



WACHSTUM, DAS SICH POTENZIERT

Kundenauswahl ist eine Ressourcenallokationsentscheidung

Kundenauswahl ist kein Score: Vergleichen Sie Akquise, Bindung, Entwicklung, Kundenwert und knappe Kapazität in einem Zeithorizont.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

1. September 2026

LESEZEIT

6 Min.

WÖRTER

1.338

<https://isoglu.com/de/insights/journal/kundenauswahl-ist-eine-ressourcenallokationsentscheidung/>

Management Summary	2
Warum steuert ein statischer Account-Score noch keine Budgetallokation?	3
Welche vier verknüpften Investitionsfragen bestimmen die Kundenauswahl?	4
Warum stellen gleichförmige Ausgaben eine bewusste Fehlallokation dar?	5
Wo setzt die Cost-to-Serve-Grenze dem Kundenwert ein ökonomisches Limit?	5
Welche strukturierte Entscheidungsfolge steuert die Portfolio-Auswahl von Kunden?	6
Welche drei gängigen Mythen zur Kundenauswahl sollte die Führung verwerfen?	6
Wo liegen die empirischen Grenzen der Portfolio-Auswahltheorie?	6
Literatur	7

MANAGEMENT SUMMARY

Ein Kundenscore entscheidet nicht, wohin knappe Kapazität im Beziehungsmarketing fließen soll. Bhatnagar, Maryott und Bejou fassen Kundenauswahl und Priorisierung als Problem optimaler Ressourcenallokation: Akquise, Kundenbindung, Beziehungsentwicklung und Customer Lifetime Value gehören zusammen. Ihr Rahmen legt eine Differenzierung von Kunden und Investitionsniveaus nahe, statt einheitliche Ausgaben als neutral zu behandeln. Dieser Beitrag übersetzt die Grenze in eine synthetische Portfoliomatrix mit Ressourcenknappheit, Wertdefinition, Beziehungsziel und alternativer Kapazitätsverwendung. Er rankt keinen aktuellen Kundenbestand und ersetzt kein Customer-Lifetime-Value-Modell.

Schlagwörter: Kundenauswahl · Kundenpriorisierung · Ressourcenallokation · Customer Lifetime Value

Ein Kundenscore ist keine Entscheidung über Ressourcenallokation.

Die kurze Antwort lautet: Kundenauswahl fragt, wohin knappe Kapazität für Akquise, Kundenbindung und Beziehungsentwicklung fließen soll, nicht nur, welcher Kunde den höchsten Score hat. Ein Score kann Wert, Risiko oder Reaktion zusammenfassen. Er zeigt aber nicht, welche Investition nötig ist, welche alternative Kapazitätsverwendung verdrängt wird oder welches Beziehungsziel verfolgt wird.

Bhatnagar, Maryott und Bejou fassen Kundenauswahl und Priorisierung als Problem optimaler Ressourcenallokation. Ihr Argument verbindet Akquise, Kundenbindung, Beziehungsentwicklung und Customer Lifetime Value, statt daraus getrennte Budgets zu machen. Es legt außerdem unterschiedliche Kunden und Investitionsniveaus nahe, statt einheitliche Ausgaben als neutral zu behandeln. Die Evidenz stützt eine Portfolio-Grenze, aber kein Ranking eines aktuellen Kundenbestands.

Das Allokationsproblem hat außerdem eine Prognosegrenze. Malthouse und Blattberg (2005) prüfen Customer-Lifetime-Value-Prognosen außerhalb der Schätzung und zeigen, wie die 20-55-Regel künftige Kunden mit hohem oder niedrigerem Wert fehlklassifizieren kann. Gupta et al. (2004) verbinden Kundenwert mit Bindung, Deckungsbeitrag, Kundenzahl, Akquise und Diskontierungsannahmen. Kundenauswahl muss daher sowohl die knappe Ressource als auch die Unsicherheit der Wertschätzung tragen.

Warum steuert ein statischer Account-Score noch keine Budgetallokation?

Stellen Sie sich eine Kundenliste vor, die nach einem Wertscore sortiert ist. Die erste Zeile kann ein sinnvoller Aufmerksamkeitskandidat sein. Die Allokationsfrage ist damit aber noch nicht beantwortet. Das Unternehmen muss klären, welche Ressource knapp ist und was die Investition verändern soll.

Tabelle 1 Warum steuert ein statischer Account-Score noch keine Budgetallokation?

Objekt	Frage	Was fehlt, wenn es allein steht
Kundenwert	Welcher Wert wird für wen und unter welcher Kostengrenze geschätzt?	Die nötige Investition
Auswahl	Welche Kunden- oder Beziehungsoption wird betrachtet?	Die Alternativen, die Kapazität verlieren
Beziehungsziel	Geht es um Akquise, Bindung, Entwicklung oder Lernen?	Die anschließende Arbeit
Ressourcenbedarf	Wie viel Zeit, Geld, Servicekapazität oder Expertise wird benötigt?	Die Machbarkeit
Horizont	Wann werden Wert und Kosten beobachtet?	Die Vergleichbarkeit kurzer und langer Optionen
Allokationsentscheidung	Welche Option erhält die nächste knappe Kapazität?	Nichts, aber alle vorherigen Felder

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

Die letzte Zeile hängt von den anderen ab. Eine Wertschätzung ohne Ressourcengrenze ist eine Beschreibung. Ein Budget ohne Beziehungsziel ist eine Rationierungsregel. Auswahl wird zur Entscheidung, wenn Optionen unter derselben erklärten Grenze verglichen werden.

Tabelle 1 Die Portfoliomatrix für Kundenallokation

Synthetische Option	Wertgrenze	Ressourcenbedarf	Beziehungsziel	Alternative Kapazitätsnutzung	Entscheidung
A	Hoher erwarteter Wert nach erklärten Servicekosten	Hoch	Entwickeln	Drei kleinere Bindungsprüfungen verschieben	Passung prüfen
B	Mittlerer Wert bei niedriger Servicebelastung	Mittel	Binden	Kapazität für Akquise-Tests erhalten	Priorisieren
C	Unklarer Wert mit hohem Lernpotenzial	Niedrig	Lernen	Eine routinemäßige Prüfung ersetzen	Testen
D	Nur Umsatz, Kostengrenze fehlt	Unbekannt	Unklar	Nicht vergleichbar	Stoppen

Synthetischer Entscheidungsrahmen des Autors auf Grundlage von Bhatnagar, Maryott und Bejou (2008), Malthouse und Blattberg (2005) sowie Gupta et al. (2004). Werte und Optionen sind illustrativ und beschreiben keinen beobachteten Kundenbestand.

Die Tabelle macht die Opportunitätskosten sichtbar. Option A kann attraktiv sein, aber ihr Ressourcenbedarf verändert, was sonst möglich ist. Option C hat unsicheren Wert, doch ein kleiner Test kann gerechtfertigt sein, wenn Lernen das erklärte Ziel ist. Option D ist nicht vergleichbar, weil Umsatz keine vollständige Wertgrenze ist.

Welche vier verknüpften Investitionsfragen bestimmen die Kundenauswahl?

Bhatnagar, Maryott und Bejou verbinden vier Aktivitäten, die häufig als getrennte Programme gesteuert werden: Kundenakquise, Kundenbindung, Beziehungsentwicklung und Customer Lifetime Value. Die Verbindung ist wichtig, weil eine Kundenbeziehung mehr als eine Entscheidung berühren kann. Akquise kann die Beziehung schaffen. Kundenbindung kann sie schützen. Entwicklung kann ihren Umfang verändern. Customer Lifetime Value kann eine längerfristige ökonomische Perspektive liefern. Keines dieser Objekte bestimmt automatisch die nächste Investition.

Die Verbindung bedeutet nicht, überall dieselbe Zahl zu verwenden. Sie bedeutet, dass die Allokationslogik die Beziehung zwischen Handlung und Wert sehen kann. Bindungskapazität kann mit Akquisekapazität konkurrieren. Eine Entwicklungsinvestition kann den künftigen Wert beeinflussen, aber jetzt Expertise binden. Ein Kundenwert kann sich ändern, wenn Servicekosten oder Zeithorizonte anders definiert werden.

Die eigene Regel lautet daher: Definieren Sie das Beziehungsziel vor dem Score. Bei Akquise kann die Frage erwartete Passung, Akquisekosten und künftige Entwicklung betreffen. Bei Bindung können Interventionsökonomie und vermeidbarer Verlust zählen. Bei Entwicklung wird die nötige Arbeit selbst Teil der Entscheidung.

Warum stellen gleichförmige Ausgaben eine bewusste Fehlallokation dar?

Gleichförmige Ausgaben im Beziehungsmarketing wirken neutral, weil jede Kundin und jeder Kunde dieselbe Regel erhält. Doch gleiche Behandlung verbraucht trotzdem Kapazität. Sie kann angemessen sein, wenn das Leistungsversprechen bewusst einheitlich ist, Unterschiede nicht beobachtbar sind oder Fairness das Ziel ist. Neutral ist sie nicht automatisch.

Der Rahmen der Quelle legt unterschiedliche Kunden und Investitionsniveaus nahe. Das heißt nicht, dass ein Unternehmen Ressourcen immer auf eine kleine Gruppe konzentrieren soll. Die Allokationsfrage soll die Unterschiede sichtbar machen. Ein Kunde mit geringem Investment kann einen Self-Service-Weg erhalten. Ein Kunde mit hohem Investment kann Spezialistenaufmerksamkeit bekommen. Eine Testbeziehung kann begrenzte Lernkapazität erhalten. Jede Wahl braucht Wert- und Kapazitätsgrenzen.

Hier verbessert die Portfoliosicht die Liste. Eine Liste ordnet Objekte. Ein Portfolio vergleicht sie unter einer Grenze. Knapp kann Kontaktzeit, Servicekapazität, Spezialistenverfügbarkeit oder ein finanzieller Rahmen sein. Ohne diese Grenze kann „Priorisierung“ nur Sortierung bedeuten.

Wo setzt die Cost-to-Serve-Grenze dem Kundenwert ein ökonomisches Limit?

Customer Lifetime Value und Kundenprofitabilität können hilfreiche Inputs sein, aber beide sind nicht selbsterklärend. Kundenwert kann Umsatz, Marge, Servicekosten, Akquisekosten, Bindungskosten, Entwicklungsinvestition und einen Zeitraum enthalten. Ein Vergleich, der nur Umsatz einbezieht, kann sich umkehren, sobald die Kostengrenze breiter wird.

Die richtige Antwort ist nicht, Scores abzulehnen. Definieren Sie, wofür der Score dient. Eine Wertschätzung kann ein Portfolio screenen. Eine Profitabilitätsschätzung kann eine Intervention informieren. Ein Score für Beziehungsentwicklung kann eine Lern- oder Ausbauoption markieren. Die Allokationsentscheidung braucht trotzdem Ressourcen- und Alternativspalten.

Halten Sie drei Prüfungen sichtbar:

- 1 Ist die Wertgrenze für alle Optionen gleich?
- 2 Wird der Ressourcenbedarf auf derselben Basis gemessen?
- 3 Würde sich die Entscheidung ändern, wenn die nächste Kapazität anders eingesetzt wird?

Wenn die dritte Frage unbeantwortet bleibt, betrachtet der Beitrag ein Ranking, keine Allokation.

Welche strukturierte Entscheidungsfolge steuert die Portfolio-Auswahl von Kunden?

Nutzen Sie diese Folge, bevor eine Kundenpriorisierungsregel zur Managementaussage wird:

- 1 Benennen Sie das Beziehungsziel: akquirieren, binden, entwickeln, lernen oder beenden.
- 2 Definieren Sie Kundenwert einschließlich Umsatz-, Kosten- und Zeitgrenze.
- 3 Identifizieren Sie die tatsächlich knappe Ressource.
- 4 Schätzen Sie den Ressourcenbedarf jeder Kundenoption.
- 5 Halten Sie fest, welche alternative Kapazitätsnutzung verdrängt wird.
- 6 Wählen Sie Horizont und Ergebnis, die geprüft werden.
- 7 Lassen Sie Ausnahmen und unsichere Zeilen sichtbar, statt sie in ein Ranking zu zwingen.
- 8 Prüfen Sie, ob die Regel eine Entscheidung ändert oder nur eine Reihenfolge.

Dieser Prozess erzeugt ohne Daten kein objektives Ranking. Er stellt eine ehrlichere Frage: Was soll die Organisation finanzieren, schützen, testen oder bewusst nicht tun?

Welche drei gängigen Mythen zur Kundenauswahl sollte die Führung verwerfen?

Erstens: Sagen Sie nicht „Die Kunden mit dem höchsten Wert verdienen alle Investitionen.“ Die Wertschätzung hebt Kapazitätsgrenzen, Beziehungsziele und Alternativen nicht auf.

Zweitens: Sagen Sie nicht „Alle Kunden sollten gleich behandelt werden“, als wäre Gleichförmigkeit kostenlos. Gleiche Regeln allokalieren knappe Arbeit.

Drittens: Sagen Sie nicht „Kundenauswahl ist mit Customer Lifetime Value gelöst.“ Lifetime Value ist ein Input mit erklärungsbedürftiger Grenze. Auswahl ist die Entscheidung über die nächste Ressource.

Für angrenzende Entscheidungen können Sie die relative Behandlung bevorzugter Kunden mit der Prognosegrenze des Customer Lifetime Value vergleichen.

Wo liegen die empirischen Grenzen der Portfolio-Auswahltheorie?

Bhatnagar, Maryott und Bejou liefern eine beziehungsmarketingbezogene Perspektive, in der Akquise, Kundenbindung, Entwicklung und Customer Lifetime Value mit optimaler Ressourcenallokation verbunden sind. Malt-house und Blattberg liefern eine Grenze für Prognose und Fehlklassifikation, während Gupta et al. die Annahmegrenze der kundenbasierten Bewertung liefern. Die drei Studien ranken nicht Ihren Kundenbestand und definieren keine universelle Allokationsregel. Die synthetische Matrix ist eine Autorensynthese. Sie zeigt, welche Felder sichtbar sein müssen, bevor ein Kundenscore zu einer Portfolioentscheidung wird.

- Bhatnagar, N., Maryott, K., und Bejou, D. (2008). Customer selection and prioritization: The optimal resource allocation approach to maximizing customer value. *Journal of Relationship Marketing*, 6(3-4), 117-130. DOI-Link
- Malthouse, E. C., und Blattberg, R. C. (2005). Can we predict customer lifetime value? *Journal of Interactive Marketing*, 19(1), 2-16. DOI-Link
- Gupta, S., Lehmann, D. R., und Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7-18. DOI-Link

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 1. September). Kundenauswahl ist eine Ressourcenallokationsentscheidung. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/kundenauswahl-ist-eine-ressourcenallokationsentscheidung/>

WEITERLESEN

Wachstum, das sich potenziert

Was ist Customer Lifetime Value?

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-customer-lifetime-value/>

Wachstum, das sich potenziert

Was sind Kundenakquisitionskosten?

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-sind-kundenakquisitionskosten/>

Wachstum, das sich potenziert

Lange Kundenbeziehungen können wenig profitabel sein

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



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand