



REVENUE OPERATIONS & KI

Eine Verlängerung beweist keine verhinderte Kündigung

Eine Verlängerung nach einer Maßnahme beweist keine verhinderte Kündigung. Trennen Sie Risiko, Behandlung, Verhalten, Wert, Ergebnis und Kontrafaktum.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

26. August 2026

LESEZEIT

7 Min.

WÖRTER

1.492

<https://isoglu.com/de/insights/journal/eine-verlaengerung-beweist-keine-verhinderte-kuendigung/>

Management Summary	2
Warum beweist eine Vertragsverlängerung keine verhinderte Kundenabwanderung?	3
Zwei Experimente zeigen die Grenzen der Abkürzung	3
Das Audit hält die Fragen getrennt	4
Was sich am Montag im Datensatz ändert	6
Die Aussage darf nur so weit gehen wie der Vergleich	6
Quellen	7

MANAGEMENT SUMMARY

Ein Post-Sale-Team kann ein Risikosignal beobachten, eine Maßnahme senden, Aktivität sehen und später eine Verlängerung verbuchen, ohne zu beweisen, dass die Maßnahme die Kündigung verhindert hat. Zwei Feldexperimente zeigen, warum die Abkürzung unsicher ist: Proaktive Schulung verbesserte mehrere Ergebnisse bei einem öffentlichen Cloud-Anbieter, während eine proaktive Tarifempfehlung bei einem Mobilfunkanbieter die Kündigung erhöhte. Eine B2B-SaaS-Studie mit mehreren Methoden markiert eine Grenze der Onboarding-Phase, belegt mit der vorliegenden Evidenz jedoch keinen Behandlungseffekt. Der praktische Vorschlag ist eine vom Autor entworfene Ereignis-Audit-Checkliste, die Signal, Zuweisung, Zustellung, Verhalten, Kundenwert, Ergebnis und Identifikationsbasis trennt. Ohne belastbaren Vergleich lautet das Urteil: nach der Maßnahme verlängert, nicht nachweislich gerettet.

Schlagwörter: Kundenbindung · Kündigungsprävention · Customer Success · Kausale Inferenz · Post-Sale-Wert

Der Kunde hat das Onboarding abgeschlossen, das Produkt genutzt und verlängert. Das ist ein gutes Ergebnis. Es beweist noch nicht, dass das Post-Sale-Team die Kündigung verhindert hat.

Die offene Frage lautet: Was wäre ohne die Maßnahme geschehen? Ein Risikoscore identifiziert einen Kunden, der Aufmerksamkeit brauchen könnte. Die Behandlungszuweisung dokumentiert, für welche Maßnahme sich das Team entschieden hat. Die Zustellung dokumentiert, was gesendet wurde und wann. Nutzung und Verlängerung sind spätere Beobachtungen. Sie gehören zusammen, sind aber nicht dieselbe Evidenz.

Der praktische Vorschlag ist eine vom Autor entworfene Checkliste, die diese Objekte getrennt hält. Sie führt weder eine neue Theorie der Account-Rettung noch neue Methoden für Uplift-Modellierung oder Holdout-Design ein. Diese Ideen sind etabliert. Die Checkliste ist ein vorgeschlagenes operatives Protokoll, keine validierte Maßnahme und kein gemessener Fortschritt in Customer-Success-Entscheidungen.

Warum beweist eine Vertragsverlängerung keine verhinderte Kundenabwanderung?

In einem operativen Datensatz können Onboarding-Abschluss, Engagement, Nutzung, Wert und Bindung zu einem einzigen Erfolgslabel zusammenfallen, obwohl sie verschiedene Momente der Kundenbeziehung beschreiben. Ein abgeschlossenes Setup kann zeigen, dass der Anbieter eine Aktivität ausgeführt hat. Es beweist nicht, dass der Kunde den ersten Kundennutzen realisiert, wiederkehrenden Kundennutzen erreicht oder wegen dieser Aktivität geblieben ist.

Hier kann ein Health Score irreführen. Er kann ein Signal, ein Routing-Input oder eine Kalibrierungsvariable sein. Er ist nicht das Ergebnis. Wer einen Account als gerettet bezeichnet, weil sein Score nach einem Kontakt fällt, macht aus einer Prognose einen Behandlungseffekt und aus einer späteren Beobachtung ein Kontrafaktum. PV1R-C1

Zwei Experimente zeigen die Grenzen der Abkürzung

Retana, Forman und Wu liefern den positiven experimentellen Bezugspunkt. Bei einem öffentlichen Cloud-Anbieter wurden Kunden entweder einer proaktiven Schulung oder einer Vergleichsbedingung zugewiesen. In der behandelten Gruppe kündigten in der ersten Woche weniger Kunden, es gab weniger Supportfragen, und die kumulierte Nutzung über acht Monate war höher. Das Design ist entscheidend: Maßnahme und Vergleich lassen sich nachvollziehen, und der Beobachtungszeitraum reicht über den Abschluss hinaus. PV1R-C2

Der Befund bleibt auf diesen Kontext begrenzt. Er bezieht sich auf einen Anbieter und eine Schulungsmaßnahme in einem Umfeld, in dem frühe Abwanderung und Supportfragen als getrennte Ergebnisse gemessen wurden. Daraus folgt weder, dass jede Onboarding-Mail eine Behandlung ist, noch lässt sich daraus eine übertragbare SaaS-Effektgröße ableiten.

Ascarza, Iyengar und Schleicher liefern den Gegenbefund. In einem randomisierten Feldexperiment bei einem Mobilfunkanbieter lag die Kündigungsrate in den folgenden drei Monaten bei etwa 6 % in der Kontrollgruppe und 10 % in der Behandlungsgruppe, nachdem eine Tarifempfehlung ausgesprochen worden war. Proaktiver Kontakt garantiert folglich kein positives Ergebnis. In diesem Umfeld wirkte die Maßnahme in die falsche Richtung. PV1R-C3

Die beiden Experimente begründen keine allgemeine Aussage über Customer Success. Zusammen veranschaulichen sie eine engere Aussage: Die Richtung einer Maßnahme lässt sich nicht daraus ablesen, dass ein Kontakt

stattfind und der Kunde später blieb. Intervention, Population, Ergebnisfenster und Vergleichsdesign müssen bei jedem Ergebnis mitgedacht werden.

Steinhoff und Kollegen setzen eine andere Grenze. Ihre B2B-SaaS-Studie mit mehreren Methoden untersucht Bindung während der Onboarding-Phase und fasst Onboarding als frühe Beziehungsphase auf. Die vorliegende Studienbeschreibung belegt keine Identifikation durch Randomisierung. Daher verwendet dieser Beitrag sie nicht als experimentellen Kausalbeleg. Sie dient hier weder als Beleg dafür, dass ein Add-on eine Kündigung verursacht, noch dafür, dass ein Onboarding-Abschluss Kundenwert erzeugt. PV1R-C4

Kleinaltenkamp, Prohl-Schwenke und Keränen ergänzen die Perspektive von Anbieter und Kunde. In 95 Interviews identifizieren sie elf Einflussfaktoren für die Umsetzung von Customer Success Management, die mit erwartetem Nutzungswert, erfahrenem Nutzungswert und Beziehungswert verbunden sind. Kunden bewerteten die Projekt- oder Beziehungsphase, besonders das frühe Onboarding, als relevanter als Anbieter. Das spricht dafür, während des Onboardings Fähigkeiten und Kundenwert als eigene Ereignisse zu erfassen. Es zeigt aber nicht, dass ein Abschluss eine Verlängerung verursacht. PV1R-C8 PV1R-C9

Das Audit hält die Fragen getrennt

Die folgende Ereignis-Checkliste ist ein vom Autor entworfener operativer Vorschlag, der diese Unterscheidungen zusammenführt. Jede Zeile benennt eine eigene Beobachtung oder Identifikationsanforderung. Die Checkliste ist hypothetisch. Sie enthält keine Kundendaten und keine allgemeine Effektgröße.

Tabelle 1 Das Post-Sale-Ereignis-Audit

Auditfeld	Frage	Verhinderter Fehler
Risikosignal	Was hat den Account als gefährdet eingestuft, und welche Modellversion war aktiv?	Eine Prognose wird Behandlung genannt.
Behandlungszuweisung	Welchem Account wurde nach welcher Regel welche Maßnahme zugewiesen?	Ein Kontakt wird als ungeplantes Ereignis gelesen.
Zustellung	Was wurde tatsächlich zugestellt und wann?	Geplante Behandlung wird als erhaltene Behandlung gelesen.
Bestätigte Wahrnehmung oder Empfang	Welche Evidenz belegt, dass der Kunde die Maßnahme empfangen oder gesehen hat?	Zustellung wird als Wahrnehmung gelesen.
Annahme oder Befolgung der Maßnahme	Hat der Kunde die Maßnahme umgesetzt, sofern dies Teil der Behandlung ist?	Wahrnehmung wird als vollständige Behandlung gelesen.
Unmittelbares Verhalten oder Nutzung	Was tat der Kunde als Nächstes, in welchem Zeitfenster?	Kontakt wird als Reaktion gelesen.
Kundenfähigkeit	Welche Fähigkeit hat der Kunde gezeigt?	Aktivität wird als Fähigkeit gelesen.
Erster realisierter Kundennutzen	Welches Ereignis markierte den ersten Kundennutzen?	Aktivität wird als Kundenwert gelesen.
Wiederkehrende Nutzung oder Wert	Welche wiederholte Nutzung oder welcher wiederkehrende Wert wurde beobachtet?	Erster Wert wird als dauerhafter Wert gelesen.
Nachgelagertes Ergebnis	Welches Bindungs- oder Kündigungsergebnis wurde mit welcher Definition und in welchem Zeitraum gemessen?	Ein Proxy ersetzt das Ergebnis.
Design und Schätzziel	Welche Population ist berechtigt, welche Zuweisungseinheit und Behandlungsdifferenz gelten, welches Ergebnisfenster wird betrachtet, und welches Vergleichsdesign stützt den genannten Effekt?	Aus „nach Kontakt geblieben“ wird „Kündigung verhindert“.

Eigene Synthese aus Retana et al. (2016), Ascarza et al. (2016) und Steinhoff et al. (2025). Die Zeilen sind eine vorgeschlagene operative Checkliste, kein kausaler Befund.

Die letzte Zeile lässt sich in einem operativen Dashboard leicht auslassen. Die beiden Feldexperimente machen die Grenze sichtbar: Risiko und spätere Bindung genügen nicht. Entscheidend ist, wie der Verlauf unter der Maßnahme im Vergleich zu dem ausfällt, was ohne sie geschehen wäre. Eine randomisierte, unbehandelte Vergleichsgruppe ist ein klarer Weg. Jedes andere Design braucht eine eigene Identifikationsbegründung. Das Audit dokumentiert Design und Schätzziel, statt vorzugeben, ein einzelnes Feld könne Identifikation erzeugen.

Was sich am Montag im Datensatz ändert

Das Audit ist nur dann nützlich, wenn es den Eintrag verändert, den ein Team führt. Vor dem nächsten Verlängerungstermin:

- 1 Signal einfrieren. Risikoflag, Modellversion, Score-Datum und Schwellenwert speichern.
- 2 Zuweisung, Zustellung und Wahrnehmung trennen. Geplante Maßnahme, Zuweisungsregel, tatsächliche Zustellung, den bestätigten Empfang oder die bestätigte Wahrnehmung und gegebenenfalls die Befolgung getrennt erfassen.
- 3 Die Schritte bis zum Wert benennen. Unmittelbares Verhalten, Kundenfähigkeit, erster realisierter Kundennutzen und wiederkehrende Nutzung oder Wert als verschiedene Beobachtungen markieren.
- 4 Ergebnis und Schätzziel definieren. Festhalten, was Bindung oder Kündigung bedeutet, welche Population und Zuweisungseinheit betrachtet werden, welche Behandlungsdifferenz gilt, wie lang das Beobachtungsfenster ist und welches Vergleichsdesign den Effekt tragen soll.
- 5 Das Endurteil schreiben. Wenn der Vergleich keinen definierten Effekt identifiziert, lautet der Eintrag „nach der Maßnahme verlängert“. Ein gültiges Design kann eine Aussage auf Kohortenebene tragen, etwa „die Maßnahme senkte die Kündigung in der behandelten Population“. Es identifiziert normalerweise nicht, welche individuelle Kündigung verhindert worden wäre. „Kündigung verhindert“ bleibt einem definierten Schätzziel vorbehalten, nicht dem Label eines einzelnen Accounts.

Das ist kein weiterer Health Score. Es ist die bewusste Weigerung, Maßnahme, Aktivität, Kundenwert-Ereignis und Ergebnis in einem einzigen Score zusammenzufassen. PV1R-C7

Das Audit steht neben der Bindungsquote, die von Ihrer Seite aus gemessen wird und dem Marketing-Attributionsmodell mit Kontrafaktum, die dieselbe Grenze zwischen einem beobachteten Signal und dem nötigen Vergleich sichtbar machen.

Die Aussage darf nur so weit gehen wie der Vergleich

Das positive Feldexperiment zeigt, wie eine gemessene Maßnahme aussehen kann. Das Gegenexperiment zeigt, warum ihre Richtung nicht vorausgesetzt werden darf. Die B2B-SaaS-Studie zeigt, warum ein Befund aus der Onboarding-Phase nicht allein dadurch zu einem Behandlungseffekt wird, dass er in ein Modell eingeht. Zusammen begründen sie den Vorschlag für eine Ereignis-Audit-Checkliste, aber keinen Benchmark und keine validierte Lösung für jedes Post-Sale-Team.

Wenn eine spätere Verlängerung die einzige Evidenz ist, lautet der ehrliche Satz: „Der Kunde hat nach der Maßnahme verlängert.“ Auch dieser Satz ist nützlich. Er zeigt der nächsten Analyse genau, welche Evidenz fehlt, und lässt zu, dass ein besserer Vergleich das Urteil später verändert.

Evidenzbasis. Der analytische Rahmen stützt sich außerdem auf diese zusätzlichen Quellen: Kleinaltenkamp et al. 2022. Die Links identifizieren die konkreten Werke; sie stützen die hier diskutierten Mechanismen und Geltungsgrenzen, nicht jede einzelne Aussage isoliert.

- Ascarza, E., Iyengar, R., & Schleicher, M. (2016). The perils of proactive churn prevention using plan recommendations. *Journal of Marketing Research*, 53(1), 46–60. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0483>
- Retana, G., Forman, C., & Wu, G. (2016). Proactive customer education, customer retention, and demand for technology support: Evidence from a field experiment. *Manufacturing & Service Operations Management*, 18(1), 34–50. <https://doi.org/10.1287/msom.2015.0547>
- Steinhoff, L., Kim, J. J., Kanuri, V. K., & Palmatier, R. W. (2025). Unintended consequences of selling B2B digital subscription add-ons for customer onboarding. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 53, 1447–1481. <https://doi.org/10.1007/s11747-025-01088-3>
- Kleinaltenkamp, M., Prohl-Schwenke, K., & Keränen, J. (2022). What drives the implementation of customer success management? Antecedents of customer success management from suppliers' and customers' perspectives. *Industrial Marketing Management*, 102, 338–350. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.003>

ENDE DES BEITRAGS

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 26. August). Eine Verlängerung beweist keine verhinderte Kündigung. Sinan Isoglu.
[https://isoglu.com/de/insights/journal/eine-verlaengerung-beweist-keine-verhinderte-kue](https://isoglu.com/de/insights/journal/eine-verlaengerung-beweist-keine-verhinderte-kuendigung/)
[ndigung/](https://isoglu.com/de/insights/journal/eine-verlaengerung-beweist-keine-verhinderte-kue)

WEITERLESEN

Revenue Operations & KI

Falsch-Positive in Churn-Modellen haben Kosten

<https://isoglu.com/de/insights/journal/falsch-positive-in-churn-modellen-haben-kosten/>

Revenue Operations & KI

Was sind Sales-Enablement-Kennzahlen? Erst Verhalten, dann Aktivität

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-sind-sales-enablement-kennzahlen/>

Revenue Operations & KI

Variable Vergütung ist Risikodesign bei unsichtbarem Aufwand

<https://isoglu.com/de/insights/journal/variable-verguetung-ist-risikodesign-bei-unsichtbarem-aufwand/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand