

Der Kundenwert als Maßstab für die Kundensegmentierung

Dr. Johann Fischl, Juli 2025

Nur in einer vollkommenen Welt unbegrenzter Ressourcen können alle Kunden für ein Unternehmen gleich wichtig sein. Die Realität sieht anders aus. Die Ressourcen eines Unternehmens sind begrenzt und das Management ist ständig gefordert, in der Kundenbetreuung die richtigen Prioritäten zu setzen. Wo gilt es Verschwendung zu vermeiden und wo genügend Kapazität für die Erreichung der Wachstumsziele verfügbar zu machen? Wer ist bei Lieferengpässen bevorzugt zu bedienen? Der Kundenwert als Maß für den Beitrag eines Kunden zur Erreichung der Unternehmensziele kann hier die richtigen Antworten liefern.

Wenn die Kundensegmentierung fehlt

Eine fehlende Kundensegmentierung führt zu einem fehlenden Fokus in der Vertriebsarbeit. Als Ergebnis ist ein Unternehmen mit einer möglichen Ressourcenverschwendung und fehlendem Ressourceneinsatz in der Kundenbetreuung gleichzeitig konfrontiert. Die tägliche Vertriebsarbeit folgt dann einer individuellen Routine der Vertriebsmitarbeiter. Darunter leidet die Vertriebsperformance. Die Kundenentwicklung bleibt auf der Strecke und wichtige Vertriebsziele werden verfehlt.

Der Kundenwert liefert die objektiven Kriterien

Die am häufigsten eingesetzten Verfahren (siehe Abb.1) zur Ermittlung des Kundenwertes unterscheiden sich hinsichtlich der Anzahl der berücksichtigten Kriterien und der statischen oder dynamischen Betrachtungsweise.

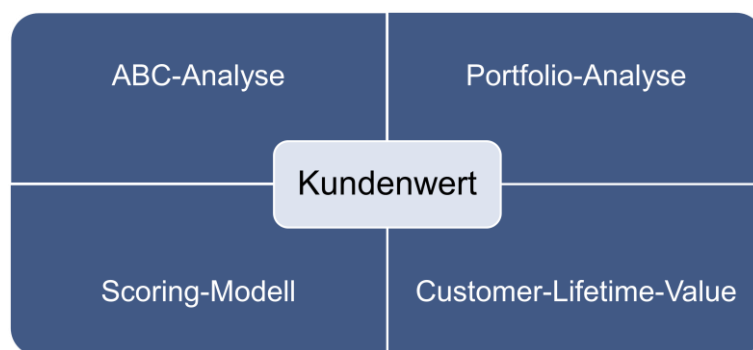


Abb. 1: Verfahren zur Ermittlung des Kundenwertes (Quelle: CONSENZUM)

Die **ABC-Analyse** ermittelt den Kundenwert in der Regel eindimensional anhand eines KPI wie Umsatzanteil oder Deckungsbeitragsanteil und ist die Anwendung der PARETO-Regel im Vertrieb. In Abhängigkeit vom Kundenwert werden die Kunden in eine Rangreihenfolge gebracht und die Segmentierungsgrenzen definiert. Beispielweise repräsentieren die A-

Kunden die ersten 80% vom Umsatz, die B-Kunden weiter 15% und die C-Kunden die letzten 5%. Das erlaubt die Vertriebsaktivitäten (Produkteinführung, Promotions, etc)) auf die Kunden mit einer hohen Ergebniswirkung zu lenken und die Effizienz in der Kundenbetreuung zu steigern.

Die **Portfolioanalyse** ermittelt den Kundenwert anhand von 2 Kriterien, der Attraktivität des Kunden und der Wettbewerbsposition des Unternehmens beim betrachteten Kunden. Im Chancen-Potenzial-Portfolio sind das einerseits das Einkaufspotenzial des Kunden und andererseits die bestehende Potenzilausschöpfung durch das Unternehmen. Als Ergebnis entsteht ein 4-Felder oder 9-Felder Portfolio, in dem jeder Kunde zugeordnet ist. Das ermöglicht die Ableitung segmentspezifischer Kundenbetreuungsmodelle und Wachstumsstrategien.

Scoring-Modelle unterstützen eine mehrdimensionale Ermittlung des Kundenwertes. Dabei geht es im B2B-Vertrieb um kaufmännische und technische Faktoren. Über die Bewertung mehrerer gewichteter Kriterien wird ein Kunden-Score ermittelt. Der Vorteil ist, dass auch qualitative Kriterien, wie die Referenzwirkung oder die Kundenloyalität in die Bewertung einfließen können. Die Kunden-Scores können schließlich zum Zwecke der Kundensegmentierung noch einer ABC-Analyse oder einer Portfolio-Analyse unterzogen werden.

Der **CLV (Customer-Lifetime-Value)** ist eine dynamische Betrachtung des Kundenwertes und baut auf dem Prinzip der Investitionsrechnung auf. Zukünftige Einnahmen und zukünftige Kosten über die Lebensdauer der Kundenbeziehung werden mit einem Kalkulationszinssatz abgezinst und gegenübergestellt. Davon wird schließlich noch die Anfangsinvestition in die Kundengewinnung abgezogen. Der so ermittelte Kundenwert ist auf die Zukunft gerichtet. Zu berücksichtigen sind signifikante Risiken bezüglich der zu erwartenden Dauer der Kundenbeziehung und der möglichen Erfüllung zukünftiger Kundenerwartungen.

Der Nutzen der Kundensegmentierung

Die Relevanz der Kundensegmentierung betrifft eine Reihe von strategischen und operativen Entscheidungstatbeständen im Vertrieb. Dazu gehören beispielsweise die Definition der Wachstumsziele, das Design segmentspezifischer Kundenbetreuungsmodelle und Verkaufsprozesse, die Definition des richtigen Details in der Vertriebssteuerung sowie die Priorisierung von Kunden bei Engpässen. Als Ergebnis bringt sie einen höheren Reifegrad in der Vertriebssteuerung auf dem Weg vom opportunistischen zum strategiegetriebenen Vertrieb.

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt mittelständische Unternehmen in der Steigerung der Schlagkraft im B2B-Vertrieb. Die Implementierung eines maßgeschneiderten Modells der Kundensegmentierung ist dabei ein wichtiger Baustein in der strategischen Ausrichtung des Vertriebs.

Johann Fischl

CONSENZUM - Managementberatung
fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Nachhaltigkeit
