MANDANTEN-MERKBLATT

DR. THOMAS AUTZEN

STEUERBERATER

KUNDENWERT

2026

INHALT

I. „Gute“ Kunden erkennen und profitieren

1. Höhere Gewinne und Liquidität
2. Kaum unnötiger Betreuungsaufwand
3. Transparenz über Kundenstruktur und Ableitung von Maßnahmen
4. Zehn Merkmale, an denen man gute Kunden erkennen kann

I. „Gute“ Kunden erkennen und profitieren

Eine hohe Anzahl an Kunden stellt für nahezu jedes Unternehmen eine wichtige Erfolgsvoraussetzung dar. Doch ein Kunde, der hohe Umsätze tätigt, ist nicht automatisch ein „guter“ Kunde. Diese zeichnen sich durch zahlreiche weitere Kriterien aus, z. B. indem sie

- hohe Deckungsbeiträge (DB) bringen,
- gewährte Zahlungsziele und Termine einhalten,
- nur in berechtigten Fällen reklamieren,
- konstruktives Feedback geben oder
- positive Erfahrungen in Form von Mundpropaganda weitergeben.

1. Höhere Gewinne und Liquidität

Jeder Kauf eines Kunden erhöht den Umsatz und im besten Fall auch den Gewinn und die Liquidität. Je mehr „gute“ Kunden ein Unternehmen hat, desto problemloser und schneller können diese Ziele erreicht werden. Umgekehrt gilt: Je mehr „durchschnittliche“ oder „schlechte“ Kunden ein Unternehmer hat, desto länger dauert es, bis die Resultate erreicht werden, weil die Gewinnmargen belastet werden. Im Extremfall werden sogar Verluste erwirtschaftet.

Beispiel: Ein Unternehmer hat einen Kunden, der regelmäßig hohe Umsätze tätigt. Jedoch zahlt der Kunde stets erst nach der zweiten Mahnung. Außerdem reklamiert er bei jedem Kauf selbst kleinste Fehler und Unregelmäßigkeiten. Der Unternehmer hat überschlagen, dass die Kosten für Mahnungen und Zinsen im Schnitt rund 5 % des Auftragswerts betragen. Durch Reklamationen und Nacharbeiten verliert er noch einmal etwa den gleichen Wert. Hinzu kommt, dass er relativ viel Zeit aufwenden muss, um die vom Kunden verursachte zusätzliche Arbeit zu bewältigen. Diese Zeit fehlt, um sich z. B. um die Neukundengewinnung oder die Bindung „guter“ Kunden zu kümmern. Unter dem Strich handelt es sich daher trotz hoher Umsätze um einen höchstens „mittelmäßigen“ Kunden.

Praxistipp: Der Wert eines Kunden darf nicht nur an einem Faktor bemessen werden- Überlegen Sie sich daher mehrere, individuelle Faktoren, mit deren Hilfe Sie festlegen, was einen „guten“ Kunden ausmacht. Zwar dominieren sicherlich monetäre Größen, wie z.B. Umsatz oder Deckungsbeitrag. Aber auch qualitative Faktoren können helfen, „gute“ Kunden zu identifizieren. Meistens sind bis zu fünf Faktoren ausreichend.

2. Kaum unnötiger Betreuungsaufwand

Was nutzen also hohe Umsätze oder Deckungsbeiträge, wenn ein Kunde nach dem Kauf – wie im obigen Beispiel aufgeführt – regelmäßig Probleme bereitet? Ein „guter“ Kunde zeichnet sich dadurch aus, dass er Zahlungsfristen einhält und nur reklamiert, wenn es gerechtfertigt ist, er dabei offen mit dem Unternehmen spricht und auf Fehler und evtl. Missstände hinweist. Gleichzeitig reagiert er gelassen auf Fehler, soweit sich diese nicht wiederholen. Der Betrieb erhält somit die Chance, Verbesserungen umzusetzen und seine Kunden noch besser zu betreuen. Auf diese Weise fällt wenig unnötiger Betreuungsaufwand an, und das Unternehmen kann sich auf die Herstellung und den Verkauf seiner Produkte konzentrieren.

Beispiel: Ein Großhändler kauft bei einem Duschgarniturenhersteller regelmäßig große Mengen Armaturen. Der Großhändler stellt fest, dass etwa jede vierte Lieferung Schleifspuren und Kratzer aufweist. Auf diesen Fehler angesprochen, stellt der Hersteller fest, dass ein Fertigungsautomat wegen Überalterung vorgeschriebene Fehlertoleranzen nicht mehr zuverlässig einhält. Der Hersteller beschließt, in eine neue Maschine zu investieren und gewährt dem Großhändler neben neuen Lieferungen einen einmaligen Sonderrabatt von 10 %.

3. Transparenz über Kundenstruktur und Ableitung von Maßnahmen

Wer seine Kunden mittels Faktoren klassifiziert, erhält einen guten Überblick über seine Kundenstruktur. Er kennt nicht nur den Anteil „guter“, „mittlerer“ und tendenziell „schlechter“ Kunden, sondern kann gezielt Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenstruktur umsetzen.

Mögliche Maßnahmen zur Betreuung **„guter“ Kunden** können u. a. sein:

- Persönliche und intensive Betreuung,
- regelmäßige Gespräche, um mehr über Wünsche und Anforderungen zu erfahren,
- Erstellung individuell zugeschnittener Angebote,
- Angebot von Produkten mit hohem DB,
- Angebot besonderer Services, z. B. Hol-Bring-Dienst (Achtung: Sonderleistungen müssen kalkuliert und im Preis enthalten sein!).

Diese Maßnahmen bieten sich ggf. bei **„schlechten“ Kunden** an:

- Trennung,
- keine aktive Ansprache,
- bei Bestellungen: Mindermengenzuschläge, Mindestabnahmemengen o. Ä. verlangen,
- nur noch mit klassischer Werbung ansprechen,
- auf Barzahlung, Vorkasse oder Lastschrift bestehen.

Bei **„durchschnittlichen“ Kunden** muss fallweise geprüft werden, ob es sich lohnt, diese weiterzuentwickeln.

Praxistipp: Sprechen Sie vor allem regelmäßig mit „guten“ Kunden, um so viel wie möglich über Wünsche und Anforderungen, aber auch Kontaktmöglichkeiten in Erfahrung zu bringen. Diese Kunden sollten durch kleine Präsente motiviert werden, aktiv Mundpropaganda zu machen.

4. Zehn Merkmale, an denen man gute Kunden erkennen kann

Ein guter Kunde muss mehr als „nur“ Umsatz bringen. **Übersicht 1** zeigt, was darüber hinaus wichtig ist und wie Sie davon profitieren. Wird sie ins Büro an eine Pinnwand geheftet, haben Sie die „guten“ Kunden ständig im Blick!

Praxistipp: Aus der Tabelle sollten mindestens sechs Faktoren ausgewählt werden, die für den eigenen Betrieb für die Kundenbewertung besonders wichtig sind. Jeder Kunde kann dann mit Hilfe der Faktoren auf einfache Weise klassifiziert werden: Gute (mittlere/schlechte) Kunden sind Kunden, bei denen fünf bis sechs (vier/weniger als vier) Faktoren positiv eingeschätzt werden.

Übersicht 1: Zehn Merkmale, an denen man gute Kunden erkennt	
Kundenmerkmal	**So profitiert ein Unternehmen**
1. Regelmäßige Käufe	Man erzielt dauernde Einnahmen und Gewinne oder Deckungsbeiträge – die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg.
2. Wenige Kleinaufträge	Je größer ein Auftrag, desto größer der potenzielle Deckungsbeitrag oder Gewinn pro Auftrag/Produkt. **Faustregel**: Auf die variablen Kosten die durchschnittliche Bearbeitungszeit für die Angebotserstellung aufschlagen. Die Differenz zwischen Nettopreis, variablen Kosten und Bearbeitungskosten ist dann der „echte“ Deckungsbeitrag.
3. Pünktliche Zahlungen	Die Liquiditätslage ist gut bzw. verbessert sich; die Kosten sowie der Arbeitsaufwand für Mahnungen sind gering.
4. Berechtigte Beschwerden werden offen geäußert	Man wird auf mögliche Fehler im Betrieb hingewiesen und erhält die Chance, mehr über die Wünsche der Kunden zu erfahren.
5. Termintreue	Pünktliche Kunden helfen, selbst pünktlich zu sein und eigene Termine gegenüber anderen Kunden einhalten zu können.
6. Verständnis/Toleranz bei gemachten Fehlern	Chance, einen Kunden trotz gemachter Fehler halten zu können. Voraussetzung: Kulantes Verhalten und keine „Wiederholungstaten“.
7. Flexibilität und Offenheit für Vorschläge	Verbesserung der Verkaufsmöglichkeiten, weil der Kunde gute Änderungsvorschläge akzeptiert.
8. Offenheit für Beratungen	Durch fundierte Verkaufsgespräche und die Beantwortung von Nachfragen kann das Angebot für die Kunden ständig verbessert werden.
9. Anerkennung für erbrachte Leistungen	Motivation und Anreiz, auch künftig sehr gute Leistungen zu erbringen.
10. Netzwerke/Kontakte	Gute Arbeit und Leistungen vorausgesetzt, besteht die Möglichkeit, dass zufriedene Kunden das Unternehmen empfehlen und man neue Aufträge erhält.

Eine detaillierte und genaue Bewertung ist oft nicht erforderlich, da es um eine grundlegende Einschätzung der Kunden und einer Zuordnung in eine Kategorie geht. Allerdings sollten bei der Bewertung und Einschätzung möglichst zwei bis drei Mitarbeiter, auch aus dem Verkauf, beteiligt werden, um zu einer realistischen Einstufung zu gelangen. Sollte diese den Kunden als „schlecht“ beschreiben, sind zunächst Maßnahmen zu überlegen, wie sich diese Beziehung verbessern lässt, bevor drastischere Schritte ergriffen werden.

Rechtsstand: 1.1.2026

Alle Informationen und Angaben in diesem Mandanten-Merkblatt haben wir nach bestem Wissen zusammengestellt. Sie erfolgen jedoch ohne Gewähr. Diese Information kann eine individuelle Beratung im Einzelfall nicht ersetzen