Maksym Stepanenko



Churn und Retention: Warum Kunden gehen und wie Sie sie halten

LTV > CAC: Ein systematischer Ansatz, um die Abwanderung zu senken und den Lifetime Value zu steigern

Churn und Retention: Warum Kunden gehen und wie Sie sie halten

LTV > CAC: Ein systematischer Ansatz, um die Abwanderung zu senken und den Lifetime Value zu steigern

Maksym Stepanenko

Innova Publishing · 2026

Buchseite, aktuelle Fassung und die weiteren Leitfäden der Reihe:
guides.mmix.biz/de/churn-retention

KAPITEL 1

Warum Churn das teuerste Problem im SaaS ist

Die Metapher vom löchrigen Eimer: Wenn Ihr Eimer ein Loch hat, ist es sinnlos, mehr Wasser hineinzugießen. Acquisition ohne Retention bedeutet, ständig auf der Stelle zu treten. Die Mathematik des Churn ist grausam: Bei einem Monthly Churn von 5 % verlieren Sie nach 12 Monaten 46 % der Kunden, die das Jahr begonnen haben. Wenn CAC = 1.000 $ und ACV = 1.200 $ (LTV ~2 Jahre), dann sinkt der LTV bei 5 % Churn auf ein Jahr = 1.200 $. Sie holen den CAC kaum wieder herein. Bei einer Senkung des Churn auf 2 %: LTV = 4.000 $+ (LTV/CAC = 4-fach). Das ist der Unterschied zwischen einem tragfähigen und einem kämpfenden Geschäft.

Negative Churn ist der Traum jedes SaaS: Wenn der Expansion Revenue (Upsell + Cross-Sell) den Umsatz übersteigt, der durch abgewanderte Kunden verloren geht, haben Sie Net Negative Churn. Beispiel: Sie verlieren Kunden mit 5 Tsd. $ MRR. Doch bestehende Kunden upgraden um 8 Tsd. $ MRR. Net Revenue Churn: -3 Tsd. $ (Minus = Wachstum). Das bedeutet: Selbst ohne neue Acquisition wächst der MRR. Dieser Effekt heißt „Land and Expand“. Man erreicht ihn durch eine richtige Expansion Strategy.

Benchmark-Churn-Raten: Early-Stage-SaaS (<1 Mio. $ ARR): meist 8–10 % jährlich. Gut: <5 % jährlich. Hervorragend: <2 % jährlich. SMB-fokussiert: 10–15 % jährlich (höher als im Enterprise). Enterprise (>50 Tsd. $ ACV): 5–7 % jährlich. Top-Tier-Enterprise: <3 % jährlich. Monthly versus Annual: Wenn Ihre Kunden Jahresverträge haben, ist der Monthly Churn = 0. Der Annual Churn ist die richtige Metrik für Jahresverträge.

Was Sie zählen sollten: Logo Churn (Customer Churn): Anteil der Kunden, die gegangen sind. Wenn 10 von 100 gegangen sind, beträgt der Logo Churn 10 %. Revenue Churn (MRR Churn): Anteil des Umsatzes, der durch gegangene Kunden verloren ging.

Wichtiger, wenn die Kunden unterschiedlich groß sind. Net Revenue Retention (NRR): (Anfangs-MRR – Churn-MRR + Expansion-MRR) / Anfangs-MRR. Ziel: NRR > 100 %. Das ist die einzige Kennzahl, von der die Series-A-Eignung abhängt.

KAPITEL 2

Warum Kunden wirklich gehen

„Das Produkt war zu teuer“ – das sagt der Kunde. „Ich habe keinen Wert gesehen, der den Preis rechtfertigt“ – das ist der wirkliche Grund. Die wahren Ursachen des Churn zu verstehen, ist die Grundlage, um ihn zu senken.

Methoden zur Ermittlung der Ursachen: Exit Survey: eine kurze Umfrage bei der Kündigung. Pflicht. Sie erlaubt es, Daten im großen Maßstab zu sammeln. Was sie nicht liefert: Tiefe. Den Unterschied zwischen dem, was Menschen sagen, und dem, was sie wirklich denken. Churn Interview: ein Anruf bei einem Kunden, der gegangen ist. 20–30 Minuten. „Erzählen Sie, was in den letzten Wochen vor der Kündigung passiert ist.“ Das liefert echte Insights. Ziel: 5+ Churn Interviews pro Monat. Product Analytics: Sehen Sie nach, was abgewanderte Kunden im Vergleich zu gehaltenen getan haben. Haben sie die zentralen Features genutzt? Wie oft haben sie sich eingeloggt? Wann zuletzt? Meist zeigen abgewanderte Kunden 2–4 Wochen vor der Kündigung ein Muster sinkender Aktivität.

Die echten Ursachen für Churn (nicht das, was Kunden sagen): Lack of Value Realization: Der Kunde hat das versprochene Ergebnis nicht erreicht. Unser Fehler ist nicht, dass sie das Produkt nicht genutzt haben – unser Fehler ist, dass sie den Wert nicht erreicht haben. Poor Onboarding: Die ersten 2 Wochen sind die kritische Phase. Wenn es in den ersten 2 Wochen keinen „Aha-Moment“ gab, fällt die Retention katastrophal. Product-Market-Fit-Mismatch: Wir haben an den falschen Kunden verkauft. Seine Jobs-to-be-Done decken sich nicht mit dem, was unser Produkt am besten kann. Competitor: Wechsel zum Wettbewerber. Wichtig ist, den Grund zu kennen (Preis? Feature? Support?). Company Situation: Budgetkürzungen, Merger, Pivot des Geschäfts. Das liegt außerhalb unserer Kontrolle.

Churn-Prediction-Signale: sinkende Login-Frequenz. Sinkende Feature-Nutzung. Mehr Support-Tickets (Frust). Gespräche über eine Nichtverlängerung beginnen früher als üblich. Der Key Contact oder Champion hat das Unternehmen verlassen. Company Layoffs (LinkedIn-Signale). Ein verpasstes QBR (Quarterly Business Review). Diese Signale sind eine Frühwarnung. Customer Success muss reagieren, bevor gekündigt wird.

KAPITEL 3

Onboarding als erste Verteidigungslinie der Retention

Der beste Zeitpunkt, Churn zu verhindern, ist das Onboarding. Ein Kunde, der in den ersten 7 Tagen den „Aha-Moment“ erreicht hat, hat eine deutlich höhere 12-Monats-Retention.

Optimierung der Time-to-Value (TTV): Bestimmen Sie den „Key Value Moment“ Ihres Produkts. Das ist die konkrete Handlung, die den Wert beweist. Slack: die ersten 2.000 in einem Team gesendeten Nachrichten. Dropbox: das Hochladen der ersten Datei. Und bei Ihnen: Was ist dieser Moment in Ihrem Produkt? Messen Sie die TTV: die durchschnittliche Zeit vom Signup bis zum Key Value Moment. Verkürzen Sie sie: Entfernen Sie Schritte, die nicht direkt zum Wert führen. Ein geführter Setup-Wizard statt einer leeren Oberfläche. Vorbefüllte Demodaten. Geführte erste Schritte.

Onboarding-Sequenz: Tag 0: Willkommens-E-Mail. Vom Gründer, im persönlichen Ton. Was Sie in den ersten 7 Tagen erwartet. Link zum Quickstart Guide. Tag 1: „So machen Sie X in 10 Minuten“ (der wertvollste Use Case). Wenn möglich, ein Video-Guide. Tag 3: Wenn die Key Action nicht abgeschlossen wurde → proaktiver Check-in. „Kommen Sie nicht weiter? Ich helfe Ihnen.“ Tag 7: „Haben Sie [konkreten Outcome] erreicht?“ Eine Success Story teilen. Einladung zu einem Q&A-Call. Tag 14: NPS-Umfrage. „Wie wahrscheinlich ist es auf einer Skala von 0–10, dass Sie uns weiterempfehlen?“ Follow-up bei Detractors (0–6) sofort.

In-App-Onboarding: Product Tour (Pendo, Appcues, Intercom) – zeigt, was wo ist. Tooltips bei den zentralen Features. Eine Progress-Bar-Onboarding-Checkliste (Menschen wollen die Liste abschließen). Empty States mit klarem CTA statt eines leeren Bildschirms. Kontexthilfe im richtigen Moment.

Onboarding-Call: Für B2B mit einem ACV ab 5.000 $: ein Onboarding-Call ist Pflicht. 45–60 Minuten. Aufgabe: sicherstellen, dass der Kunde eingerichtet ist, das Produkt versteht und einen Plan hat, das erste Ergebnis zu erreichen. Ein Customer Success Manager (CSM) leitet ihn. Outcome des Calls: ein konkreter nächster Schritt, der mit dem Kunden abgestimmt ist.

KAPITEL 4

Customer Success als proaktive Retention-Maschine

Customer Support ist reaktiv (der Kunde beschwert sich – wir reagieren). Customer Success ist proaktiv (wir überwachen, erkennen das Risiko und reagieren vor der Beschwerde).

Das Modell des Customer Success Managers (CSM): Ein CSM ist eine dedizierte Person, die für Retention und Expansion einer Gruppe von Accounts verantwortlich ist. Wann Sie den ersten CSM einstellen: bei 1 Mio. $ ARR oder bei 50+ aktiven Accounts. Betreuungsschlüssel: ein CSM auf 30–50 Enterprise-Accounts oder 100–200 SMB. CS-Qualified Leads: Der CSM erkennt Expansion-Chancen.

Health Score: eine numerische Kennzahl für die „Gesundheit" eines Accounts. Komponenten: Login-Frequenz (Gewicht 25 %). Feature Adoption (Gewicht 25 %). Support-Tickets – negativ (Gewicht 15 %). NPS Score (Gewicht 20 %). Verbleibende Vertragslaufzeit (Gewicht 15 %). Wird automatisch berechnet in: Gainsight (Enterprise, 30 Tsd. $+ pro Jahr). ChurnZero (15 Tsd. $+ pro Jahr). Totango (15 Tsd. $+ pro Jahr). Mixpanel + interne Berechnung (DIY für Start-ups). Farbcodierung: Grün (70–100): gesund. Gelb (40–70): At-Risk, ein Check-in ist nötig. Rot (<40): hohes Churn-Risiko, sofortiges EBR.

Executive Business Review (EBR): ein quartalsweises Review mit dem Kunden. Agenda: Ergebnisse, die mit unserem Produkt erreicht wurden. ROI-Berechnung (konkrete Zahlen). Anstehende Roadmap, die für den Kunden relevant ist. Besprechung von Renewal und Expansion. Für Enterprise-Accounts: EBR ist die beste Retention-Praxis. Es zeigt den Wert. Es stärkt die Beziehung. Es liefert ein frühes Renewal-Signal.

Proaktive Outreach-Trigger: Der Health Score fällt → E-Mail oder Anruf vom CSM. Ein zentrales Feature wird 2 Wochen nicht

genutzt → eine E-Mail mit Anleitung. Anstehendes Renewal in 90 Tagen → beginnen Sie das Renewal-Gespräch. Der Champion oder Kontakt hat das Unternehmen verlassen → einen neuen Champion identifizieren. Usage Spike (positiv) → gratulieren, Chance für eine Case Study oder einen Upsell. Company Milestone (Funding, neues Produkt) → gratulieren, Chance für Expansion.

Scaled CS (für High-Volume, Low-ACV): Ein menschlicher CSM ist für Kunden mit 100 $ im Monat nicht rentabel. Skalierung über: automatisierte In-App-Nudges. E-Mail-Sequenzen, ausgelöst durch den Health Score. Community (Nutzer helfen Nutzern). Webinare (Gruppenschulung). Eine Self-Serve Knowledge Base. Menschliche Betreuung erst dann hochfahren, wenn der Health Score rot ist.

KAPITEL 5

Churn senken: Taktiken, die funktionieren

Konkrete Taktiken mit realer Wirkung auf den Churn. Alle haben sich im laufenden Betrieb von B2B-SaaS-Unternehmen bewährt.

Annual Contracts: Stellen Sie Kunden von monatlicher auf jährliche Abrechnung um. Der Annual Churn ist deutlich niedriger als der Monthly Churn. Der Grund: Die Renewal-Entscheidung fällt einmal im Jahr, nicht jeden Monat. Taktik: Bieten Sie beim Onboarding jährliche Abrechnung mit 15–20 % Rabatt an. 90 Tage vor dem Renewal: Bieten Sie an: „Sichern Sie sich diesen Preis für ein weiteres Jahr." Ergebnis: Amplitude, Notion, Segment – alle drängen aktiv zu Jahresverträgen.

Feature Adoption Programs: Kunden, die 3+ zentrale Features nutzen, kündigen 3-mal seltener als Kunden mit 1 Feature. Taktik: Verfolgen Sie nach dem Onboarding die Feature Adoption. 30 Tage: Wenn sie Feature B nicht nutzen → eine gezielte E-Mail „Wussten Sie, dass Sie jetzt X tun können?". 60 Tage: Wenn sie Feature C nicht nutzen → führen Sie es ihnen im Einzelgespräch vor.

Win-back-Kampagnen: Sie funktionieren! 20–30 % der abgewanderten Kunden lassen sich zurückgewinnen. Taktik: 30 Tage nach der Kündigung eine persönliche E-Mail vom CEO. „Wir sind besser geworden. Das hat sich geändert." Angebot: 2 Monate kostenlos für die Rückkehr. Segmentieren Sie: Wer aus Budgetgründen gegangen ist → Sonderpreis. Wer aus Produktgründen gegangen ist → stellen Sie die Verbesserungen in diesem Bereich in den Vordergrund.

Dunning (fehlgeschlagene Zahlungen): Eine fehlgeschlagene Zahlung ist kein beabsichtigter Churn. 20–40 % des unfreiwilligen Churn hängen mit fehlgeschlagenen Zahlungen zusammen (abgelaufene Karte, unzureichende Deckung). Taktik: Smart

Dunning: automatische Wiederholung an optimalen Tagen. Proaktive E-Mail 30 Tage vor Ablauf: „Ihre Karte läuft ab. Aktualisieren Sie sie, damit der Service nicht unterbrochen wird.“ Mehrere Zahlungsmethoden: Bieten Sie eine Backup-Zahlungsmethode an. Grace Period: 7–14 Tage nach einem Zahlungsfehler vor der Sperrung. Recovery Rate nach Smart Dunning: 40–60 % des unfreiwilligen Churn lassen sich verhindern.

Feedback Loop ins Produkt: Bauen Sie ein System, in dem Churn-Gründe ins Product Backlog fließen. Wenn 10+ Kunden wegen des fehlenden Features X gegangen sind → ist das P1 in der Roadmap. Wenn 10+ wegen der UX in einem bestimmten Bereich gegangen sind → hat ein UX-Redesign Priorität. Churn-Gründe müssen in die Produktentscheidungen einfließen; Churn darf nicht nur ein Problem von Sales und CS sein.

Wie geht es weiter?

Danke, dass Sie „Churn und Retention: Warum Kunden gehen und wie Sie sie halten“ gelesen haben.

Aktualisierungen dieses Buches, EPUB- und PDF-Dateien und alle Leitfäden der Reihe finden Sie auf der Buchseite: guides.mmix.biz/de/churn-retention

Maksym Stepanenko, Innova Publishing.