



WACHSTUM, DAS SICH POTENZIERT

Die 20-55-Regel verfehlt das Portfolio

Ein Kundenranking kann künftige Topkunden verfehlen: Halten Sie Prognosehorizont, Schwelle, Fehlkosten und Profitabilitätsinputs sichtbar.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

1. September 2026

LESEZEIT

7 Min.

WÖRTER

1.442

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

Management Summary	2
Warum stimmen historisch vorhergesagte Kundengruppen selten mit künftiger Rentabilität überein?	3
Was belegt die empirische Auswertung von vier Datensätzen über die 20/55-Regel?	4
Wie verändert der Betrachtungszeitraum die Trennschärfe von Kundensegment-Schwellen?	5
Warum ist Kundenprofitabilität ein Input-Zurechnungsproblem vor jeder Ranking-Aufgabe?	5
Was zeigt eine synthetische Portfoliosimulation über klassische Kundenpriorisierungen?	5
Welche Governance-Sequenz verhindert Fehlallokationen bei der Account-Priorisierung?	6
Wo liegen die methodischen Grenzen der Portfoliopriorisierungs-Forschung?	6
Quellen	8

MANAGEMENT SUMMARY

Ein Kundenranking ist eine Prognose und keine dauerhafte Identität. Malthouse und Blattberg prüfen die Prognose des Customer Lifetime Value außerhalb der Schätzung anhand von vier Datensätzen und berichten ein ungefähres 20-55-Muster: Viele Kundinnen und Kunden, die später zu den wertvollsten 20 % gehören, werden im früheren Ranking nicht erkannt, während ein kleinerer Anteil der künftigen unteren 80 % eine Sonderbehandlung erhalten kann. Die Zahlen gehören zum benannten Horizont, zu Gruppen und Behandlungskontext. Mulhern ergänzt die Messdisziplin: Inputs müssen festgelegt und die Profitkonzentration geprüft werden, bevor Aufmerksamkeit überproportional verteilt wird. Der Beitrag baut daraus eine Portfolio-Freigabekarte und rankt keine aktuellen Accounts.

Schlagwörter: Customer Lifetime Value · Kundenprofitabilität · Portfolioentscheidung · Fehlklassifikationskosten

Ein Kundenranking ist eine Prognose und keine dauerhafte Identität.

Die kurze Antwort lautet: Eine Schwelle kann nützlich sein und trotzdem viele Kundinnen und Kunden verfehlen, die später zur wertvollsten Gruppe gehören. Malthouse und Blattberg prüfen die Prognose des Customer Lifetime Value außerhalb der Schätzung anhand von vier Datensätzen und berichten ein ungefähres 20-55-Muster. Ungefähr 55 % der späteren Top-20%-Gruppe können fehlerklassifiziert und nicht besonders behandelt werden, während etwa 15 % der späteren unteren 80 % fehlerklassifiziert und besonders behandelt werden können. Diese Zahlen gehören zum Horizont, zu Gruppen und zum Behandlungskontext der Studie. Sie sind kein universelles Portfoliogesetz.

Mulhern liefert die notwendige Ergänzung. Kundenprofitabilitätsanalyse braucht ausdrücklich benannte Inputs und ein Verständnis dafür, wie Profit über Kunden konzentriert ist. Ein prognostiziertes Werteranking reicht also nicht aus. Die Prüfung muss Prognosehorizont, Schwelle, Fehlerkosten und das Profitabilitätsobjekt zeigen, bevor Aufmerksamkeit verteilt wird.

Warum stimmen historisch vorhergesagte Kundengruppen selten mit künftiger Rentabilität überein?

Die Formulierung 20-55 ist leicht zu merken, weil sie ein Klassifikationsproblem in zwei Zahlen verdichtet. Gerade deshalb ist sie leicht falsch zu verwenden. Die „Top 20 %“ des Ergebnisses sind die künftige Gruppe, die durch den späteren Kundenwert definiert wird. Das Ranking zur Auswahl entsteht früher. Die 55 % beschreiben Fehlerklassifikation innerhalb dieser künftigen Topgruppe unter dem Aufbau der Studie. Sie sagen nicht, dass 55 % jeder Topgruppe immer falsch liegen.

Halten Sie die Objekte getrennt:

Tabelle 1 Warum stimmen historisch vorhergesagte Kundengruppen selten mit künftiger Rentabilität überein?

Objekt	Frage	Fehler, wenn es verschmilzt
Vorhergesagte Gruppe	Wen wählt das Modell am Entscheidungsdatum aus?	Eine Prognose wird als Ergebnis behandelt.
Künftige Gruppe	Wer gehört nach dem benannten Horizont zur Wertgruppe?	Das Ergebnis wird ohne Zeitgrenze gelesen.
Falscher Ausschluss	Wer wurde nicht ausgewählt und gehört später zur Zielgruppe?	Verpasste Gelegenheit bleibt unsichtbar.
Falscher Einschluss	Wer wurde ausgewählt und gehört später nicht zur Zielgruppe?	Behandlungskosten bleiben unsichtbar.
Profitabilitätsobjekt	Welche Wert-, Kosten-, Preis- und Margininputs werden aggregiert?	Umsatz oder Aktivität wird als Profit behandelt.

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

Das Ranking ist eine Entscheidungshilfe unter Unsicherheit. Es ist kein Etikett für die Kundin oder den Kunden.

Abbildung 1 Die Fehlklassifikationskarte für Kundenpriorisierung

Prüffeld	Zum Entscheidungsdatum vorhergesagt	Künftige oder beobachtete Prüfung	Entscheidungsfrage
Gruppe	Welche Schwelle und welches Modell erzeugen die Auswahl?	Welche Gruppe wird nach dem Horizont definiert?	Ist der Vergleich zeitlich konsistent?
Falscher Ausschluss	Wer wurde nicht ausgewählt?	Wer kommt später in die Zielgruppe?	Was kostet das Übersehen?
Falscher Einschluss	Wer wurde ausgewählt?	Wer bleibt später außerhalb der Zielgruppe?	Welche Aufmerksamkeit oder Leistungskapazität wurde eingesetzt?
Profitabilität	Welche Inputs bilden den prognostizierten Wert?	Welche Umsatz-, Kosten-, Preis- und Margenfelder werden realisiert?	Sind Prognose- und Ergebnisobjekt identisch?
Aktualisierung	Wann wird das Ranking neu berechnet?	Wann kann das Ergebnis geprüft werden?	Passt der Horizont zur Entscheidung?

Portfolio-Freigaberahmen des Autors, begründet mit Malthouse und Blattberg (2005) sowie Mulhern (1999). Die Prozentsätze werden nur als begrenzte Quellenresultate gezeigt; die Matrixfragen sind synthetisch und enthalten keine Kundendaten.

Was belegt die empirische Auswertung von vier Datensätzen über die 20/55-Regel?

Malthouse und Blattberg prüfen die Prognose des Customer Lifetime Value außerhalb der Schätzung anhand von vier Industriedatensätzen. Die Frage lautet nicht, ob ein Modell historische Kundinnen und Kunden sortieren kann. Die Frage lautet, ob ein Unternehmen künftige wertvolle Kundinnen und Kunden genau genug erkennen kann, um eine überproportionale Investition zu rechtfertigen.

Das ungefähre 20-55-Muster macht den Fehler sichtbar. Von der künftigen Top-20%-Gruppe können ungefähr 55 % fehlklassifiziert und nicht besonders behandelt werden. Von den künftigen unteren 80 % können ungefähr 15 % fehlklassifiziert und besonders behandelt werden. Die erste Zahl beschreibt ein Ausschlussproblem, die zweite ein Einschlussproblem. Beide sind ohne Horizont, vorhergesagte Gruppen, Sonderbehandlung und Fehlkosten nicht sinnvoll.

Der Wert des Artikels liegt nicht im Auswendiglernen des Verhältnisses. Er liegt in der Erinnerung, dass ein historisches Ranking nützlich aussehen und trotzdem die Kundinnen und Kunden verfehlen kann, die ein Unternehmen finden möchte. Deshalb sollte eine Portfolioentscheidung fragen, wie viel Fehler sie trägt und wie schnell das Ranking aktualisiert werden kann.

Drehen Sie das Ergebnis nicht in einen neuen Slogan um. Die Studie sagt nicht, dass jedes Ranking 55 % der künftigen Topkundschaft verfehlt. Sie sagt nicht, dass jede ausgewählte Kundin eine schlechte Investition ist. Sie liefert ein ungefähres Resultat in vier Datensätzen unter einem benannten Prognoseaufbau.

Wie verändert der Betrachtungszeitraum die Trennschärfe von Kundensegment-Schwellen?

Ein Ranking wird zu einem Zeitpunkt ausgegeben. Die künftige Gruppe wird später bewertet. Bei einem kurzen Horizont kann das Modell vor allem jüngerer Verhalten fortschreiben. Bei einem längeren Horizont können neue Käufe, Abwanderung, Leistungskosten, Preise und veränderte Bedürfnisse die Reihenfolge verändern. Deshalb kann ein Modell an verschiedenen Horizonten verschiedene Fehlerbilder haben, ohne dass ein Widerspruch vorliegt.

Die Freigabekarte sollte Ausgabedatum, Ergebnisfenster, Kundeneinheit, Schwelle und Aktualisierungsrhythmus festhalten. „Topkunden“ ist keine ausreichende Bezeichnung. Top nach welchem Objekt, wann beobachtet und für welche Entscheidung?

Das schützt auch vor einem häufigen Übertragungsfehler. Eine nichtvertragliche Kundenbeziehung beschreibt nicht automatisch ein Abonnement mit Vertragsverlängerung, einen B2B-Account mit verhandelten Preisen oder einen Marktplatz mit mehreren Leistungskosten. Das Ergebnis kann einen Test anregen. Es darf nicht ohne Hinweis zum Benchmark für eine andere Beziehungsstruktur werden.

Warum ist Kundenprofitabilität ein Input-Zurechnungsproblem vor jeder Ranking-Aufgabe?

Mulherns Kundenprofitabilitätsrahmen beginnt mit der Messung. Die Analyse braucht explizite Inputs und ein Verständnis der Profitkonzentration über Kundinnen und Kunden. Das klingt grundlegend, verändert aber die Portfoliofrage. Eine Kundin kann hohen Umsatz und hohe Leistungskosten haben. Ein anderer Kunde kauft weniger und liefert nach der festgelegten Kostengrenze einen attraktiveren Beitrag. Ein dritter ist unter einem Horizont wertvoll und unter einem anderen unattraktiv.

Das Rankingmodell und die Profitabilitätsanalyse können verschiedene Objekte nutzen. Ein prognostizierter Customer Lifetime Value kann ein Modellergebnis sein. Realisierter Profit entsteht erst, wenn Umsatz, Rabatte, Leistung, Kosten und Zeit berücksichtigt werden. Beide Größen dürfen nur verglichen werden, wenn Definition und Horizont sichtbar sind.

Die praktische Konsequenz lautet nicht, dass ein Unternehmen vor jeder Entscheidung ein perfektes Kostensystem braucht. Die Entscheidung soll sagen, welche Unsicherheit sie akzeptiert. Wenn das Modell wahrscheinlichen künftigen Umsatz rankt, nennen Sie es kein Profitabilitätsranking. Wenn es Beitrag nach benannten Leistungskosten rankt, bleibt diese Grenze auch in anderen Teams sichtbar.

Was zeigt eine synthetische Portfoliosimulation über klassische Kundenpriorisierungen?

Ein Team mit einer ausgewählten Modellgruppe und einem späteren Prüfungsfenster kann vier Prüffelder bilden, ohne einen Kundenwert zu erfinden:

- 1 jetzt ausgewählt und später hoher Wert;
- 2 jetzt ausgewählt und später außerhalb der Zielgruppe;
- 3 jetzt nicht ausgewählt und später hoher Wert;

4 jetzt nicht ausgewählt und später außerhalb der Zielgruppe.

Das dritte Feld ist nicht einfach ein Modellfehler. Seine Kosten hängen davon ab, was eine Sonderbehandlung verändert hätte. Das zweite Feld ist nicht einfach Verschwendung. Seine Kosten hängen von Aufmerksamkeit, Leistungskapazität, Rabatten und den Opportunitätskosten gegenüber anderen Kundinnen und Kunden ab. Darum gehören Fehlkosten in die Portfolioanalyse, bevor die Schwelle verteidigt wird.

Die Matrix schafft außerdem eine Lernschleife. Aktualisieren Sie nach dem erklärten Horizont, prüfen Sie veränderte Inputs und überarbeiten Sie Modell und Behandlungspolitik getrennt. Ein Rankingfehler kann aus der Prognose, einer veränderten Ergebnisdefinition, einem anderen Horizont oder einer Intervention entstehen. Die Matrix identifiziert die Ursache nicht allein.

Welche Governance-Sequenz verhindert Fehlallokationen bei der Account-Priorisierung?

Halten Sie vor einer Ressourcenanweisung aus dem Kundenranking fest:

- 1 Kundeneinheit und Wert- oder Profitabilitätsobjekt;
- 2 Ausgabedatum und Prognosehorizont;
- 3 Modell, Schwelle und ausgewählte Gruppe;
- 4 künftige Gruppe und Prüfungsfenster;
- 5 Definition von falschem Ausschluss und falschem Einschluss;
- 6 Behandlungskosten, Leistungskapazität und Kosten des Übersehens;
- 7 Inputgrenze für Umsatz, Kosten, Preis, Marge und Zeit;
- 8 Aktualisierungsdatum und Ergebnis, das die Regel ändern würde.

So wird das 20-55-Ergebnis nützlich, ohne zum Zielwert zu werden. Kundenprofitabilitätsanalyse bleibt ebenfalls ehrlich. Aufmerksamkeit wird verteilt, weil eine Entscheidung Wertobjekt und Fehlertoleranz benannt hat, nicht weil ein historischer Rang moralische Bedeutung erhalten hat.

Wo liegen die methodischen Grenzen der Portfoliopriorisierungs-Forschung?

Die Quellen ranken kein aktuelles Kundenportfolio. Sie zeigen nicht, dass eine 20-55-Schwelle optimal ist, dass alle langjährigen Kundinnen und Kunden profitabel sind oder dass Customer Lifetime Value realisiertem Profit entspricht. Malthouse und Blattberg liefern ein begrenztes Out-of-Sample-Ergebnis zur Fehlklassifikation. Mulhern liefert die Mess- und Konzentrationsdisziplin. Die Portfoliokarte ist die Übersetzung des Autors zwischen beiden.

Die Abbruchregel ist konkret. Verwenden Sie eine Schwelle erst dann als Investitionsanweisung, wenn vorhergesagte Gruppe, künftige Gruppe, Horizont, Fehlkosten, Profitabilitätsinputs und Aktualisierungsdatum gemeinsam notiert sind. Fehlt ein Feld, kann der Rang berechenbar sein. Die Portfolioentscheidung ist noch nicht vollständig spezifiziert.

Die Rankinggrenze verbindet sich mit Kundenauswahl als Ressourcenallokation und Kundenbindung nach Profit statt nur nach Churn.

- Malthouse, E. C., und R. C. Blattberg. (2005). Can We Predict Customer Lifetime Value? *Journal of Interactive Marketing*, 19(1), 2-16. DOI
- Mulhern, F. J. (1999). Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), 25-35. DOI

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 1. September). Die 20-55-Regel verfehlt das Portfolio. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-20-55-regel-kundenpriorisierung-verfehlt-das-portfolio/>

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

Ein Kundenmodell kann nicht jedes Ergebnis prognostizieren

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

Wachstum, das sich potenziert

Customer Lifetime Value ist eine Prognose, keine Tatsache

<https://isoglu.com/de/insights/journal/customer-lifetime-value-ist-eine-prognose-keine-tatsache/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand