



WACHSTUM, DAS SICH POTENZIERT

# Der durchschnittliche Umsatz pro Nutzer ist eine definierte Quote, kein Kundenwert

ARPU ist definierter Umsatz geteilt durch zulässige Nutzer einer Periode oder Kohorte. Aussagekraft entsteht erst bei stabilen Grenzen.

---

**Sinan Isoglu**, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

11. September 2026

LESEZEIT

6 Min.

WÖRTER

1.342

---

<https://isoglu.com/de/insights/journal/durchschnittlicher-umsatz-pro-nutzer-ist-eine-definierte-quote/>

|                                                           |   |
|-----------------------------------------------------------|---|
| Management Summary                                        | 2 |
| Was berechnet ARPU tatsächlich?                           | 3 |
| Welche Umsatz- und Nutzergrenzen sollten feststehen?      | 3 |
| Warum ist ARPU nicht dasselbe wie Kundenwert?             | 4 |
| Wie beeinflussen Cross-Buying und Cross-Selling den ARPU? | 4 |
| Welche Kohorten- und Mixänderungen können ARPU bewegen?   | 4 |
| Welche ARPU-Vergleiche sind fair?                         | 5 |
| Kann ARPU ein Managementziel sein?                        | 6 |
| Was sollte neben einer ARPU-Zahl stehen?                  | 6 |
| Quellen                                                   | 7 |

## MANAGEMENT SUMMARY

Der durchschnittliche Umsatz pro Nutzer, kurz ARPU, ist definierter Umsatz geteilt durch zulässige Nutzer einer benannten Periode oder Kohorte. Seine Bedeutung hängt von der Umsatzgrenze und davon ab, ob der Nenner Nutzer, Konten, Sitze oder Kunden zählt. Kumar, George und Pancras untersuchen Cross-Buying im Einzelhandel; Kamakura beschreibt Cross-Selling und analytische Zielauswahl. Diese Quellen liefern begrenzten Kontext, aber keine universelle ARPU-Benchmark. Dieser Beitrag gibt einen Kennzahlenvertrag und synthetische Beispiele, die Kohorteneintritt, Planmix, Reife und Ausschlüsse sichtbar halten. ARPU beschreibt Monetarisierung unter einer stabilen Grenze. Die Kennzahl misst für sich genommen weder Kundenwert, Deckungsbeitrag, Bindung, Cash-Recovery noch kausale Produktleistung.

Schlagwörter: Average Revenue per User · ARPU · Cross-Buying · Cross-Selling · Kundenökonomie

Der durchschnittliche Umsatz pro Nutzer ist nur dann nützlich, wenn die Wörter „Nutzer“ und „Umsatz“ langweilig genau definiert sind.

ARPU ist definierter Umsatz geteilt durch zulässige Nutzer einer benannten Periode oder Kohorte. Die Kennzahl beschreibt einen Durchschnitt innerhalb dieser Grenze. Sie wird nicht zum Kundenwert, Deckungsbeitrag, zur Bindung oder zur Produktqualität, nur weil der Quotient hoch ist.

Der häufigste Fehler liegt nicht in der Rechnung. Er liegt im Austausch: wiederkehrender Umsatz wird zu Gesamtumsatz, Nutzer werden zu Konten, eine gemischte Kalenderpopulation wird zu einer Kohorte und eine veränderte Zahl wird ohne Prüfung der Messgrenze als Verbesserung bezeichnet.

## Was berechnet ARPU tatsächlich?

Schreiben Sie die Kennzahl in Worten, bevor Sie die Formel schreiben:

ARPU = definierter Umsatz der Periode oder Kohorte / zulässige Nutzer unter derselben Grenze

Der Zähler ist nicht einfach „Umsatz“. Er kann Bruttoabrechnung, Nettoumsatz nach Gutschriften, fakturierten Umsatz, vereinnahmten Umsatz, wiederkehrenden Umsatz oder einen anderen definierten Betrag meinen. Der Nenner ist nicht einfach „Kunden“. Er kann aktive Nutzer, zahlende Nutzer, Sitze, Konten oder eine andere Einheit meinen. Die Periode kann ein Kalendermonat, ein Abrechnungszyklus, ein Kohortenalter oder ein benanntes Beobachtungsfenster sein.

Wenn diese Entscheidungen nicht neben der Zahl stehen, kann die Rechnung im Code reproduzierbar und trotzdem für eine Entscheidung nicht interpretierbar sein.

Der Beitrag zur Kohortenanalyse besitzt den altersbezogenen Populationsvergleich. Der NRR-Beitrag besitzt die Grenze der festen Kundenkohorte für wiederkehrende Umsatzbindung. ARPU kann neben beiden stehen, ersetzt aber keinen von ihnen.

## Welche Umsatz- und Nutzergrenzen sollten feststehen?

Halten Sie mindestens fest:

- Umsatzart und Ausschlüsse;
- Währung und die Behandlung von Steuern, Gutschriften, Rückerstattungen und Rabatten;
- zulässige Einheit und Regel für den Status aktiv, zahlend oder anspruchsberechtigt;
- Beginn, Ende und Zeitzone der Periode;
- bei einer Kohortengrenze Kohorteneintritt und Reiferegel;
- Umgang mit neuen, zurückkehrenden, pausierten oder deaktivierten Nutzern; und
- ob die Kennzahl deskriptiv, prognostisch oder Ergebnis einer Intervention ist.

Das ist ein Messvertrag und kein Rechnungslegungsstandard. Ein Unternehmen kann für verschiedene Entscheidungen unterschiedliche Verträge wählen. Die Ergebnisse dürfen dann nicht so verglichen werden, als wären die Verträge identisch.

## Warum ist ARPU nicht dasselbe wie Kundenwert?

ARPU mittelt Umsatz. Kundenwert braucht meist weitere Objekte: Deckungsbeitrag, Serviceaufwand, Bindung oder Überleben, Ausbau, Akquisitionskosten, Cash-Timing und Prognosehorizont. Zwei Kohorten können denselben ARPU und unterschiedliche Margen- oder Bindungspfade haben. Eine kann einen höheren ARPU aufweisen, weil sie mehr große Konten enthält, nicht weil sich das Angebot für einen typischen Nutzer verbessert hat.

Die Unterscheidung steht bereits bei den benachbarten Kennzahlen im Glossar. Customer Lifetime Value ist eine Prognose künftiger Beiträge unter einem definierten Modell. Kundenprofitabilität ordnet Umsatz und Kosten unter einer definierten Grenze zu. ARPU leistet beides nicht allein.

Der CAC-Beitrag besitzt die Grenze der Akquisitionskosten, der CAC-Payback-Beitrag die Frage der Wiedergewinnungszeit. Ein höherer ARPU kann diese Rechnungen bei stabiler Kosten- und Kohortengrenze verbessern, beweist es aber nicht.

## Wie beeinflussen Cross-Buying und Cross-Selling den ARPU?

Kumar et al. (2008) untersuchen Cross-Buying im Einzelhandel. Ihr Objekt ist der Kauf zusätzlicher Produkte durch bestehende Kunden, mit Treibern und Folgen, die zum Umsatzbeitrag beitragen können. Genauer gesagt nutzt die Studie Transaktionshistorien aus dem nichtvertraglichen Kataloghandel, eine Kohorte mit Erstkauf im Jahr 1997, sieben Produktkategorien sowie getrennte Kalibrierungs- und Validierungsstichproben. Kontext und Modellgrenze sind entscheidend: Die Studie betrifft Kundenverhalten im Einzelhandel und ist keine universelle ARPU-Benchmark und kein allgemeines SaaS-Wachstumsgesetz.

Kamakura (2008) beschreibt Cross-Selling als das Angebot des passenden zusätzlichen Produkts an den passenden Kunden zum passenden Zeitpunkt und diskutiert Share of Wallet, Beziehungsbreite, Bindung und analytische Zielauswahl. Ein Interessentenscore kann bei der Auswahl helfen. Er ist kein realisierter Umsatz pro Nutzer, und ein Angebot ist kein Kauf, bevor Kaufereignis und Umsatzgrenze beobachtet sind.

Die nützliche Trennung lautet:

- Cross-Selling ist ein Angebots- oder Verkaufsvorgang;
- Cross-Buying ist ein Kaufverhalten bestehender Kunden;
- ARPU ist ein Umsatz-pro-zulässiger-Einheit-Verhältnis; und
- Kundenwert ist ein umfassenderes Ergebnis- oder Prognoseobjekt.

Cross-Buying und Cross-Selling können den ARPU verändern. Sie machen die Kennzahl nicht zum Maß ihrer Profitabilität oder der Qualität der Beziehung.

## Welche Kohorten- und Mixänderungen können ARPU bewegen?

Abbildung 1 Das ARPU-Grenzarbeitsblatt

| Kennzahlenobjekt                         | Zähler unter der benannten Kennzahl        | Nutzer-Nenner                 | Periode oder Kohorte                        | Synthetische Rechnung                                                      | Was die Zahl nicht beantwortet                                        |
|------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| ARPU aller Nutzer                        | 48.000 EUR Netto-Wiederholungsumsatz       | 1.000 zulässige Nutzer        | Ein definierter Monat                       | $48.000 \text{ EUR} / 1.000 = 48 \text{ EUR}$                              | Ob Nutzer profitabel oder gebunden sind                               |
| ARPU zahlender Nutzer                    | 48.000 EUR Netto-Wiederholungsumsatz       | 600 zulässige zahlende Nutzer | Derselbe Monat, engerer Nenner              | $48.000 \text{ EUR} / 600 = 80 \text{ EUR}$                                | Ob die Zulässigkeit den Vergleich verändert hat                       |
| ARPU Kohorte A                           | 24.000 EUR Netto-Wiederholungsumsatz       | 400 Nutzer in Kohorte A       | Derselbe Monat, fester Eintritt             | $24.000 \text{ EUR} / 400 = 60 \text{ EUR}$                                | Warum Kohorte A einen anderen Mix hat                                 |
| ARPU Kohorte B                           | 24.000 EUR Netto-Wiederholungsumsatz       | 600 Nutzer in Kohorte B       | Derselbe Monat, fester Eintritt             | $24.000 \text{ EUR} / 600 = 40 \text{ EUR}$                                | Ob Alter oder Akquisitionsweg die Lücke verursacht                    |
| Cross-Buying-Zeile                       | 8.000 EUR zusätzlicher Produktumsatz       | 1.000 zulässige Nutzer        | Derselbe Monat und dieselbe Basispopulation | $8.000 \text{ EUR} / 1.000 = 8 \text{ EUR}$                                | Ob die Zeile Beitrag oder Bindung erhöht                              |
| Beitrag je zulässigem Nutzer, nicht ARPU | 30.000 EUR Beitrag nach definierten Kosten | 1.000 zulässige Nutzer        | Derselbe Monat und dieselbe Basispopulation | $30.000 \text{ EUR} / 1.000 = 30 \text{ EUR Beitrag je zulässigem Nutzer}$ | Ob er mit ARPU vergleichbar ist oder die Kostengrenze vollständig ist |

Synthetisches ARPU-Arbeitsblatt des Autors, begründet mit Kumar, George und Pancras (2008) sowie Kamakura (2008). Umsatz, Nutzerzahlen und Quoten sind illustrative Arithmetik, keine Unternehmensdaten oder Benchmarks.

Die Tabelle ist keine Benchmark. Sie erinnert daran, dass derselbe Zähler von 48.000 EUR je nach zulässigen Nutzern 48 EUR oder 80 EUR ergeben kann. Die Kohortenbeispiele halten den Umsatz konstant und verändern den Nenner. Die letzte Zeile ist eine Begleitkennzahl und keine ARPU-Beobachtung: Ein Beitrag nach Kosten darf ohne definierte Überleitung nicht mit einem Umsatzzähler verglichen werden. Das ist Arithmetik und kein Beleg dafür, dass eine Kohorte besser ist.

## Welche ARPU-Vergleiche sind fair?

Vergleichen Sie ARPU nur, wenn Folgendes übereinstimmt:

- 1 dieselbe Einheit und Nutzerregel;
- 2 dieselbe Umsatzdefinition, Währung und Gutschriftenbehandlung;
- 3 dieselbe Periode oder dasselbe Alter seit Kohorteneintritt;
- 4 dieselbe Reife sowie derselbe Umgang mit pausierten oder neuen Nutzern;

- 5 dieselbe Plan-, Geografie-, Kanal- und Produktgrenze; und
- 6 ein dokumentierter Grund für jede Definitionsänderung.

Wenn ein Team von konto- auf nutzerbasierte Berichterstattung wechselt, können beide Darstellungen sinnvoll sein. Die neue Zahl ist ein neues Kennzahlenobjekt. Sie sollte nicht als Trendbruch oder Produktverbesserung bezeichnet werden, bevor Einheit und Vergleich ausdrücklich behandelt sind.

## Kann ARPU ein Managementziel sein?

ARPU kann ein diagnostischer Input sein, aber ein isoliertes Ziel lädt zu lokaler Optimierung ein. Ein Team kann ARPU durch eine andere Nutzerdefinition, eine Preiserhöhung, Konzentration auf große Nutzer, ein kostenpflichtiges Feature oder den Ausschluss nicht mehr passender Nutzer erhöhen. Diese Schritte können legitim sein. Die Kennzahl sagt nicht, welcher Schritt stattgefunden hat.

Lesen Sie ARPU gemeinsam mit zulässiger Nutzerzahl, Kohortenzusammensetzung, Umsatzbrücke, Deckungsbeitrag, Bindung und Cash-Timing. Wenn ein Ziel nötig ist, definieren Sie die zu unterstützende Entscheidung und die Fehlermodi, die das Ziel irreführend machen würden.

## Was sollte neben einer ARPU-Zahl stehen?

Die minimale Prüfkarte enthält:

- Zähler und Ausschlüsse;
- Nenner und Zulässigkeitsregel;
- Periode, Kohorteneintritt und Reife;
- Plan-, Weg-, Geografie- und Produktzusammensetzung;
- Nutzerzahl sowie Join- oder Deduplizierungsregel;
- Beitrags-, Bindungs- oder Cash-Begleitkennzahl; und
- Versionsstand, Verantwortung, Aktualisierungsauslöser und offenen Status.

So bleibt die eigentliche Aufgabe von ARPU erhalten. Zugleich verhindert die Karte, dass ein enger Durchschnitt zum Kundenwert, Cross-Selling-Ergebnis oder kausalen Ergebnis erhoben wird, das die Daten nicht gemessen haben.

Die belastbare Schlussfolgerung ist eng: ARPU ist eine definierte Quote mit einer festgelegten Umsatzgrenze und einem festgelegten Nenner zulässiger Nutzer; die Grenze kann eine Periode oder eine Kohorte sein. Lesen Sie sie als durchschnittliche Monetarisierung unter diesem Vertrag und ergänzen Sie Marge, Bindung, Kosten, Cash und Kohortenbefund, bevor Sie Kundenwert oder Verbesserung benennen.

- Kamakura, W. A. (2008). Cross-selling: Offering the right product to the right customer at the right time. *Journal of Relationship Marketing*, 6(3-4), 41-58. [https://doi.org/10.1300/J366v06n03\\_03](https://doi.org/10.1300/J366v06n03_03)
- Kumar, V., George, M., & Pancras, J. (2008). Cross-buying in retailing: Drivers and consequences. *Journal of Retailing*, 84(1), 15-27. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.01.007>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 11. September). Der durchschnittliche Umsatz pro Nutzer ist eine definierte Quote, kein Kundenwert. Sinan Isoglu.  
<https://isoglu.com/de/insights/journal/durchschnittlicher-umsatz-pro-nutzer-ist-eine-definierte-quote/>

WEITERLESEN

---

Wachstum, das sich potenziert

### Eine Kunden-P&L braucht eine Kostengrenze

<https://isoglu.com/de/insights/journal/eine-kunden-p-und-l-braucht-eine-kostengrenze/>

Wachstum, das sich potenziert

### Was sind Kundenakquisitionskosten?

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

Wachstum, das sich potenziert

### Was ist die CAC-Payback-Periode?

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-die-cac-payback-periode/>



**Sinan Isoglu**, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand