



WACHSTUM, DAS SICH POTENZIERT

Lange Kundenbeziehungen können wenig profitabel sein

Langlebigkeit ist eine Zeitvariable und kein Profitbeweis: Prüfe Umsatz, Betreuungskosten, Preis, Marge, Messqualität und Investition gemeinsam.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

1. September 2026

LESEZEIT

7 Min.

WÖRTER

1.547

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

Management Summary	2
Warum muss die Kundenrentabilitätsanalyse mit dem ökonomischen Objekt beginnen?	3
Warum führt eine langjährige Kundenbeziehung nicht automatisch zu höherem Gewinn?	5
Wie bestimmen die operativen Betreuungsaufwände die reale Nettomarge?	6
Wie driften Umsatz, Betreuungskosten, realisierter Preis und Investitionen auseinander?	6
Was zeigt ein synthetisches Account-Beispiel über die schleichende Margenerosion?	7
Welche strukturierte Governance-Sequenz steuert Vertragsneuverhandlungen?	7
Wo liegen die empirischen Grenzen von Modellen zur Kundenrentabilität?	7
Literatur	9

MANAGEMENT SUMMARY

Eine lange Kundenbeziehung kann strategisch wertvoll sein, doch ihre Dauer beweist noch keine Profitabilität. Reinartz und Kumar prüfen die Annahme, dass lang lebende Kunden in einem nichtvertraglichen Kontext höhere Lebenszeitprofitabilität, steigende Gewinne, geringere Betreuungskosten und höhere Preise aufweisen. Ihre Evidenz zeigt, dass Langlebigkeit nicht automatisch mehr Profitabilität bedeutet, weil Umsatz, Kosten und Preise sich unterschiedlich entwickeln können. Mulhern liefert eine konzeptionelle und methodische Grundlage zur Messung von Kundenprofitabilität und betont explizite Inputs sowie die Konzentration von Gewinnen über Kunden hinweg. Der Beitrag entwickelt daraus eine Karte für Beziehungsprofitabilität. Er analysiert keine privaten Konten und empfiehlt keine individuelle Kundenbindungsmaßnahme.

Schlagwörter: Kundenlanglebigkeit · Kundenprofitabilität · Kundenbindungsökonomie · Customer Lifetime Value

Eine lange Kundenbeziehung ist ein Datensatz über Dauer. Sie ist nicht automatisch ein Datensatz über Profitabilität.

Die kurze Antwort lautet: Langlebigkeit sollte gemeinsam mit Umsatz, Betreuungskosten, Preis, Marge, Messqualität und Investitionsentscheidung geprüft werden. Eine Beziehung kann bestehen bleiben, während sich ihre Ökonomie verändert. Ein Kunde kann wiederholt kaufen, mehr Betreuung benötigen, niedrigere Preise erhalten oder weniger Marge erzeugen, als das Kundenbindungsnarrativ nahelegt.

Reinartz und Kumar prüfen, ob lange Kundenbeziehungen in einem nichtvertraglichen Kontext mit höherer Lebenszeitprofitabilität, steigenden Gewinnen, geringeren Betreuungskosten und höheren Preisen verbunden sind. Ihre Evidenz zeigt, dass nichtvertragliche Kundenlanglebigkeit nicht automatisch mehr Profitabilität bedeutet, weil sich Umsatz, Kosten und Preis unterschiedlich entwickeln können. Mulhern liefert eine konzeptionelle und methodische Grundlage für die Messung von Kundenprofitabilität und erweitert Customer-Lifetime-Value-Ansätze auf breitere Anwendungen im Zielgruppenmarketing. Er betont explizite Inputs und die Konzentration von Gewinnen über Kunden hinweg. Zusammen tragen die Quellen eine ökonomische Prüfung und keine universelle Bindungsregel.

Warum muss die Kundenrentabilitätsanalyse mit dem ökonomischen Objekt beginnen?

Stell dir eine Kundenbeziehung vor, deren Dauer klar sichtbar ist. Das Konto kauft über mehrere Perioden. Noch nicht sichtbar ist, ob die Beziehung wirtschaftlich wertvoller oder weniger wertvoll wird. Der Umsatz kann stabil sein, während Betreuungskosten steigen. Der Preis kann durch Rabatte sinken. Ein großes Konto kann einen großen Umsatzanteil, aber keinen großen Gewinnanteil liefern.

Vor der Aussage, eine Beziehung sei gesund, sollten diese Felder benannt werden:

Tabelle 1 Warum muss die Kundenrentabilitätsanalyse mit dem ökonomischen Objekt beginnen?

Feld	Frage	Warum es zählt
Beziehungsuhr	Wie wird Dauer gemessen und welches Ereignis startet die Uhr?	Die Zeitvariable beeinflusst den Vergleich.
Umsatzpfad	Welcher Umsatz wird in welchen Perioden beobachtet?	Wiederholter Umsatz zeigt allein weder Kosten noch Marge.
Betreuungskosten	Welche Support-, Liefer-, Akquisitions- und Kontokosten sind enthalten?	Kosten können sich anders als Umsatz bewegen.
Preispfad	Wie verändern sich Rabatte, Bedingungen und realisierte Preise?	Preis kann erklären, warum eine lange Beziehung profitabel ist oder nicht.
Margengrenze	Welche Beitrags- oder Gewinnkennzahl wird verwendet?	Das Ergebnis hängt von der ökonomischen Definition ab.
Evidenzqualität	Welche Inputs sind gemessen, verteilt oder geschätzt?	Unklare Inputs machen Vergleiche fragil.
Investitionsentscheidung	Was würde sich bei anderer Ökonomie ändern?	Eine Prüfung benötigt eine Handlung und nicht nur ein Segmentlabel.

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

Diese Felder halten Bindung, Dauer und Profitabilität auseinander. Bindung fragt, ob die Beziehung fortsetzt. Langlebigkeit hält fest, wie lange sie fortgesetzt wurde. Profitabilität fragt, was nach den relevanten Kosten und Preisen übrig bleibt. Die drei Größen können in einem Kontext zusammenhängen und in einem anderen auseinanderlaufen.

Abbildung 1 Die Karte für Beziehungsprofitabilität

Prüffeld	Erforderlicher Input	Zulässige Interpretation	Stoppsignal
Beziehungsuhr	Dauerregel und Startpunkt	„Langlebigkeit wird auf dieser Uhr gemessen.“	Eine längere Beziehung gilt automatisch als besser.
Umsatzverlauf	Periodenumsatz und Kaufmuster	„Umsatz folgt diesem Pfad.“	Umsatz wird ohne Einschränkung als Profitproxy verwendet.
Kosten und Preis	Betreuungskosten, Rabatte, Bedingungen und realisierter Preis	„Kosten- und Preisgrenze sind explizit.“	Betreuungskosten und Preisänderungen fehlen.
Margengrenze	Beitrags- oder Gewinnbegriff	„Profitabilität bedeutet diese Kennzahl.“	Ein Lifetime-Value-Label verbirgt die Rechnung.
Evidenzqualität	Gemessene, verteilte oder geschätzte Inputs	„Das Ergebnis trägt diese Messunsicherheit.“	Unklare Verteilungen gelten als Fakten.
Investitionsentscheidung	Halten, betreuen, entwickeln oder prüfen	„Diese Handlung folgt dieser ökonomischen Frage.“	Das Segment wird ohne Regel gerankt.

Eigener Entscheidungsrahmen auf Grundlage von Reinartz und Kumar (2000) sowie Mulhern (1999). Die Felder und Fragen sind synthetisch; Kunden- oder Profitabilitätsdaten werden nicht geliefert.

Warum führt eine langjährige Kundenbeziehung nicht automatisch zu höherem Gewinn?

Reinartz und Kumar prüfen die Marketingannahme, dass lang lebende Kunden immer überproportional viel Aufmerksamkeit erhalten sollten. Ihr Kontext ist nichtvertraglich. Das ist relevant, weil die Beziehung ohne formales Kündigungsereignis enden kann. Die Studie untersucht, ob lange Kundenbeziehungen mit höherer Lebenszeitprofitabilität, steige

sind.

Die berichtete Schlussfolgerung korrigiert das Bindungsnarrativ: Nichtvertragliche Kundenlanglebigkeit bedeutet nicht automatisch mehr Profitabilität. Umsatz, Kosten und Preise können sich über die Zeit unterschiedlich entwickeln. Eine Beziehung kann lang sein und dennoch eine unattraktive Marge haben, wenn Betreuungsbedarf steigt, Preise sinken oder zukünftige Käufe überschätzt werden.

Das bedeutet nicht, dass lange Beziehungen schlecht sind. Es bedeutet, dass Dauer kein ausreichendes Entscheidungskriterium ist. Die Quelle prüft eine Annahme in einem nichtvertraglichen Kontext. Sie sagt nicht, dass jeder lang lebende Kunde unprofitabel ist, und begründet nicht dasselbe Ergebnis für jedes Vertragsmodell, jede Kategorie oder jede Servicegestaltung.

Die zulässige Aussage ist daher begrenzt: Im berichteten nichtvertraglichen Kontext bedeutete Langlebigkeit nicht automatisch höhere Profitabilität, weil Umsatz, Kosten und Preis unterschiedlichen Pfaden folgten. Der

stärkere Satz „Lange Beziehungen sind wenig profitabel“ ist ebenso wenig gedeckt wie „Lange Beziehungen sind immer profitabel“.

Wie bestimmen die operativen Betreuungsaufwände die reale Nettomarge?

Mulhern liefert eine konzeptionelle und methodische Grundlage für Kundenprofitabilität, indem er Customer-Lifetime-Value-Ansätze auf breitere Anwendungen im Zielgruppenmarketing erweitert. Sein Beitrag erinnert daran, dass eine Profitabilitätszahl aus Inputs besteht. Sind diese Inputs nicht spezifiziert, kann die Zahl keine klare ökonomische Bedeutung tragen.

Kundenprofitabilitätsanalyse benötigt ausdrücklich benannte Inputs und eine Messung, wie stark Gewinne über Kunden konzentriert sind. Diese Konzentrationsfrage verändert das Managementgespräch. Ein Portfolio kann viele Kunden mit Umsatz und eine kleinere Gruppe mit dem größten Gewinnanteil enthalten. Eine lange Beziehung kann zu beiden Gruppen gehören. Ihre Dauer identifiziert ihren Beitrag nicht, solange Umsatz-, Kosten-, Preis- und Verteilungsregeln fehlen.

Mulhern verbindet außerdem eine Business-to-Business-Analyse der Kundenprofitabilität mit Propositionen zu Einflussfaktoren der Profitabilität und einer Forschungsagenda. Diese Propositionen sind kein fertiger Score für ein privates Konto. Sie sind ein Grund, das ökonomische Objekt vor dem Portfolioranking explizit zu machen.

Die praktische Regel ist einfach: Schreibe die Berechnungsgrenze vor der Bindungsentscheidung. Benenne, welche Support-, Akquisitions-, Liefer-, Rabatt- und Kontobetreuungsinputs enthalten oder ausgeschlossen sind. Wenn ein Input verteilt statt direkt gemessen wird, muss er als Verteilung gekennzeichnet werden. Eine sauber aussehende Zahl mit unklarer Grenze ist keine stärkere Evidenz.

Wie driften Umsatz, Betreuungskosten, realisierter Preis und Investitionen auseinander?

Eine Prüfung der Beziehungsprofitabilität sollte mehrere Pfade zugleich verfolgen:

- 1 Umsatz: Was wurde in welchen Perioden zu welchem realisierten Wert gekauft?
- 2 Betreuungskosten: Wie viel Support, Lieferung, Anpassung und Kontobetreuung erforderte die Beziehung?
- 3 Preis: Welche Bedingungen, Rabatte oder Zugeständnisse veränderten den realisierten Preis?
- 4 Marge: Welcher Beitrag bleibt nach der gewählten Kostengrenze?
- 5 Investition: Welche zusätzlichen Ressourcen werden erwogen und welcher Ertrag würde sie rechtfertigen?

Die Liste ist eine eigene Synthese. Sie folgt aber der Trennung von Langlebigkeit und ökonomischen Inputs in den Quellen sowie der Forderung, Kundenprofitabilität zu spezifizieren. Sie verhindert eine typische Ersetzung: Bindung wird als Proxy für künftigen Gewinn genutzt und dann zur Begründung weiterer Investition verwendet.

Die Logik gilt auch umgekehrt. Eine kurze Beziehung ist nicht automatisch unattraktiv. Sie kann hohe Marge, geringe Betreuungskosten oder unter der gewählten Grenze starkes Zukunftspotenzial haben. Die Evidenz trägt keine universelle Präferenz für lange oder kurze Beziehungen. Sie trägt präzisere Messung.

Was zeigt ein synthetisches Account-Beispiel über die schleichende Margenerosion?

Nimm ein synthetisches Konto mit langer Beziehungsuhr und stabilem Jahresumsatz. Das Konto erhält einen Rabatt, benötigt häufigen Support und hat einen angepassten Lieferprozess. Ein zweites Konto hat eine kürzere Uhr, weniger Umsatz und einen standardisierten Service. Ohne Kosten- und Preisgrenze sieht das erste Konto besser aus. Nach der expliziten Grenze kann sich das Ranking ändern. Das ist kein Datentrick. Es ist das Ergebnis einer anderen ökonomischen Frage.

Das Beispiel lässt Evidenzlücken offen. Werden Supportstunden gemessen oder verteilt? Ist der Rabatt auf Transaktionsebene erfasst? Werden zukünftige Käufe beobachtet oder projiziert? Ist die Margendefinition über Konten konsistent? Geht es bei der Investition um Bindung, Ausbau oder Serviceumbau? Die Karte hält diese Fragen sichtbar, ohne ein Portfoliurteil zu erfinden.

Die ehrlichere Aussage lautet: „Unter dieser Kosten-, Preis- und Margengrenze tragen die verfügbaren Inputs diese Investitionsprüfung.“ Sie lautet nicht: „Lange Kunden sind wertvoller.“

Welche strukturierte Governance-Sequenz steuert Vertragsneuverhandlungen?

Nutze diese Sequenz, bevor eine Aussage über Kundenlanglebigkeit oder Profitabilität in eine Portfolioentscheidung eingeht:

- 1 Definiere die Beziehungsuhr und ob der Kontext vertraglich oder nichtvertraglich ist.
- 2 Benenne Umsatz-, Betreuungs-, Preis- und Margeninputs.
- 3 Identifiziere gemessene, verteilte, geschätzte und fehlende Inputs.
- 4 Miss oder beschreibe, wie Gewinne über Kunden konzentriert sind.
- 5 Trenne Bindung, Dauer, aktuelle Profitabilität und erwarteten Zukunftswert.
- 6 Benenne die Investitionshandlung und die Schwelle, die sie ändern würde.
- 7 Prüfe, ob das Ergebnis bei plausiblen Kosten-, Preis- oder Verteilungsannahmen stabil bleibt.
- 8 Halte den Kontext der Quelle sichtbar, bevor auf ein anderes Geschäftsmodell verallgemeinert wird.

Diese Sequenz erzeugt keinen universellen Kundenscore. Sie erzeugt einen Entscheidungsvermerk, der geprüft werden kann, wenn Inputs oder Beziehung sich ändern.

Wo liegen die empirischen Grenzen von Modellen zur Kundenrentabilität?

Die beiden Quellen analysieren keine privaten Konten und empfehlen keine individuelle Bindungsmaßnahme. Das Ergebnis von Reinartz und Kumar ist an einen nichtvertraglichen Kontext gebunden und begründet keine universelle Regel für Vertragsbeziehungen. Mulhern liefert eine Messgrundlage und Propositionen, aber kein fertiges Profitabilitätsranking für ein privates Portfolio.

Die Stopregel ist konkret: Gib „Längere Beziehungen sind profitabler“ oder „Längere Beziehungen sind wenig profitabel“ erst frei, wenn Beziehungsuhr, Umsatz, Betreuungskosten, Preis, Margengrenze, Messqualität und In-

vestitionsregel benannt sind. Fehlt eines davon, kann Langlebigkeit weiterhin interessant sein. Eine Profitabilitätsaussage ist noch nicht belastbar.

Die Grenze zwischen Beziehung und Profit verbindet sich mit Customer Lifetime Value als Prognose und Kundenbindung nach Profit.

- Mulhern, F. J. (1999). Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), 25-40. DOI
- Reinartz, W. J. und V. Kumar. (2000). On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*, 64(4), 17-35. DOI

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 1. September). Lange Kundenbeziehungen können wenig profitabel sein.

Sinan Isoglu.

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

WEITERLESEN

Wachstum, das sich potenziert

Kundenbindung sollte nach Profit gerankt werden, nicht nur nach Churn

<https://isoglu.com/de/insights/journal/kundenbindung-sollte-nach-profit-gerankt-werden-nicht-nur-nach-churn/>

Wachstum, das sich potenziert

Die 20-55-Regel verfehlt das Portfolio

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

Wachstum, das sich potenziert

Was ist Kundenabwanderung?

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-kundenabwanderung/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand