime Value?

Customer Lifetime Value beschreibt ein längerfristiges Kundenökonomie-Konstrukt unter einer festgelegten Grenze für Umsatz, Kosten, Bindung, Diskontierung und Zeit. Profitbasiertes Kundenbindungstargeting stellt eine engere Frage nach einer Intervention und ihrem inkrementellen finanziellen Effekt. Beides kann sich ergänzen, ist aber nicht austauschbar.

Ein Kunde mit hohem Customer Lifetime Value kann aus vielen Gründen Aufmerksamkeit verdienen und dennoch für ein bestimmtes Angebot ein schlechtes Ziel sein. Ein Kunde mit niedrigerem Wert kann effizient sein, wenn die Intervention billig ist und den Cashflow ausreichend verändert. Die Quelle macht daraus keine universelle Kun-denhierarchie. Sie verändert, welche Variablen zum Kampagnen-Ranking gehören.

Dasselbe gilt für Reaktionen. Ein Kunde kann auf ein Angebot reagieren, indem er eine Nachricht öffnet, einen Ra-batt annimmt oder seine Servicewahl ändert. Eine Reaktion ist nicht automatisch ein profitabler inkrementeller Effekt. Die Kampagne muss Ergebnis und Kosten definieren.

Wie ermittelt das Finanzcontrolling die optimale Kampagnengröße bei der Kundenbindung?

Auch eine nach Profit gerankte Liste entscheidet nicht, wie viele Kunden kontaktiert werden. Der nächste Kunde kann weniger erwarteten Profit hinzufügen als die operative Kosten der Verlängerung. Verfügbare Kapazität, An-gebotsbestand, Kontaktregeln und mögliche Wechselwirkungen zwischen Kunden können die Grenze ebenfalls verändern.

Lemmens und Gupta berichten, dass ihr Ansatz die Kampagnengröße optimieren kann und dass zwei Feldexperi-mente profitablere Kampagnen als konkurrierende Targeting-Modelle zeigen. Das sind quellengebundene Ergeb-

nisse der untersuchten Settings. Es ist keine universelle Regel, nach der jede Kampagne an derselben Schwelle endet oder ein Profit-Score ohne Neukalibrierung übertragbar ist.

Nutzen Sie eine Größenprüfung:

- 1 Definieren Sie die Intervention und die Vergleichsbedingung.
- 2 Schätzen Sie den inkrementellen Effekt, statt Reaktion mit Wirkung gleichzusetzen.
- 3 Nehmen Sie Interventionskosten und den Cashflow-Horizont nach der Kampagne auf.
- 4 Ranken Sie die berechtigten Kunden unter derselben Wertgrenze.
- 5 Bestimmen Sie die operativen Kosten der nächsten Kontaktgruppe.
- 6 Stoppen oder erweitern Sie die Kampagne nach der erklärten Entscheidungsregel.
- 7 Halten Sie fest, welche Annahmen diese Regel verändern würden.

Der letzte Schritt ist wichtig: Eine Kampagne kann im Erwartungswert profitabel und für einen anderen Horizont, eine andere Servicegrenze oder eine andere Kundenpopulation dennoch unpassend sein.

Wie erstellen Marketingteams eine prüfbare, profitorientierte Bindungs-Scorecard?

Bevor Sie ein Profit-Ranking verwenden, schreiben Sie fünf Felder auf:

Tabelle 3 Wie erstellen Marketingteams eine prüfbare, profitorientierte Bindungs-Scorecard?

Prüfbereich	Erforderliche Frage
Intervention	Was wird angeboten, verändert oder bewusst nicht getan?
Inkrementalität	Womit wird verglichen, was ohne Intervention passiert wäre?
Ökonomie	Welche Umsatz-, Kosten- und Cashflow-Positionen gehen ein?
Kapazität	Wie viele Kontakte, Angebote oder Servicehandlungen sind möglich?
Validierung	Welches Ergebnis und welcher Horizont zeigen, ob das Ranking funktioniert?

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

Diese Felder erzeugen allein keinen Score. Sie machen einen Score angreifbar. Sie können fragen, ob die Intervention Churn verändert, ob Kosten enthalten sind, ob der Horizont genügt und ob das Ergebnis in derselben Umgebung wie das Modell beobachtet wird.

Welche drei gängigen Annahmen zur Kundenbindung sollte die Führung verwerfen?

Erstens: Sagen Sie nicht „Zielen Sie auf Kunden mit der höchsten Churn-Wahrscheinlichkeit“, wenn die Entscheidung tatsächlich Profit maximieren soll. Risiko kann ein Merkmal des Rankings sein, ist aber nicht automatisch dessen Ziel.

Zweitens: Sagen Sie nicht „Die Kampagne hat den gebundenen Umsatz erzeugt“, wenn nur eine Beobachtung nach der Kampagne vorliegt. Inkrementalität braucht eine Vergleichsgrenze.

Drittens: Sagen Sie nicht „Das Modell findet die besten Kunden“, ohne Intervention, Kosten, Cashflow-Horizont und Ergebnis zu benennen. „Am besten“ ist nur zusammen mit der Entscheidung sinnvoll.

Für angrenzende Entscheidungen können Sie die Evidenzprüfung zur Verlängerung mit der Messgrenze der Bindungsquote vergleichen.

Wo liegen die empirischen Grenzen profitorientierter Kundenbindungsmodelle?

Lemmens und Gupta liefern eine profitbasierte Verlustfunktion, ein inkrementelles Ziel für das Interventionsranking, zwei Feldexperimente und eine Aussage zur Kampagnengröße. Gupta et al. liefern eine Annahmegrenze für Kundenwert, während Lariviere und Van den Poel eine ergebnisbezogene Prognosegrenze liefern. Keine der drei Studien bewertet Ihren Kundenbestand oder definiert eine universelle Churn-Schwelle. Die synthetische Karte ist eine Autorensynthese. Sie zeigt, was eine Profitprüfung sichtbar halten muss, bevor eine Kundenbindungsliste zu einer Ausgabenentscheidung wird.

Lemmens, A., und Gupta, S. (2020). Managing churn to maximize profits. *Marketing Science*, 39(5), 956-973. DOI-Link

Gupta, S., Lehmann, D. R., und Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7-18. DOI-Link

Lariviere, B., und Van den Poel, D. (2005). Predicting customer retention and profitability by using random forests and regression forests techniques. *Expert Systems with Applications*, 29(2), 398-405. DOI-Link

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 1. September). Kundenbindung sollte nach Profit gerankt werden, nicht nur nach Churn. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/kundenbindung-sollte-nach-profit-gerankt-werden-nicht-nur-nach-churn/>

WEITERLESEN

Wachstum, das sich potenziert

Lange Kundenbeziehungen können wenig profitabel sein

<https://isoglu.com/de/insights/journal/lange-kundenbeziehungen-koennen-wenig-profitabel-sein/>

Wachstum, das sich potenziert

Die 20-55-Regel verfehlt das Portfolio

<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-20-55-regel-kundenpriorisierung-verfehlt-das-portfolio/>

Wachstum, das sich potenziert

Ein Kundenmodell kann nicht jedes Ergebnis prognostizieren

<https://isoglu.com/de/insights/journal/ein-kundenmodell-kann-nicht-jedes-ergebnis-prognostizieren/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand