

Strategische Ertragssteuerung durch Kundensegmentierung

Nicht alle Kunden sind gleich.

Aber viele werden so behandelt.

Strukturierte Kundensegmentierung als strategisches Steuerungsinstrument im Großhandel

Die Leitidee

In einem hoch wettbewerbsintensiven Marktumfeld reicht es nicht mehr aus, den Unternehmenserfolg primär über Umsatzgrößen zu definieren. Gerade im technischen Großhandel zeigt sich in der Praxis immer wieder: Hohe Umsätze gehen nicht automatisch mit hoher Profitabilität einher.

Ziel dieses Ansatzes ist es daher, Kundenbeziehungen konsequent unter Ertragsgesichtspunkten zu steuern. Im Mittelpunkt steht die Frage, welchen tatsächlichen Wertbeitrag einzelne Kunden leisten, unter Berücksichtigung nicht nur der Produktmargen, sondern auch der durch sie verursachten Prozesskosten.

Die Grundlage bildet eine datenbasierte Steuerungslogik, die bewusst das klassische „Bauchgefühl“ ergänzt und nicht ersetzt. Denn gerade in gewachsenen Vertriebsstrukturen existieren häufig erhebliche Unterschiede in der Ertragskraft von Kundenportfolios, die ohne systematische Analyse verborgen bleiben.

Gleichzeitig zeigt die Forschung zur Kundenprofitabilität, dass eine rein quantitative Betrachtung nicht ausreicht, um strategisch fundierte Entscheidungen zu treffen.

Reinartz und Kumar (2000) zeigen empirisch, dass selbst langfristig stabile Kundenbeziehungen nicht zwangsläufig profitabel sind und umgekehrt weniger intensive Beziehungen hohe Ergebnisbeiträge liefern können.¹ Auch Homburg (2020) betont, dass Kundenbewertung mehrdimensional erfolgen muss und neben monetären Größen auch strategische und relationale Faktoren berücksichtigen sollte.²

Daraus folgt: Eine wirksame Kundensteuerung erfordert mehr als die Betrachtung von Zahlen, sie benötigt eine integrierte Perspektive, die quantitative Ertragskennzahlen mit qualitativen Einschätzungen des Marktes und der Kundenbeziehung verbindet.

Eine konsequente Ertragssteuerung ist deshalb keine Optimierungsmaßnahme, sondern eine strukturelle Notwendigkeit.

Grundlagen

Ressourcenallokation als strategische Kernaufgabe

Die Frage, wie knappe Ressourcen auf Kunden verteilt werden, ist keine operative, sondern eine strategische. Penrose (1959) beschreibt das Unternehmen als Bündel produktiver Ressourcen, deren

¹ Reinartz, W.; Kumar, V. (2000): On the Profitability of Long-Life Customers

² Homburg, C. (2020): Marketingmanagement, Springer Gabler

Wert nicht absolut, sondern durch ihre Verwendung bestimmt wird.³ Diese Perspektive findet sich auch im strategischen Marketing wieder: Becker (2009) beschreibt Ressourcenallokation explizit als zentrale Managementaufgabe zur Steuerung von Marktaktivitäten.⁴ Daraus folgt: Gleiche Vertriebskapazität, unterschiedlich eingesetzt, erzeugt fundamental unterschiedliche Erträge. Teece, Pisano und Shuen (1997) erweitern diesen Gedanken mit dem Konzept der Dynamic Capabilities: Wettbewerbsfähigkeit entsteht nicht durch statische Ressourcenausstattung, sondern durch die organisationale Fähigkeit, Prioritäten, Bearbeitungsroutrinen und Ressourcenverteilung immer wieder an veränderte Marktbedingungen anzupassen.⁵ Kundensegmentierung ist in diesem Sinne keine einmalige Analyse, sondern eine institutionalisierte Praxis des Neu-Konfigurierens. Genau das leistet eine strukturierte Kundensegmentierung: Sie zwingt das Unternehmen in regelmäßigen Abständen dazu, sein Kundenportfolio neu zu bewerten. Welche Kunden verdienen mehr Aufmerksamkeit, welche weniger, welche sollten aktiv entwickelt werden? Damit wird Segmentierung zur institutionalisierten Praxis der Neu-Priorisierung, nicht zur einmaligen Analyse.

Sensemaking und Entscheidungsqualität

Weick (1995) zeigt, dass Organisationen unter Komplexität und Veränderungsdruck häufig nicht an fehlenden Informationen scheitern, sondern an fehlender kollektiver Deutungsfähigkeit, dem sogenannten Sensemaking.⁶ Freter (2008) zeigt, dass Segmentierung Märkte „interpretierbar“ macht und so Entscheidungsfähigkeit erhöht – sie reduziert Komplexität, indem sie diffuse Marktstrukturen in handhabbare Kategorien überführt.⁷ Übertragen auf den Vertrieb zeigt sich ein vertrautes Muster: Jeder weiß „eigentlich“, welche Kunden wichtig sind, doch diese implizite Einschätzung wird selten explizit gemacht, selten geteilt und selten hinterfragt.

Strukturierte Segmentierung ersetzt diese implizite Logik durch explizite Kategorien. Sie schafft ein geteiltes Sinnkonstrukt, das Vertriebshandeln koordinierbar macht. Führung und Kundenbetreuer sprechen über dieselben Kunden, mit denselben Kategorien, auf Basis derselben Fakten.

Organisationale Handlungsfähigkeit

Mintzberg (1979) beschreibt Organisationen als komplexe Koordinationssysteme. Mit wachsender Größe steigt die Notwendigkeit formalisierter Steuerungsmechanismen.⁸ Wachstum erhöht die Anzahl der Koordinationsflüsse und damit die Komplexität. Diese Notwendigkeit strukturierter Steuerung wird auch im Controlling betont: Horváth (2020) sieht Kennzahlensysteme und Segmentierungen als Voraussetzung für koordinierte Unternehmenssteuerung.⁹ Ohne bewusste

³ Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell. – Grundlegendes Werk zur Ressourcentheorie des Unternehmens; Basis für die Bewertung von Vertriebskapazität als strategische Ressource.

⁴ Becker, J. (2009): *Marketing-Konzeption*, Vahlen

⁵ Teece, D. J. / Pisano, G. / Shuen, A. (1997): *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), S. 509–533. – Konzept der dynamischen Fähigkeiten als Grundlage für kontinuierliche Rekonfiguration organisationaler Entscheidungslogiken.

⁶ Weick, K. E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. – Theorie kollektiver Deutungsfähigkeit in Organisationen; Erklärungsrahmen für implizite Vertriebslogiken.

⁷ Freter, H. (2008): *Markt- und Kundensegmentierung*, Kohlhammer

⁸ Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. – Organisationsökologische Grundlage für das Verständnis von Komplexität und Koordinationsnotwendigkeiten in wachsenden Unternehmen.

⁹ Horváth, P. (2020): *Controlling*, Vahlen

Steuerungslogik reagieren Organisationen auf diese Komplexität mit Informalisierung und Zentralisierung, beides sind Muster, die Entscheidungsqualität langfristig verringern. Für die Kundensteuerung bedeutet das: Je größer und heterogener ein Kundenstamm wird, desto dringlicher wird eine explizite Segmentierungslogik, nicht als zusätzliches Instrument, sondern als organisationale Voraussetzung für konsistentes Handeln im Vertrieb.

Kundensegmentierung als strategisches Steuerungsinstrument

Grenzen umsatzbasierter Steuerung

Die Verwendung von Umsatz oder Marge als primärer Steuerungsgröße ist im Mittelstand weit verbreitet und konzeptionell problematisch. Umsatz ist ein Volumen-, kein Wertmaß. Er blendet kundenindividuelle Prozesskosten aus: Anlieferungsfrequenz, manuelle Auftrags erfassung, Retourenbearbeitung, Serviceleistungen. Erst die Einbeziehung dieser Kosten, im Großhandel üblicherweise auf Ebene des Deckungsbeitrags 2 (DB2) abgebildet, ermöglicht eine valide Bewertung der tatsächlichen Profitabilität einer Geschäftsbeziehung. Rieker (2018) zeigt im Kontext des Vertriebscontrollings, dass erst durch kundenindividuelle Kostenrechnung (z. B. DB2) eine valide Steuerung möglich wird.¹⁰ Dabei stellt sich jedoch die Frage, wie die reine Bewertung auf Zahlen, Daten, Fakten in einer Organisation gesehen werden und letztendlich sich auch in den Handlungen im Alltag widerspiegeln.

Kotler und Keller (2016) ergänzen, dass Unternehmen dazu neigen, leicht messbare Kennzahlen überzugewichten und strategisch relevante Faktoren auszublenden.¹¹ Im Großhandel zeigt sich dies in erheblichen Streuungen der Rentabilität: Kunden mit ähnlichem Umsatz können fundamental unterschiedliche Ergebnisbeiträge liefern, oder sogar Verluste erzeugen.

Der duale Segmentierungsansatz

Ein in der Praxis bewährter Ansatz kombiniert zwei komplementäre Erkenntnisquellen:

- 1) Der quantitative Filter misst die objektive Rentabilität auf Basis des DB2. Er beantwortet die Frage: Was trägt dieser Kunde nach allen direkt zurechenbaren Kosten tatsächlich zum Ergebnis bei?
- 2) Der qualitative Filter erschließt das Markt- und Kundenwissen des Vertriebs. Er bewertet die Kundenattraktivität (z.B. Marktpotenzial, Wachstumsdynamik, strategische Relevanz) sowie die Wettbewerbssituation (z.B. Marktanteil, Kundenbindung). Hiermit fließt das implizite Erfahrungswissen des Kundenbetreuers in strukturierter Form in die Analyse ein.

Diese Kombination ist entscheidend, da quantitative Daten vergangenheitsorientiert sind, während qualitative Einschätzungen zukünftige Entwicklungen antizipieren. Nonaka und Takeuchi (1995) beschreiben diesen Zusammenhang als Zusammenspiel von explizitem und implizitem Wissen.¹² Erst die systematische Verbindung beider Perspektiven schafft eine tragfähige Entscheidungsgrundlage. Auch Bruhn (2016) betont im Kontext des Relationship Marketing, dass Kundensteuerung nur dann erfolgreich ist, wenn analytische Daten mit Beziehungswissen verknüpft werden.¹³

¹⁰ Rieker, S. (2018): Kundenwertorientiertes Vertriebscontrolling, Springer Gabler

¹¹ Kotler, P. / Keller, K. L. (2016): Marketing Management. 15. Aufl. Harlow: Pearson. – Standardwerk des Marketingmanagements; Abschnitte zu Kundenwertmanagement und Customer Profitability Analysis.

¹² Nonaka, I. / Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press. – Modell der Wissenstransformation; konzeptionelle Grundlage für die Integration impliziten Vertriebswissens in strukturierte Analyse.

¹³ Bruhn, M. (2016): Relationship Marketing, Vahlen

Segmentierung als Transmissionsriemen der Unternehmensstrategie

Ein häufig unterschätztes Potenzial des dualen Segmentierungsansatzes liegt in seiner strategischen Steuerungsfunktion: Die qualitativen Bewertungsmerkmale sind keine fixen Parameter, sondern können durch die Unternehmensführung gezielt gewichtet werden. Damit wird die Segmentierung zum Verbindungsglied zwischen strategischer Ausrichtung und operativem Vertriebshandeln.

Das Grundprinzip lässt sich konkret veranschaulichen: Möchte ein Unternehmen zukünftig eine bestimmte Kundenbranche strategisch besonders entwickeln, so kann diese Branchenzugehörigkeit als Merkmal innerhalb der Kundenattraktivität stärker gewichtet werden. In der Folge verändert sich die Segmentzuordnung betroffener Kunden, sie werden innerhalb der Matrix aufgewertet und die Vertriebsaktivitäten richten sich entsprechend aus, ohne dass dieser Impuls jeweils neu kommuniziert werden müsste. Die strategische Priorität wirkt sich direkt und automatisch auf die Bearbeitungsintensität auf Einzelkundenebene aus.

Dieser Mechanismus entspricht dem von Becker (2009) beschriebenen Zusammenhang zwischen Marktstrategie und operativer Marktbearbeitung: Strategische Entscheidungen über Zielgruppen und Schwerpunktmärkte müssen, um wirksam zu werden, in konkrete Steuerungslogiken des Vertriebs überführt werden.¹⁴ Die Gewichtungsstruktur der qualitativen Merkmale übernimmt genau diese Funktion, sie macht Strategie für den Kundenbetreuer sichtbar und handlungsleitend, ohne dass dieser die strategischen Überlegungen im Einzelnen kennen muss.

Chandler (1962) hat mit seinem vielzitierten Grundsatz „structure follows strategy“ gezeigt, dass strategische Ziele nur dann wirksam werden, wenn sie sich in den Steuerungs- und Organisationsstrukturen des Unternehmens niederschlagen.¹⁵ Übertragen auf die Kundensteuerung im Vertrieb lässt sich dieser Gedanke präzisieren: Nicht die formale Aufbauorganisation allein, sondern auch die Bewertungslogik, nach der Kunden priorisiert werden, muss der Strategie folgen. Die Gewichtung der Segmentierungsmerkmale ist in diesem Sinne eine strategische Entscheidung, auch wenn sie operativ wie ein technischer Parameter erscheint.

Ein weiterer Vorteil dieses Ansatzes liegt in seiner Reversibilität: Verändert sich die strategische Prioritätensetzung, etwa infolge von Marktverschiebungen, neuen Wachstumsfeldern oder veränderten Wettbewerbskonstellationen, können die Gewichtungen angepasst werden, ohne das Segmentierungsmodell grundlegend neu aufzusetzen. Kundensegmentierung wird so zur kontinuierlich anpassungsfähigen Steuerungslogik und nicht zur einmaligen Kategorisierungsübung.

Peer-Group-Benchmarking als operativer Hebel

Die Segmentzuordnung gibt eine strategische Orientierung, liefert jedoch noch keine konkreten Handlungsimpulse auf Einzelkundenebene. Dieser nächste Schritt wird durch ein systematisches Peer-Group-Benchmarking ermöglicht: Kunden werden innerhalb vergleichbarer, unternehmensindividueller Gruppen analysiert, etwa entlang von Branche, Größe oder Einkaufsverhalten.

Innerhalb dieser Peer Groups werden operative Kennzahlen gegenübergestellt, beispielsweise der Warenwert je Anlieferung, die Nutzung angebotener Dienstleistungen, der Bestellrhythmus oder die Sortimentstiefe. Der zentrale Mehrwert liegt dabei nicht in der isolierten Betrachtung einzelner Kennzahlen, sondern in der Identifikation von Abweichungen innerhalb strukturell vergleichbarer

¹⁴ Becker, J. (2009): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements. 9. Aufl. München: Vahlen

¹⁵ Chandler, A. D. (1962): Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press

Kunden.

Abweichungen vom Gruppenmedian sind somit keine abstrakten Referenzwerte, sondern konkrete Ansatzpunkte für die vertriebliche Arbeit. Sie machen Unterschiede im Kundenverhalten sichtbar und ermöglichen eine faktenbasierte Ableitung von Maßnahmen, etwa zur Bündelung von Bestellungen, zur Erhöhung der Nutzung effizienter Vertriebskanäle oder zur gezielten Entwicklung des Sortiments. Dieses Vorgehen entspricht dem Grundgedanken des Benchmarkings, bei dem durch den systematischen Vergleich mit relevanten Referenzgruppen Verbesserungspotenziale identifiziert und in konkrete Handlungsmaßnahmen überführt werden.¹⁶

Für den Kundenbetreuer entsteht dadurch eine belastbare Grundlage für die operative Kundenentwicklung: Maßnahmen können nicht nur intern begründet, sondern auch im Kundendialog anhand vergleichbarer Strukturen plausibilisiert werden.

Organisationale Voraussetzungen

Eine Kundensegmentierung entfaltet ihre Wirkung nicht durch Analyse allein. Ihr Potenzial realisiert sich erst, wenn drei organisationale Voraussetzungen erfüllt sind:

Erstens ist eine belastbare Datenbasis erforderlich. DB2-Werte müssen kundenindividuell berechenbar sein. Dafür braucht es keine vollständige Einzelkostenrechnung je Kunde. Ausreichend ist, dass für relevante Prozesskategorien standardisierte Kostensätze definiert sind (z.B. ein interner Verrechnungssatz je Anlieferung, je manuell erfasstem Auftrag oder je Serviceeinsatz) und dass diese Kostensätze mit der kundenindividuellen Nutzungsfrequenz verknüpft werden können. Der Kostensatz ist einheitlich, individuell wird die Zuordnung durch die unterschiedliche Inanspruchnahme je Kunde. In der Praxis ist dies häufig der kritische Engpass.

Zweitens braucht es Einbindung des Vertriebs. Die qualitative Bewertung von Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition kann nur durch den Kundenbetreuer geleistet werden, der die Kundenbeziehung kennt. Gleichzeitig erfordert die Nutzung der Segmentierungsergebnisse eine Veränderung von Bearbeitungsroutinen, was ohne aktive Einbindung selten gelingt. Kotter (1996) zeigt, dass Veränderungsinitiativen regelmäßig dort scheitern, wo die betroffenen Mitarbeitenden nicht frühzeitig in die Gestaltung einbezogen werden.¹⁷ Auch Homburg et al. (2016) betonen, dass Vertriebssteuerung nur dann wirksam ist, wenn sie von den Mitarbeitenden akzeptiert und aktiv genutzt wird.¹⁸

Drittens erfordert die Segmentierung Führungsbereitschaft zur Priorisierung. Segmente sind nur dann sinnvoll, wenn aus ihnen tatsächlich unterschiedliche Entscheidungen folgen: weniger Ressourcen für Standardkunden, mehr Investition in Potenzialkunden, klare Entwicklungs- oder Trennungsentscheidungen bei Verlustkunden. Diese Entscheidungen sind häufig unbequem und können nicht delegiert werden.

Grenzen und kritische Würdigung

Kundensegmentierung ist kein Allheilmittel. Ihre Validität hängt unmittelbar von der Qualität der zugrunde liegenden Daten ab. Unvollständige oder systematisch verzerrte DB2-Werte führen zu falschen Segmentzuordnungen und damit zu falschen Steuerungsentscheidungen.

¹⁶ Camp, Robert C. (1989): Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance

¹⁷ Kotter, J. P. (1996): Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School Press. – Acht-Stufen-Modell des Veränderungsmanagements; empirische Grundlage für die Bedeutung frühzeitiger Mitarbeitendeneinbindung.

¹⁸ Homburg, C. et al. (2016): Sales Excellence, Springer Gabler

Darüber hinaus ist Segmentierung eine Momentaufnahme. Kunden entwickeln sich, Märkte verändern sich. Eine statische Segmentierung, die nicht regelmäßig überprüft und aktualisiert wird, verliert schnell ihre Steuerungsrelevanz. Hier liegt ein häufig unterschätzter operativer Aufwand, gleichzeitig auch die Chance einer kontinuierlichen Entwicklung und Anpassung an die jeweils aktuellen Gegebenheiten.

Fazit

Kundensegmentierung ist im Großhandel keine neue Idee. Neu ist der Anspruch sich nicht rein auf Zahlen, Daten, Fakten und ein Bauchgefühl zu verlassen, sondern sie als strategisches Steuerungsinstrument zu verankern und in die kontinuierliche organisationale Praxis zu transferieren.

Ein dualer Ansatz, der objektive Rentabilität mit qualitativem Vertriebswissen verbindet, und ein Peer-Group-Benchmarking, das abstrakte Segmentzuordnungen in konkrete Handlungsimpulse übersetzt, bilden dafür eine praktikable Grundlage. Die entscheidende Variable ist jedoch nicht methodischer, sondern organisationaler Natur: die Bereitschaft, auf Basis dieser Erkenntnisse tatsächlich anders zu handeln.

Unternehmen, die diesen Schritt vollziehen, gewinnen zweierlei: operative Klarheit für den Vertrieb und eine strategische Steuerungslogik für die Führungsebene. Beides zusammen ist die Voraussetzung für nachhaltige Profitabilität in einem anspruchsvollen Marktumfeld.