

# Kundensegmentierung – Nicht jeder Kunde ist gleich viel wert!

**Oftmals wird viel Zeit und Geld in Kunden investiert, die dem Unternehmen weder strategischen noch wirtschaftlichen Nutzen bringen. Die Folge ist in den meisten Fällen eine negative Umsatz- sowie Renditeentwicklung des Unternehmens. Um dies zu vermeiden, empfiehlt es sich, eine regelmäßige Segmentierung und Bearbeitung des Kundenportfolios vorzunehmen.**

Von einer vertrieblichen Kundensegmentierung wird gesprochen, wenn die Kunden anhand von objektiven und eindeutigen Kriterien, z. B. anhand von Umsatz und Deckungsbeitrag, in Gruppen eingeteilt werden. Diese Gruppenbildung kann zu unterschiedlichen Planungs- und Steuerungszwecken genutzt werden. Zum Beispiel lassen sich aus der Vergangenheitsbetrachtung einzelner Segmente Rückschlüsse auf deren zukünftige Entwicklung ziehen. Diese Erkenntnisse sollten in der Umsatzplanung des Unternehmens berücksichtigt werden.

Darüber hinaus können sie eine systematische Grundlage für segmentspezifische Maßnahmen oder Maßnahmenpakete bilden, um den Umsatz sowie den Kundendeckungsbeitrag proaktiv zu beeinflussen. Diese sollten sich im operativen Geschäft in den Konditionen und im Servicelevel, d. h. in der Rabattierung einzelner Produkte sowie Leistungen, in den Mindestabnahmemengen, dem Belieferungsrhythmus und in der Besuchsfrequenz niederschlagen.

## **Keine Kundensegmentierung – das „Gießkannenprinzip“**

Formal führt eine fehlende Kundensegmentierung dazu, dass alle Kunden gleich sind. Die Praxis zeigt jedoch, dass die zuständigen Vertriebsmitarbeiter anhand meist subjektiver Merkmale selber entscheiden, wie viel ein Kunde „wert“ ist und wie viel Aufwand sie für ihn betreiben. Hierbei spielt die menschliche Bequemlichkeit eine große Rolle. Es kommt zum Phänomen des „Wohnzimmervertriebs“. Es werden die pflegeleichten Stammkunden mit einem eher statischen Sortiment und tendenziell über die Jahre erodierten Deckungsbeiträgen angegangen. Mittelfristig werden so die strategischen Entwicklungs-, Wachstums- und Profitabilitätsziele nicht erreicht. Hier kann nur eine Vertriebssteuerung mit klaren und nachvollziehbaren Strukturen Abhilfe schaffen!

Für alle Segmentierungsansätze empfiehlt sich eine mathematische Definition anhand eindeutiger Kennzahlen. Dies sorgt für eine trennscharfe Abgrenzung. Die in der Praxis

am weitesten verbreitete Methode ist die klassische, umsatzbasierte ABC-Analyse. Eine Kundensegmentierung anhand des Umsatzes ist sehr transparent und einfach durchzuführen. Sie bietet viele Möglichkeiten, aber birgt auch die Gefahr die Profitabilität eines Kunden zu vernachlässigen. Sie zeigt in der Regel, dass Unternehmen mit einem kleinen Anteil der Kunden einen Großteil ihrer Umsätze erwirtschaften. Es lassen sich Abhängigkeiten bzw. „Klumpenrisiken“ erkennen. Zudem wird der Umfang des meist aufwendigen und daher wenig profitablen Kleinkundengeschäfts deutlich.

Ein Kunde mit einem hohen Umsatzanteil hat eine entsprechend hohe Erwartungshaltung, insbesondere an die gewährten Konditionen und den Servicelevel. Er möchte sich zum Beispiel in einer entsprechenden Rabattstaffel wiederfinden oder – so trivial wie es auch klingt – bei Problemen nicht minutenlang in der Telefonschleife warten! Leider ist aufgrund der unvorteilhaften Konditionen und des erhöhten Betreuungsaufwands ein sinkender bzw. geringer Kundendeckungsbeitrag (Profitabilität pro Kunde) die Folge.

## **Umsatz und Kundendeckungsbeitrag als Segmentierungsgrundlage – es ist nicht alles Gold, was glänzt!**

Eine reine Umsatzfokussierung bei der Kundensegmentierung vernachlässigt die überlebensnotwendigen Deckungsbeiträge. In der Regel führt das mittelfristig zum Ausbluten des Unternehmens. Wichtige Stellschrauben um dies zu verhindern sind die Konditionspolitik, der Produktmix sowie der Servicelevel. Sind Kunden ohne strategische Relevanz nicht zu profitabilisieren, muss eine Beendigung der Geschäftsbeziehung zur Vermeidung von Verlusten sowie der Reduktion von Komplexität in Betracht gezogen werden.

Die Kundendeckungsbeiträge sind ein wesentliches Steuerungsinstrument für einen nachhaltigen Vertrieb und sollten aus vorgenannten Gründen unbedingt bei der Segmentierung berücksichtigt werden.

## Kundensegmentierung unter Berücksichtigung zukünftiger Kundenpotenziale – „kleine Pflanzen müssen gegossen werden“

Die Kür der Segmentierung liegt in einer Prognose sowie proaktiven Beeinflussung der zukünftigen Kundenentwicklung. Neukunden generieren beispielsweise häufig aus Vorsichtsgründen (Muster-/Testaufträge) kleinere Umsätze mit einer geringen absoluten Marge, so auch Global Player oder Hidden Champions, also Kunden, die ein hohes Zukunftspotenzial haben. Bei den klassischen umsatz- und deckungsbeitragsorientierten Segmentierungsmethoden würden diese durch das vertriebliche Raster rutschen und nicht entsprechend ihres Potenzials bzw. ihrer strategischen Bedeutung für das Unternehmen bearbeitet werden. Dies ist fatal, denn damit werden zukünftige Umsätze und Deckungsbeiträge unnötigerweise abgeschnitten!

Die Schwierigkeit besteht nun darin, eine objektive Bewertung dieser Potenzialkunden anhand eindeutiger Kriterien vorzunehmen. In einem ersten Schritt sind daher klare Definitionen und ein einheitliches Verständnis der Begriffe zu schaffen. Zum Beispiel, welche Merkmale (Unternehmensgröße, Umsatzvolumen, Deckungsbeitrag und Zukunftspotenzial) ein „Key Account“ aufweist. In der reinen Umsatz- und Deckungsbeitragswelt ist dies noch relativ einfach zu beantworten – sollen zusätzlich Potenziale in die Bewertung einfließen, wird diese Aufgabe schon deutlich komplexer.

Häufig kann die Prognose der zukünftigen Entwicklung eines Kunden nicht über nur eine Kennzahl abgebildet werden. Dies führt in der Praxis zu der Notwendigkeit einer gewichteten Punktebewertung. Hierin können u. a. Daten zur Branchenentwicklung, Bonität und zur wirtschaftlichen Entwicklung des Kunden sowie Vergleiche mit anderen Bestandskunden aus dem Unternehmensportfolio einfließen. Ein wichtiger Indikator für das Kundenpotenzial ist seine Innovationsfähigkeit. In der Praxis lässt sich dies zum Beispiel an der Anzahl an Verbesserungsvorschlägen des Kunden für die eigenen Produkte oder Prozesse messen. Auch Lieferantenbewertungen des Kunden können hierzu sachdienliche Hinweise geben.

Auf qualitative Einschätzungen gänzlich zu verzichten, ist bei diesem Ansatz nicht empfehlenswert. Das Gespür und die Erfahrung der Vertriebsmannschaft sollten nicht ungenutzt bleiben und systematisch in die Kundensegmentierung einbezogen werden. Dies sorgt für einen guten Mix aus quantitativen Daten und den qualitativen Einschätzungen aus dem Vertrieb.

## Die Kundensegmentierung richtig nutzen – zu kurz gesprungen

Eine ausgefeilte, faktenbasierte Kundensegmentierung ist kein Selbstzweck, dazu ist sie zu aufwendig. Ziel muss es sein, umsatzstarke, aber deckungsbeitragsschwache Segmente zu profitabilisieren, aktuell oder potenziell profitable Kundengruppen zu binden und sich ggf. von strategisch und wirtschaftlich unbedeutenden zu trennen. Dies ist nur durch die Definition und Umsetzung von gezielten Maßnahmen pro Segment möglich. Wird eine Kundensegmentierung kompromisslos gelebt, muss zusätzlich die Organisation auf die Kundenorientierung abgestimmt sein. Dies hat insbesondere Einfluss auf das Key Account Management und die Kundenbetreuung im Innendienst sowie den damit verbundenen Prozessen.

### Fazit

Die Kundensegmentierung ist eines der zentralen Steuerungsinstrumente im Vertrieb! Sie gibt Struktur, setzt Prioritäten und stellt sicher, dass die Vertriebsressourcen den „richtigen“ Kunden zugeordnet werden. **Nicht jeder Kunde ist gleich viel wert!** Zusätzlich ist sie ein geeignetes Hilfsmittel, um die Umsetzung der Unternehmensstrategie im operativen Geschäft sicherzustellen. In der Praxis wird dieses vielseitige Instrument häufig nicht oder nicht vollumfänglich genutzt. Vor allem ist es wichtig, sich nicht durch den Umsatz blenden zu lassen, denn dieser liefert keine Aussage, ob auch Geld mit einem Kunden verdient wird! Außerdem sollten zukünftige Kundenpotenziale berücksichtigt werden. Ein kleiner Neukunde von heute kann die „Cash-Cow“ von morgen sein. Die individuellen Ausprägungen und Anforderungen an eine Kundensegmentierung können unterschiedlich sein. Diese herauszuarbeiten, die notwendige Datenbasis zu schaffen und die Kundensegmentierung in der Vertriebssteuerung sowie -organisation zu implementieren, stellt einen Aufwand dar, der sich lohnt! Gerne unterstützen wir Sie hierbei.

#### Arwed Kirchoff

M.A., Betriebswirtschaftslehre  
Senior Consultant  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Leistungswirtschaftliche  
Optimierung mit dem Fokus auf Strategie,  
Vertrieb sowie Maßnahmenmanagement

Tel. 0211-82 89 77 158

arwed.kirchoff@buchalik-broemmekamp.de

