



WACHSTUM, DAS SICH POTENZIERT

# Eine Kunden-P&L braucht eine Kostengrenze

Umsatz ist keine Kundenprofitabilität. Ordne Kosten für Auftrag, Kunde, Markt und gemeinsame Kapazität dem Zweck der Entscheidung zu.

---

**Sinan Isoglu**, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

25. August 2026

LESEZEIT

5 Min.

WÖRTER

1.088

---

<https://isoglu.com/de/insights/journal/eine-kunden-p-und-l-braucht-eine-kostengrenze/>

|                                                                                         |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Management Summary                                                                      | 2 |
| Warum muss eine Kunden-P&L mit dem Kostenobjekt und nicht mit dem Dashboard beginnen?   | 3 |
| Warum bilden Supporttickets nicht die wahren Betreuungskosten eines Kunden ab?          | 3 |
| Wie deckt eine Kostenhierarchie verdeckte Kundenbetreuungskosten auf?                   | 3 |
| Wie verändert die Wahl der Verrechnungsmethode die Kundenprofitabilität?                | 4 |
| Warum übersteigen externe Koordinationskosten oft den internen Arbeitsaufwand?          | 5 |
| Wie sollten Führungskräfte Kostenallokationsentscheidungen über Accounts strukturieren? | 5 |
| Wo liegen die empirischen Grenzen der Deckungsbeitragsrechnung für Kunden?              | 5 |
| Quellen                                                                                 | 7 |

## MANAGEMENT SUMMARY

Ein Kunde kann attraktiven Umsatz liefern und zugleich Servicekapazität verbrauchen, die in der Bruttomarge nicht sichtbar wird. Helgesens Working Paper zur Kundenprofitabilität bietet eine klare Grenze: Umsatz bleibt auf Auftragsebene, Kosten werden dort erfasst, wo sie anfallen, und erst danach zu Kunden und Märkten aggregiert. Die 564 Aufträge, 176 Kunden und 36 Märkte stammen aus dem norwegischen Fischexport und sind kein Softwarebenchmark. Die Arbeit zeigt außerdem, warum die Methode zählt: Vollkosten, variable Kosten und Activity-based Costing liefern unterschiedliche Schätzungen. Ergänze kundennahe Arbeit sorgfältig und lasse gemeinsame Kapazität gemeinsam, wenn sich kein belastbarer Treiber bestimmen lässt.

Schlagwörter: Kundenprofitabilität · Cost to Serve · Kundenökonomie · Wachstumsmessung

Umsatz ist die am leichtesten sichtbare Kundenzahl. Gerade deshalb wird sie leicht mit einer Erklärung verwechselt.

Ein Konto kann wachsen und zugleich Implementierungszeit, Supportkapazität, Infrastruktur, Kreditarbeit, Sonderwünsche oder Beziehungsarbeit verbrauchen, die in der Bruttomarge nicht erscheinen. Die Frage ist nicht, ob diese Kosten relevant sind. Die Frage lautet: Zu welchem Kundenobjekt gehören sie, welcher Treiber macht die Zuordnung belastbar, und welche Entscheidung soll die P&L unterstützen?

## **Warum muss eine Kunden-P&L mit dem Kostenobjekt und nicht mit dem Dashboard beginnen?**

Helgesens Working Paper untersucht vier norwegische Exporteure von Klippfisch und gefrorenem Fisch oder Fischfilets sowie deren Kunden. Es verbindet Kundenkonten und Profitabilitätsanalysen mit Befragungsdaten aus dem Markt. Die Abrechnungstichprobe umfasst 564 Aufträge, 176 Kunden und 36 geografische Märkte, mit einem Auftragsumsatz von rund 180 Millionen NOK.

Der Kontext zählt. Es handelt sich um industriellen Export und nicht um einen Softwarebenchmark oder eine allgemeine Cost-to-Serve-Verteilung. Wertvoll ist die sichtbare Abgrenzung. Umsatz wird der Auftragsebene zugeordnet. Kosten werden auf der Ebene erfasst, auf der sie entstehen. Erst danach werden Ergebnisse von Aufträgen zu Kunden und Märkten aggregiert.

Die erste Diagnose lautet deshalb: Was ist das Objekt der Entscheidung? Eine Auftrags-P&L fragt, ob eine Transaktion ihre direkte und auftragsbezogene Kostengrenze deckt. Eine Kunden-P&L fragt, was die Gesamtheit aus Aufträgen und Kundenarbeit hervorbringt. Eine Markt-P&L fragt, ob Route oder Geografie attraktiv sind. Das sind verschiedene Fragen, auch wenn sie dasselbe Umsatzfeld verwenden.

## **Warum bilden Supporttickets nicht die wahren Betreuungskosten eines Kunden ab?**

Direkte Arbeit lässt sich oft gut zuordnen. Eine Supportinteraktion hat ein Konto, ein Implementierungsprojekt einen Kunden, und eine Sonderanforderung lässt sich einem anfragenden Team zuordnen. Diese Zuordnung ist nützlich. Sie macht aber nicht automatisch die gesamte Kapazität kontospezifisch.

Die Zeit der Supportkraft kann direkt zugewiesen werden. Schulung, mit der das System nutzbar wurde, Führungskapazität, Werkzeuge und die nicht zugeordnete Warteschlange können gemeinsam bleiben. Wenn die P&L all diese Kosten dem Konto zuschreibt, weil ein Ticket die Arbeit ausgelöst hat, wird eine Zuweisungskonvention als Kundenfakt dargestellt.

Der umgekehrte Fehler ist ebenfalls möglich. Wenn wiederkehrende Kundenarbeit immer in einer gemeinsamen Plattformzeile verschwindet, wirkt ein betreuungsintensives Konto wie ein Konto mit wenig Aufwand. Die Grenze lautet daher nicht „direkt gut, gemeinsam schlecht“. Sie lautet: Welches Kostenobjekt wurde beobachtet, wo sind die Kosten angefallen, und welcher Treiber verbindet gemeinsame Arbeit mit dieser Entscheidung?

## **Wie deckt eine Kostenhierarchie verdeckte Kundenbetreuungskosten auf?**

Tabelle 1 Die Grenze der Kunden-P&L

| Ebene            | Umsatz-<br>oder Arbeits-<br>objekt                                                             | Zu prüfende<br>Kostenklassen                                                  | Belastbarer<br>Treiber                                                                            | Was das Er-<br>gebnis sagen<br>kann                      | Fehlerbild                                                          |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Auftrag          | Transaktion,<br>Rechnung,<br>Lieferung<br>oder Imple-<br>mentierung                            | Produkt,<br>Fracht,<br>Transaktion,<br>Eile, Auf-<br>tragsbear-<br>beitung    | Auftragszei-<br>len, Ereignis-<br>se, Stunden<br>oder doku-<br>mentierter A<br>uftragstreibe<br>r | Ob dieser<br>Auftrag seine<br>gewählte<br>Grenze deckt   | Auftragsmarge<br>wird Kunden-<br>profitabilität<br>genannt          |
| Kunde            | Auftrags-<br>menge und k<br>ontospezifisc<br>he Arbeit                                         | Support, Ac-<br>count Ma-<br>nagement, K<br>undenkredit,<br>Sonderservic<br>e | Kontoevents,<br>Zeit, Fälle<br>oder geprüf-<br>ter Service-<br>treiber                            | Kundener-<br>gebnis nach<br>benannter<br>Methode         | Gemeinsame<br>Kapazität wird<br>aus Gewohn-<br>heit zugewie-<br>sen |
| Markt            | Kunden und<br>Aufträge ei-<br>ner Route, ei-<br>nes Seg-<br>ments oder<br>einer Geo-<br>grafie | Marktent-<br>wicklung,<br>Kanal, Regu-<br>lierung und<br>Route                | Marktaktivi-<br>tät oder Rout<br>entreiber                                                        | Markt- oder<br>Kanalergebn<br>s im gewähl-<br>ten Rahmen | Land dient als<br>Proxy für jede<br>Kostenart                       |
| Geschäftseinheit | Gemeinsame<br>Infrastruktur<br>und Kapazi-<br>tät                                              | Plattform,<br>Führung,<br>Werkzeuge, L<br>eerkapazität                        | Deklarierte<br>Kapazitäts-<br>oder Zuwei-<br>sungsregel                                           | Unit Econo-<br>mics für den<br>Berichtszweck             | Zuweisung<br>wird für kausa-<br>le Kosten ge-<br>halten             |

Eigener Rahmen auf Basis von Helgesen (2000) und Zbaracki, Ritson, Maklan und Dean (2004). Helgesens Working Paper betrifft norwegischen Export; Zbaracki et al. ein Unternehmen und Preisänderungen. Keine der Quellen liefert eine allgemeine Servicekostenregel.

## Wie verändert die Wahl der Verrechnungsmethode die Kundenprofitabilität?

Helgesen weist ausdrücklich darauf hin, dass Vollkostenrechnung, variable Kostenrechnung und Activity-based Costing unterschiedliche Schätzungen der Kundenprofitabilität liefern. Die Arbeit nutzt eine activity-basierte Hierarchie. Das macht den Output nachvollziehbar, aber nicht zum einzigen wahren Kundengewinn.

Das ist wichtig, wenn eine Führungskraft den Service ändern will. Eine variable Sicht kann für eine kurzfristige Kapazitätsentscheidung nützlich sein. Eine umfassendere Sicht kann eine langfristige Kundenportfoliowahl unterstützen. Eine activity-basierte Sicht kann Arbeitsobjekte und Treiber zeigen, die eine pauschale Gemeinkostenrate verdeckt. Dasselbe Konto kann je nach Zweck anders aussehen, ohne dass eine Rechnung unehrlich ist.

Der Mindestdatensatz ist deshalb mehr als eine Zahl. Er umfasst Zweck, Kostenmethode, Zeitraum, einbezogenen Umsatz, einbezogene Arbeit, Treiber und bewusst gemeinsam belassene Kosten.

## Warum übersteigen externe Koordinationskosten oft den internen Arbeitsaufwand?

Zbaracki und Kollegen untersuchten Kosten von Preisänderungen in einem Unternehmen. In ihrer Gegenüberstellung lagen Managementkosten bei mehr als dem Sechsfachen und Kundenkosten bei mehr als dem Zwanzigfachen der Menü- oder Änderungs-Kosten. Für dieses Unternehmen und Jahr berichteten sie außerdem eine Gesamtsumme von 1,22 Prozent des Umsatzes und 20,03 Prozent der Nettomarge.

Diese Verhältnisse sind kein Servicebenchmark. Sie warnen vor dem Objekt. Eine Preisänderung kann interne Managementarbeit und kundennahe Arbeit erzeugen. Ein Ledger, das nur interne Arbeit erfasst, verliert einen Teil des wirtschaftlichen Ereignisses. Das gilt auch für Implementierung, Support, Eskalation, Kredit und Sonderservice. Die Kostenkategorie bleibt eine Hypothese, bis Objekt und Treiber sichtbar sind.

## Wie sollten Führungskräfte Kostenallokationsentscheidungen über Accounts strukturieren?

Wenn ein Team entscheiden will, welche Konten eine andere Servicestufe verdienen, braucht die Kunden-P&L vielleicht kontospezifischen Support und Implementierung, einen belastbaren Anteil wiederkehrender Servicearbeit und eine getrennte Sicht auf gemeinsame Plattformkapazität. Wenn es dagegen um eine neue Supportregion geht, kann das Markt- oder Geschäftseinheitsobjekt wichtiger sein als das Konto.

Die richtige Grenze kann sich mit der Entscheidung ändern. Das ist keine Inkonsistenz. Es ist ein Grund, den Zweck in der P&L festzuhalten, statt den Nenner still zu verändern.

Vor einer Serviceentscheidung werden festgehalten:

- Kunden-, Auftrags-, Markt- oder Geschäftseinheitsobjekt;
- einbezogener Umsatz und Zeitraum;
- direkt zuordenbare Arbeit;
- gemeinsame Arbeit und ihr Treiber, falls vorhanden;
- nicht zugewiesene Kosten und der Grund dafür;
- Ergebnis, an dem sich zeigen würde, dass die Maßnahme geholfen hat.

## Wo liegen die empirischen Grenzen der Deckungsbeitragsrechnung für Kunden?

Helgesens Kontext zeigt nicht, wie ein Softwareunternehmen Cloud-Infrastruktur oder Support zuweisen soll. Zbarackis Kostenverhältnisse aus einem Unternehmen und einer Preisänderung begründen keine allgemeine Cost-to-Serve-Kurve. Keine der Quellen sagt, welchen Kunden ein Manager kündigen oder welche Leistung er entfernen soll.

Die engere Schlussfolgerung lautet: Kundenprofitabilität ist ein konstruiertes Ergebnis, dessen Grenze, Kostenobjekte, Treiber, Methode und Zweck sichtbar sein müssen. Umsatz kann die Analyse beginnen. Er kann sie nicht beenden.

Die Grenze gehört neben Kundenwert als Prognose und der globalen Preiskette, weil beide das Wirtschaftsobjekt sichtbar halten, bevor eine Zahl als Entscheidung behandelt wird.

- Helgesen, Ø. (2000). Are loyal customers profitable? Customer satisfaction, customer loyalty and customer profitability at the individual level. SNF Working Paper 07/2000. [https://snf.no/media/m0pdbai2/a07\\_00.pdf](https://snf.no/media/m0pdbai2/a07_00.pdf)
- Zbaracki, M. J., Ritson, M., Levy, D., Dutta, S., und Bergen, M. (2004). Managerial and customer costs of price adjustment: Direct evidence from industrial markets. *The Review of Economics and Statistics*, 86(2), 514–533. <https://doi.org/10.1162/003465304323031085>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 25. August). Eine Kunden-P&L braucht eine Kostengrenze. Sinan Isoglu.  
<https://isoglu.com/de/insights/journal/eine-kunden-p-und-l-braucht-eine-kostengrenze/>

WEITERLESEN

---

Wachstum, das sich potenziert

### Lange Kundenbeziehungen können wenig profitabel sein

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

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

### Ein Kundenmodell kann nicht jedes Ergebnis prognostizieren

<https://isoglu.com/de/insights/journal/ein-kundenmodell-kann-nicht-jedes-ergebnis-prognostizieren/>



**Sinan Isoglu**, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand