

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr.: M 041

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./ Schnurr, P.

Was ist Kundenwert ?

Mannheim 1999
ISBN 3-89333-206-5

Professor Dr. Christian Homburg

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I, Universität Mannheim, L 5, 1, 68131 Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Dipl.-Kffr. Phoebe Schnurr

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.ON Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	1
2	Was macht einen Kunden wertvoll?.....	2
2.1	Quantitative Facetten des Kundenwerts.....	2
2.1.1	Umsatzbezogene Größen.....	2
2.1.2	Deckungsbeitragsgrößen	3
2.2	Qualitative Facetten des Kundenwerts	4
2.2.1	Innovationspotential	4
2.2.2	Kooperationspotential	5
2.2.3	Informationspotential	5
2.2.4	Referenzpotential	6
3	Ausgewählte kundenwertbezogene Analysen.....	7
3.1	Periodenbezogene kundenwertbezogene Analysen.....	7
3.1.1	Teilkostenansätze	7
3.1.2	Vollkostenansatz	10
3.2	Periodenunabhängige kundenwertbezogene Analysen.....	11
3.2.1	ABC-Analysen	11
3.2.2	Scoring-Modelle.....	12
3.2.3	Portfolio-Ansätze	14
3.3	Periodenübergreifende kundenwertbezogene Analyse: Der Customer Lifetime Value....	17
4	Empfehlungen für die Praxis	23
	Literaturverzeichnis.....	25

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Produktivitätssteigerungspotentiale in verschiedenen Unternehmensbereichen .	1
Abbildung 2: Einstufige Kundendeckungsbeitragsrechnung.....	8
Abbildung 3: Stufenweise Kundendeckungsbeitragsrechnung.....	9
Abbildung 4: ABC-Analyse am Beispiel der Kundenstruktur eines Kosmetikherstellers.....	12
Abbildung 5: Das Kundenportfolio.....	16
Abbildung 6: Idealtypischer Umsatz- und Kostenverlauf von Geschäftsbeziehungen.....	18
Abbildung 7: Beispiel der Berechnung eines Customer Lifetime Values aus dem Business-to-Business-Bereich.....	21

Abstract

In den Bereichen Marketing und Vertrieb bestehen noch große Produktivitätssteigerungspotentiale. Eine Beschäftigung mit dem Kundenwert kann ein entscheidender Schritt zur Ausschöpfung dieser Potentiale sein. Kundenwert läßt sich einerseits anhand quantitativer Maßzahlen wie Umsatz oder Profitabilität bestimmen, andererseits anhand qualitativer Kriterien wie Referenz- oder Kooperationspotential. Zur Operationalisierung dieser Kriterien bedarf es bestimmter Analyseverfahren: Periodenbezogene Kundenwertanalysen entsprechen der traditionellen Denkweise des Rechnungswesens und lassen sich verhältnismäßig leicht in dieses integrieren. Unter den periodenunabhängigen Kundenwertanalysen lassen sich ABC-Analysen, Scoring-Modelle und Portfolio-Ansätze subsumieren. Die wichtigste periodenübergreifende Kundenwertanalyse stellt der Customer Lifetime Value dar. In diesem Beitrag wurden die Vor- und Nachteile der einzelnen Methoden bestimmt und Anwendungsmöglichkeiten aufgezeigt.

1 Einführung

Die größten Produktivitätsreserven liegen heute in vielen Unternehmen in den Bereichen Marketing und Vertrieb (Homburg/Daum 1997b, S. 20ff.). Während in den produktionsnahen Unternehmensbereichen in den letzten Jahren eine konsequente Produktivitätssteigerung betrieben wurde, ist die Frage nach der Produktivität in Marketing und Vertrieb vielerorts noch gar nicht gestellt worden. Als Folge dieser Entwicklung liegen heute ausgefeilte Verfahren zur Optimierung der Produktion vor, wohingegen es im Marketing in vielen Unternehmen an den einfachsten Kennzahlen fehlt. Die Betrachtung des Kundenwerts und die an dieser Größe orientierte Marktbearbeitung kann unseres Erachtens zu erheblichen Steigerungen der Produktivität und damit des Unternehmenserfolgs führen.

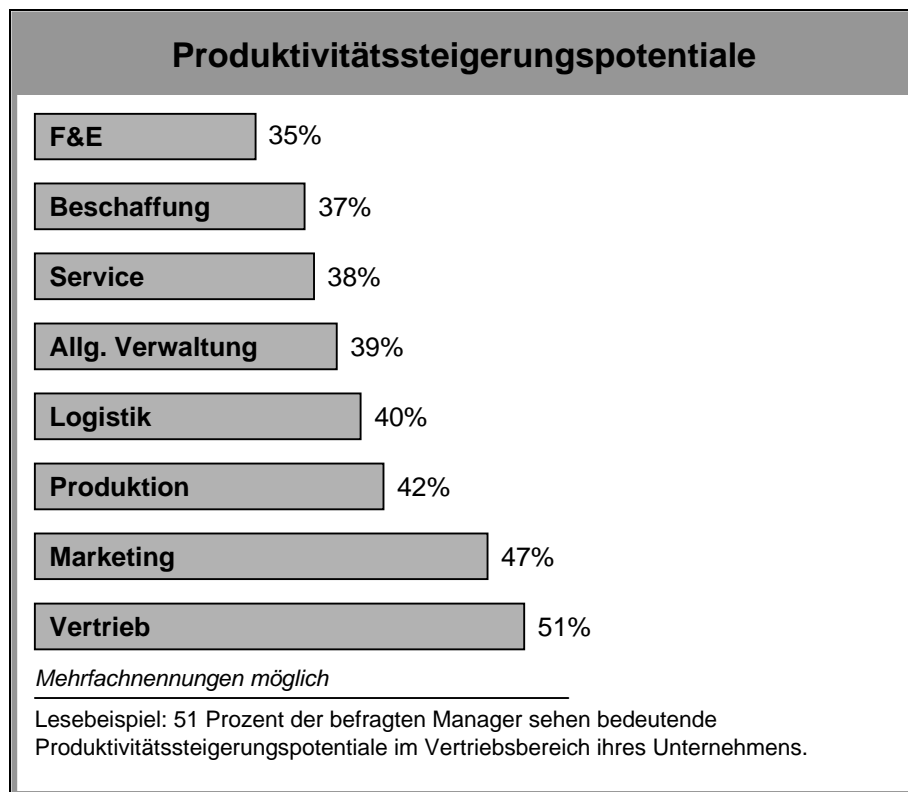


Abbildung 1:
Produktivitätssteigerungspotentiale in verschiedenen Unternehmensbereichen
(Quelle: Homburg/Daum 1997b, S. 24)

2 Was macht einen Kunden wertvoll?

Weitgehender Konsens herrscht heute in Wissenschaft und Praxis über die große Bedeutung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung für den Unternehmenserfolg (Homburg/Bruhn 1998, S. 3-35, Homburg/Giering/Hentschel 1998, S. 82, Venohr/Zinke 1998, S. 152). Dabei wird der Begriff des Kunden oft allzu pauschal gebraucht, ohne daß zwischen einzelnen Kunden oder Kundengruppen differenziert würde. Nicht jeder Kunde ist aber für ein Unternehmen gleich viel wert. Wie man den „Wert“ eines Kunden ermittelt und welche Konsequenzen sich daraus für das Management der Kundenstruktur ergeben, ist Thema dieses Beitrags.

Kundenwert muß sich dabei nicht immer in quantitativen Größen ausdrücken; auch sogenannte „weiche“, qualitative Faktoren müssen bei der Betrachtung berücksichtigt werden. Im folgenden sollen zunächst quantitative und dann qualitative Facetten des Kundenwerts dargestellt werden.

2.1 Quantitative Facetten des Kundenwerts

2.1.1 Umsatzbezogene Größen

Die wohl am weitesten verbreiteten Kennzahlen zur Messung von Kundenwert sind Umsatzkennzahlen. Verwendet wird dabei nicht nur der aktuelle Umsatz, sondern auch der künftig erwartete Umsatz oder der Maximalumsatz, also das gesamt­mögliche Auftragsvolumen (Rieker 1995, S. 50f.). Neben diesen absoluten Werten sind auch relative Umsatzgrößen denkbar, etwa der Anteil eines bestimmten Kunden am Gesamtumsatz eines Anbieters. Weitere Beispiele für relative Umsatzkennzahlen sind die Kundendurchdringungsrate und die relative Lieferantenposition eines Anbieters. Die Kundendurchdringungsrate bezeichnet - analog zum absoluten Marktanteil - den Umsatz mit einem Kunden im Verhältnis zu seinem Gesamtbedarf an der betrachteten Produktkategorie. Die relative Lieferantenposition wird dagegen in Analogie zum relativen Marktanteil definiert. Versteht man unter dem relativen Marktanteil den Umsatz eines Anbieters im Verhältnis zu dem des größten Konkurrenten, so bezeichnet

die relative Lieferantenposition den Umsatz mit einem Kunden im Verhältnis zu seinen Bezügen beim größten Wettbewerber (Cornelsen 1996, S. 8).

Um zu einer fundierten Einschätzung über den Wert eines Kunden zu gelangen, sollte man sich aber nicht allein von statischen Betrachtungen in einem bestimmten Zeitraum leiten lassen. Aufschlußreicher sind Wachstumsraten oder Umsatzentwicklungen über mehrere Jahre (Rieker 1995, S. 51).

Da die oben genannten Umsatzgrößen jeweils auf ein Produkt bezogen waren, wurde eine wichtige Größe vernachlässigt: der potentielle Umsatz des Kunden in anderen Produktklassen, das sogenannte Cross-Selling-Potential. Hat jemand beispielsweise seine Eigentumswohnung mit einem Bankkredit finanziert, wird er unter Umständen dieselbe Bank später mit seiner Vermögensverwaltung beauftragen, vorausgesetzt es gelingt der Bank, den Kunden an sich zu binden. Cross Selling kann entweder - wie im obigen Beispiel - zeitlich versetzt oder aber zeitgleich stattfinden. Aus Anbietersicht ist ein Kunde *ceteris paribus* um so wertvoller, je höher sein Cross-Selling-Potential und damit die bisher nicht realisierten Umsatz- und Gewinnchancen sind (Cornelsen 1996, S. 18f.). Die Höhe des Cross-Selling-Potentials variiert beträchtlich nach Branchen, Produkten, Kaufsituationen und Individuen (Diller 1995, S. 49). Zu seiner Quantifizierung bedarf es daher umfangreicher Informationen über das Kaufverhalten des Kunden, die am besten durch Längsschnittanalysen gewonnen werden (Cornelsen 1996, S. 20).

Problematisch sind diese Umsatzbetrachtungen jedoch ausnahmslos, sofern sie als alleiniges Beurteilungskriterium für den Kundenwert herangezogen werden, da keine Aussagen zur Profitabilität getroffen werden. Zur Bestimmung des Kundenwerts sollten daher unbedingt auch Deckungsbeitragsgrößen betrachtet werden.

2.1.2 Deckungsbeitragsgrößen

Der Deckungsbeitrag läßt sich allgemein als Differenz zwischen Umsatzerlösen und bestimmten Kostenkategorien beschreiben (Köhler 1992a, S. 176). Dieses Konzept, das ursprünglich zur Kalkulation von Produkten entwickelt wurde, läßt sich auch auf

Kunden übertragen. Entscheidend für die Ermittlung von Kundendeckungsbeiträgen ist die Frage, „welche Kosten mit der Existenz [...] eines bestimmten Kunden [...] entstehen und welche Kosten folglich entfallen, wenn dieser Kunde [...] nicht mehr beliefert“ wird (Haag 1992, S. 28f.).

Plinke definiert den Kundendeckungsbeitrag als „Überschuß des Nettoerlöses aller Lieferungen an diesen Kunden (Listenpreise ohne Mehrwertsteuer mal Menge abzüglich aller Rabatte) über die dem Kunden in dieser Periode direkt zurechenbaren Herstell-, Vertriebs- und Verwaltungskosten“ (Plinke 1995, S. 1331). Damit ist der Deckungsbeitrag verfügbar, um alle Kosten, die nicht von diesem Kunden verursacht wurden (vor allem die irreversibel vordisponierten Kosten) zu decken sowie Gewinn zu erwirtschaften. Zum genauen Aufbau einer Kundendeckungsbeitragsrechnung sei auf Abschnitt 3.1.1 verwiesen.

Analog zu den Umsatzkennzahlen können auch bei der Betrachtung von Kundendeckungsbeiträgen tatsächliche und potentielle Größen, absolute und relative Größen sowie statische und dynamische Größen herangezogen werden (Rieker 1995, S. 55).

2.2 Qualitative Facetten des Kundenwerts

Waren die bisher genannten Facetten für Kundenwert alle quantitativer Natur, wenn auch - wie etwa der erwartete Umsatz - teilweise nur unter Unsicherheit zu bestimmen, so geht es im folgenden um qualitative Facetten des Kundenwerts.

2.2.1 Innovationspotential

Der Betrachtung des Innovationspotentials liegt die Idee zugrunde, Kunden in Innovationsprozesse des Anbieters einzubinden (Rieker 1995, S. 59). Besonders geeignet für eine solche Einbindung sind sogenannte „lead user“, die künftige Leistungsanforderungen und Produkteigenschaften antizipieren. Sofern diese lead user kooperationsbereit sind, kann daraus dem Anbieter ein substantieller

Wettbewerbsvorteil erwachsen, weil seine Neuprodukte früher auf dem Markt sind und den Kundenbedürfnissen besser gerecht werden als Konkurrenzprodukte (Gruner 1997).

Kunden, die sich aktiv an Innovationsprozessen des Anbieters beteiligen, können für diesen äußerst wertvoll sein, auch wenn sich dies nicht unmittelbar an Umsatz- und Gewinnzahlen ablesen läßt.

2.2.2 Kooperationspotential

Ähnlich wie eine Zusammenarbeit im Rahmen von Innovationen sind auch andere Arten der Kooperation zwischen Anbieter und Kunde denkbar, die über eine normale Kunden-Lieferanten-Beziehung hinausgehen. Zu nennen wäre hier beispielsweise der Ansatz des Efficient Consumer Response (ECR), bei dem Hersteller und Handel gemeinsam ihre Prozesse optimieren (Homburg/Grandinger/Krohmer 1996). Aber auch andere Formen der Realisierung von Synergien sind denkbar, beispielsweise strategische Allianzen in Produktion und Vertrieb (Rieker 1995, S. 60, Plinke 1995, S. 1331).

2.2.3 Informationspotential

Der Begriff des Informationspotentials (Cornelsen 1996, S. 20ff.) weist zwar gewisse Überschneidungen mit dem Innovations- und dem Kooperationspotential auf, verdient aber dennoch eine gesonderte Betrachtung. Die zugrundeliegende Idee ist, daß der Kunde dem Anbieter wertvolle Informationen zur Verfügung stellt, die dieser zur Verbesserung seines Leistungserstellungsprozesses nutzen kann.

Dabei kann es sich zum Beispiel um Anregungen oder Beschwerden handeln, die dem Anbieter allerdings nur dann zu einer Wertsteigerung verhelfen, wenn sie sinnvoll genutzt werden. Voraussetzung dafür ist eine systematische Erfassung im Rahmen eines Kundenfeedback-Systems (Cornelsen 1996, S. 21).

2.2.4 Referenzpotential

Empfehlungen (auch: Referenzen) zufriedener Kunden können ein überaus wichtiges Instrument zur Kundengewinnung sein. So berufen sich beispielsweise Reichheld/Teal darauf, daß für den Kauf eines Toyota Lexus mehr Neukunden durch Empfehlungen als auf irgendeinem anderen Wege gewonnen werden (Reichheld/Teal 1996, S. 48). Das Gleiche gelte für Versicherungskunden.

In Anlehnung an Cornelsen kann das Referenzpotential definiert werden als die Anzahl der potentiellen Kunden, die ein Kunde innerhalb eines bestimmten Zeitraums aufgrund seines Weiterempfehlungsverhaltens und Einflußvermögens mit positiven, neutralen oder negativen Informationen bezüglich eines Anbieters oder eines Produkts erreichen und entsprechend beeinflussen kann (Cornelsen 1996, S. 14f.).

Die obige Definition legt nahe, daß das Referenzpotential nicht nur Empfehlungen im engeren Sinne, sondern auch Einflußvermögen im weiteren Sinne beinhaltet. Rieker bezeichnet dies als Ausstrahlungspotential und versteht darunter beispielsweise die Bedeutung des Kunden in einer bestimmten Region (Rieker 1995, S. 58f.), in der er als Meinungsführer eine Art „Schrittmacherfunktion“ einnimmt. Ein anderes Beispiel sind die positiven Referenzwirkungen, die sich aus der Zusammenarbeit mit einem Kunden ergeben (Plinke 1995, S. 1331). Diese könnten beispielsweise dann auftreten, wenn eine Unternehmensberatung ihrer Imagebroschüre eine Kundenliste beifügt.

Wie groß das Referenzpotential ist, hängt neben den Eigenschaften des Individuums auch von den Produkteigenschaften ab. Dominieren bei einem Produkt die sogenannten „Sucheigenschaften“, kann man also durch vorheriges Suchen, Betrachten und Testen die Qualität im wesentlichen beurteilen, so spielen Empfehlungen eine eher untergeordnete Rolle. Stehen dagegen „Erfahrungseigenschaften“ im Vordergrund, kann man also die Qualität erst nach dem Kauf und mit einiger Erfahrung mit dem Produkt beurteilen, so gewinnen Referenzen an Bedeutung. Am größten ist das Referenzpotential tendenziell bei solchen Produkten, die sich durch „Vertrauenseigenschaften“ auszeichnen, deren Qualität man also selbst nach

mehrfähriger Erfahrung nicht zuverlässig beurteilen kann (Cornelsen 1996, S. 15, Reichheld/Teal 1996, S. 48, Diller 1995, S. 42f.).

Durch Rückgriff auf dynamische Verfahren der Investitionsrechnung läßt sich das Referenzpotential eines Kunden quantifizieren. Eine solche Vorgehensweise beschreibt Cornelsen, indem er eine Formel zur Berechnung des „diskontierten langfristigen Referenzwerts“ aufstellt (Cornelsen 1996, S. 17).

3 Ausgewählte kundenwertbezogene Analysen

Während die obigen Ausführungen dem Leser einen Überblick vermitteln sollten, welche Bestimmungsfaktoren den Wert eines Kunden ausmachen, geht es im nun folgenden Abschnitt um verschiedene Analyseverfahren, die einen Beitrag zur Bestimmung des Kundenwerts leisten.

Grundsätzlich lassen sich drei Arten von Analysen unterscheiden:

- periodenbezogene Analysen
- periodenunabhangige Analysen
- periodenübergreifende Analysen.

3.1 Periodenbezogene kundenwertbezogene Analysen

Allen periodenbezogenen Ansätzen ist gemein, daß sie den gleichen Betrachtungshorizont wie das Rechnungswesen zugrunde legen, in der Regel ein Jahr. Wie bei der Kalkulation von Produkten unterscheidet man auch bei der Bestimmung des Kundenwerts Teilkostenansatze und Vollkostenansatze.

3.1.1 Teilkostenansatze

Wie der Name schon sagt, wird in der Teilkostenrechnung dem Kunden nur ein Teil der im Unternehmen anfallenden Gesamtkosten zugerechnet. Welcher Teil dies ist, ergibt

sich aus dem Marginalprinzip. Das heißt, „einem Bezugsobjekt [hier einem Kunden] werden Kosten dann zugeordnet, wenn diese nicht anfallen würden, wäre das Bezugsobjekt nicht existent, bzw. wenn diese wegfallen würden, wenn das Bezugsobjekt wegfiel“ (Weber 1993, S. 222). Die zurechenbaren Kosten werden als Einzelkosten bezeichnet (Hummel/Männel 1983, S. 61). Werden nun die Erlöse, die mit diesem Kunden realisiert wurden, um die Einzelkosten vermindert, ergibt sich der Kundendeckungsbeitrag. Alle nicht zurechenbaren Kosten verbleiben in den Kostenstellen und werden erst in einem zweiten Schritt der Summe der Deckungsbeiträge gegenübergestellt.

Die aus der Kostenrechnung bekannte einfache Variante des Direct Costing reicht zur Ermittlung der Kundendeckungsbeiträge nicht aus, da sie eine Trennung in beschäftigungsvariable und beschäftigungsfixe Kosten vornimmt. Die Variabilität der Kosten sagt aber noch nichts über deren Zurechenbarkeit zu einem Kunden aus, da auch bestimmte Fixkosten eindeutig kundenspezifisch zugeordnet und damit als Einzelkosten klassifiziert werden können. Köhler nennt als Beispiel das Gehalt eines Key-Account-Managers, der für einen Großkunden zuständig ist (Köhler 1992b, S. 586).

In ihrer einfachsten Variante ist die Kundendeckungsbeitragsrechnung einstufig wie in Abbildung 2 dargestellt (Haag 1992, S. 28).

Bruttoerlös
- Erlösminderung
- Rohstoffe
- Verpackung
- Fertigungslöhne
- Frachten/Läger
- Kunden-Sonderkonditionen
- Kundenwerbung
- Vertrieb Außendienst
- kundenvARIABLE Verwaltungskosten
= Kundendeckungsbeitrag
- Produktwerbung
- Vertrieb Innendienst
- Fixkosten Fertigung
- Fixkosten Verwaltung
= Betriebsergebnis

Abbildung 2:

Einstufige Kundendeckungsbeitragsrechnung (Quelle: Haag 1992, S. 28)

Diese einstufige Sichtweise negiert jedoch, daß der Einzelkostenbegriff relativ zu verstehen ist. Kosten, die in bezug auf einen einzelnen Kunden Gemeinkosten darstellen (etwa das Gehalt des zuständigen Außendienstmitarbeiters) können in bezug auf die Kundengruppe, die dieser Mitarbeiter betreut, Einzelkosten sein. Die Idee der Relativierung von Einzelkosten ist durch Riebel bereits in den fünfziger Jahren formuliert worden (Riebel 1956).

Aus dieser Überlegung heraus erklärt sich das Konzept der Stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung (Weber 1993, S. 223ff., Diller/Cornelsen/Ambrosius 1997, S. 12f., Link 1995, S. 109). Link regt die in Abbildung 3 dargestellte Systematik an (Link 1995, S. 109). Ähnliche Systematisierungsansätze finden sich auch bei anderen Autoren (Schröder 1987, S. 67, Deyhle 1981, S. 53).

Bruttoumsatz (zu Listenpreisen)
- Preisnachlässe (Rabatte, Skonti)
- sonstige Erlösschmälerungen
= Nettoumsatz
- Herstellungskosten
= Kundendeckungsbeitrag I
- dem Kunden zurechenbare Marketingkosten (z. B. Mailing, Kataloge)
= Kundendeckungsbeitrag II
- dem Kunden zurechenbare Verkaufskosten (z. B. Außendienstbesuche)
= Kundendeckungsbeitrag III
- zurechenbare Service- und Transportkosten
= Kundendeckungsbeitrag IV

Abbildung 3:

Stufenweise Kundendeckungsbeitragsrechnung (Quelle: Link 1995, S. 109)

Problematisch bei dieser Systematik ist, daß selbst in der letzten Stufe nicht alle im Unternehmen anfallenden Kosten verrechnet werden. Sinnvoller erscheint es, in einer letzten Stufe noch einmal die summierten Deckungsbeiträge den Kosten gegenüberzustellen, die nicht kundenspezifisch zugeordnet werden können, beispielsweise die Kosten der allgemeinen Verwaltung. Aus der Subtraktion ergibt sich das Betriebsergebnis (Homburg/Daum 1997a, S. 89).

3.1.2 Vollkostenansatz

Bezieht man - wie oben beschrieben - in der letzten Stufe alle anfallenden Kosten im Unternehmen ein, so folgt man einem Vollkostenansatz. Nach den Regeln der Vollkostenrechnung werden alle Kosten auf die Kostenträger - in diesem Fall die Kunden - verteilt. Dabei werden Einzelkosten direkt verrechnet und Gemeinkosten über bestimmte Schlüssel auf die Kunden verteilt. Deckt jeder Kunde die ihm zugerechneten Kosten, kann kein Verlust auftreten (Weber 1993, S. 199ff.).

Zur Schlüsselung der Gemeinkosten bieten sich verschiedene Verfahren an. Traditionell werden oft prozentuale Aufschläge auf die Einzelkosten gewählt. An dieser Vorgehensweise ist jedoch die Willkür der Kostenschlüsselung zu bemängeln; es kann nicht plausibel begründet werden, warum Produkte oder Kunden, die hohe Einzelkosten verursachen, automatisch auch hohe Gemeinkosten verursachen sollten.

Als Alternative dazu hat sich in den letzten Jahren in vielen Unternehmen die Prozeßkostenrechnung etabliert (Coenenberg/Fischer 1991, S. 21ff.). Die Prozeßkostenrechnung stellt eigentlich kein eigenständiges Kostenrechnungssystem dar, sondern nur eine bestimmte Methode zur leistungsgerechten Verrechnung von Gemeinkostenbereichen (Diller/Cornelsen/Ambrosius 1997, S.15ff.).

Gerade bei der Ermittlung von Kundenwerten kann die Prozeßkostenrechnung eine wertvolle Hilfestellung leisten; daher wird sie hier besonders hervorgehoben. Ein vereinfachtes Beispiel aus dem Bankgeschäft soll dies verdeutlichen: In einer Bank soll ermittelt werden, wie profitabel die einzelnen Kundengruppen sind. Den kundenbezogenen Bruttoerlösen sollen die jeweiligen Kosten der Kundenbetreuung und Sachbearbeitung gegenübergestellt werden. In einer umfassenden Prozeßanalyse werden alle Prozeßschritte ermittelt, die bei den verschiedenen Kundensegmenten anfallen, wenn bestimmte Produkte in Anspruch genommen werden. Im Ergebnis hat die Bank einen Richtwert ermittelt, der besagt, welcher Zeitaufwand erfahrungsgemäß entsteht, wenn etwa einem Existenzgründer (Kundensegment) ein Kredit im Volumen von 100.000 Mark (Produkt) verkauft wird. Dieser Zeitaufwand des Kreditsachbearbeiters wird mit seinem effektiven Stundensatz bewertet und gegen die Erlöse gerechnet. Der

Kunde, der den gleichen Kredit zu Konsumzwecken nutzt und damit einem anderem Segment angehört, kommt die Bank unter Umständen weniger teuer zu stehen, weil er keine so ausführliche Beratung in Anspruch nimmt.

3.2 Periodenunabhängige kundenwertbezogene Analysen

Die oben beschriebenen periodischen Kundenerfolgsrechnungen haben einen bedeutsamen Nachteil: Sie „zerschneiden“ Kundenbeziehungen willkürlich gemäß den zeitlichen Perioden, auf denen das Rechnungswesen basiert, in der Regel Jahresabstände. Periodenunabhängige Kundenerfolgsrechnungen ermöglichen es, den Kundenwert unabhängig von dieser zeitlichen Restriktion zu beurteilen.

3.2.1 ABC-Analysen

ABC-Analysen stellen ein anschauliches und einfaches Instrument zur Bildung einer Rangordnung von Kunden dar (Plinke 1997, S. 129ff.). Grundlage dieser Bewertung ist die Lieferkonzentration, die graphisch durch die Lorenzkurve beschrieben wird (Plinke 1997, S. 129).

Ein Beispiel aus der Kosmetikbranche zeichnet ein durchaus typisches Bild (Homburg/Daum 1997a, S. 58f.): Ein Hersteller beliefert etwa 3.500 Handelsunternehmen und Apotheken, wovon die 600 größten Abnehmer 87 Prozent des Umsatzes erwirtschaften. Diese werden als A-Kunden klassifiziert. Die in der Umsatzrangfolge nachfolgenden 1.000 Kunden realisieren 10 Prozent des Umsatzes und werden als B-Kunden bezeichnet. Für lediglich 3 Prozent des Umsatzes stehen die 1.900 C-Kunden.

Diese durchaus nicht untypische Struktur wird oft als „80-20-Faustregel“ formuliert: 80 Prozent des Umsatzes werden von 20 Prozent der Kunden erwirtschaftet. Dementsprechend wichtig sind diese Kunden für das Unternehmen.

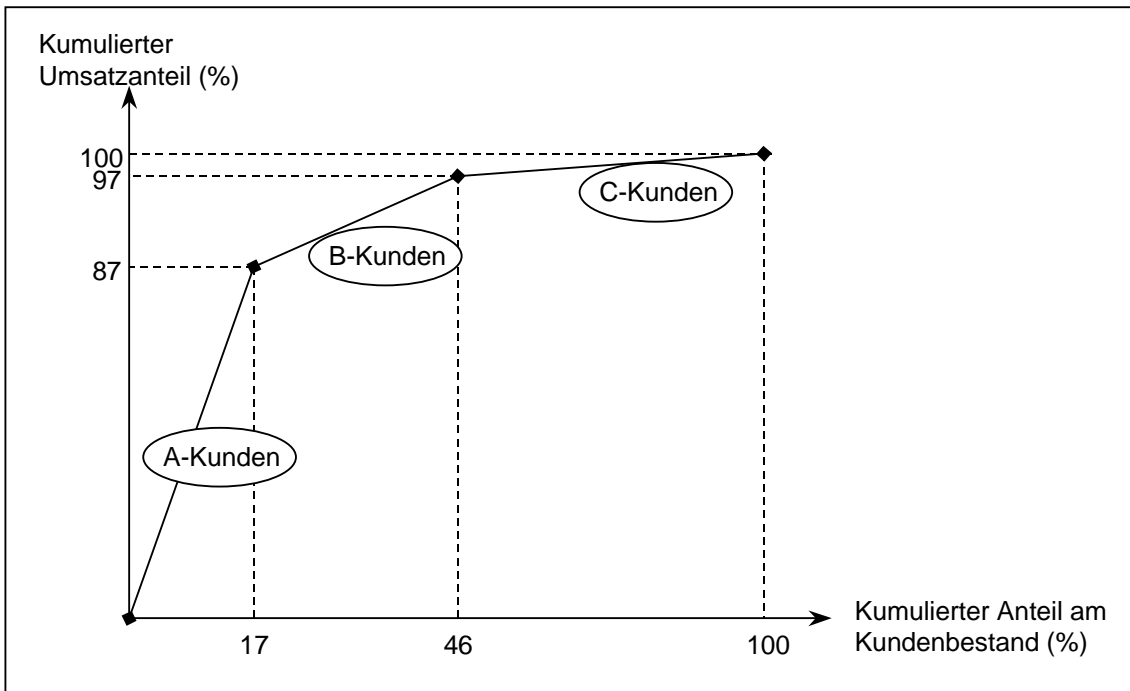


Abbildung 4: ABC-Analyse am Beispiel der Kundenstruktur eines Kosmetikherstellers (Quelle: Homburg/Daum 1997a, S. 59)

Wie im oben genannten Beispiel wird eine ABC-Analyse in der Regel auf der Basis von Umsatzzahlen durchgeführt. Dagegen gelten im Prinzip die gleichen Vorbehalte wie in Abschnitt 2.1.1 ausgeführt: Die umsatzstärksten Kunden sind nicht notwendigerweise die rentabelsten Kunden. Eine ABC-Analyse auf der Basis von Deckungsbeiträgen kann daher eine sinnvolle Ergänzung darstellen.

Alternativ können die drei Kriterien Umsatz, Deckungsbeitrag und Lieferkonzentration auch in einem dreidimensionalen Diagramm kombiniert werden (Plinke 1997, S. 136f.). Dies geht jedoch zu Lasten der intuitiven Erfassung.

3.2.2 Scoring-Modelle

Der Gedanke, mehrere Kriterien zur Bewertung von Kunden zu kombinieren, liegt den Scoring-Modellen zugrunde. Dabei können neben Umsatz und Gewinn auch qualitative

Merkmale einbezogen werden. Anhand der als relevant identifizierten Kriterien wird jeder Kunde mit Punkten bewertet. Je höher die gesamte Punktzahl, desto wertvoller ist der Kunde (Cornelsen 1996, S. 25, Link 1995, S. 9).

Scoring-Modelle sind keinesfalls neu. Schon in den 30er Jahren wurde von einem amerikanischen Versandhaus die sogenannte RFMR-Methode entwickelt (RFMR = Recency, Frequency, Monetary Ratio) (Link 1995, S. 109, Cornelsen 1996, S. 25). Ein Versandhauskunde wurde dabei um so höher bewertet, je kürzer sein letzter Kauf zurücklag (Recency), je häufiger er bestellte (Frequency) und je größer sein Umsatz pro Bestellung war (Monetary Ratio). Dieses Bewertungsmodell wird - teils in modifizierter Form - bis heute eingesetzt. Je höher die Gesamtpunktzahl des Kunden, desto größer ist sein Wert für das Unternehmen.

Modelle wie die RFMR-Methode können auf zwei Arten verfeinert werden: durch eine Änderung der Bewertungsvorschriften aufgrund von Erfahrungswerten oder durch die Aufnahme zusätzlicher Faktoren in das Modell. Denkbar wären beispielsweise der Wert der ersten Bestellung, Sortimentsbereiche der Bestellungen, Verbundkäufe, Zahlungsart, Zahlungsmoral und ähnliches (Link/Hildebrand 1993, S. 49).

Scoring-Modelle sind in der Praxis weit verbreitet, nicht nur zur Bewertung von Kunden. Oft operieren Unternehmen, die sich dieser Methode bedienen, mit einer noch viel größeren Anzahl von Kriterien. Link/Hildebrand erwähnen Scoring-Modelle aus der Unternehmenspraxis, die bis zu 1.000 Merkmale je Kunde einbeziehen und ohne den Einsatz multivariater Analysemethoden kaum mehr zu bewerkstelligen sind (Link/Hildebrand 1993, S. 49f.).

Eine wesentliche Schwäche der Scoring-Methode ist ihre Subjektivität in bezug auf:

- die Auswahl der Bewertungskriterien
- die Bestimmung der Gewichtungsfaktoren
- die Bestimmung der Punktwerte der Kunden (Plinke 1997, S. 140).

Kritisch anzumerken ist außerdem die lineare Modellstruktur, die die Realität nicht in jedem Fall adäquat abbildet (Plinke 1997, S. 140, Rieker 1995, S. 68).

Scoring-Modelle weisen aber auch einige substantielle Vorteile auf, die vor allem in ihrer Einfachheit und in der Möglichkeit der Quantifizierung qualitativer Merkmale zu sehen sind. Aufgrund dieser Eigenschaften eignet sich die Scoring-Methode hervorragend zur Diskussion und Konsensfindung (Plinke 1997, S. 140f., Rieker 1995, S. 68).

3.2.3 Portfolio-Ansätze

Neben ABC-Analysen und Scoring-Modellen bieten sich auch Portfolio-Analysen zur Bewertung von Kundenbeziehungen an. Der Grundgedanke dieses Ansatzes ist die Investitionssteuerung strategischer Geschäftsbereiche, wie sie beispielsweise im sogenannten BCG-Portfolio verfolgt wird (Homburg 1998, S. 146). Ziel ist es, ein ausgewogenes Portfolio sicherzustellen und Richtlinien für die Investitionspolitik bereitzustellen.

Betrachtet man als Investitionsobjekt die Kundenbeziehung, gilt es herauszufinden, welche Kunden attraktiv sind und welche Mittel auf welche Kunden konzentriert werden sollten (Cornelsen 1996, S. 24, Homburg/Werner 1998, S. 71). Wie investitionswürdig die Kundenbeziehung ist, wird jeweils anhand von zwei Dimensionen beurteilt. Verbreitet ist die Gegenüberstellung von Kundenattraktivität und Position des Anbieters.

Bei der Operationalisierung der Kundenattraktivität kommen die oben genannten quantitativen und qualitativen Kriterien zum Tragen. So kann beispielsweise der jährliche Bedarf des Kunden ein Maßstab für seine Attraktivität sein, unabhängig davon, welchen Anteil davon er von dem betrachteten Lieferanten bezieht (Homburg/Werner 1998, S. 128f.). Ebenso können Größen wie das Kooperationspotential oder das Ausstrahlungspotential in die Beurteilung einfließen. Link führt eine ganze Liste solcher Kriterien an (Link 1995, S. 110), auf die hier jedoch

nicht im einzelnen eingegangen werden soll, da die relevanten Kriterien oben bereits ausführlich behandelt worden sind (Abschnitt 2.2).

Die Position des Anbieters als zweite Achse des Portfolios wird in der Regel über die Kundendurchdringungsrate gemessen, das heißt über den Anteil des jährlichen Bedarfs, den der Kunde mit diesem Lieferanten deckt (siehe Abschnitt 2.1.1). Alternativ dazu kann auch die relative Lieferantenposition herangezogen werden. Voraussetzung dafür ist jedoch, daß der Lieferanteil des stärksten Konkurrenten bekannt ist (Homburg/Werner 1998, S. 130). Während die meisten Autoren sich bei der Beurteilung der Position des Anbieters auf die Kundendurchdringungsrate oder die relative Lieferantenposition beschränken, führt Link noch einige weitere Kriterien an, unter anderem die geographische Nähe, das Produktimage beim Kunden, das Firmenimage beim Kunden, oder die Beziehung des eigenen Vertriebs zum Kunden (Link 1995, S. 110).

Sind beide Dimensionen - Kundenattraktivität und Position des Anbieters - für jeden Kunden bestimmt, werden diese in ein zweidimensionales Koordinatensystem eingetragen, woraus sich im einfachsten Fall vier Quadranten ergeben (Abbildung 5). Denkbar ist aber auch eine noch feinere Differenzierung, etwa in einer 9-Felder-Matrix (Link/Hildebrand 1993, S. 52).

Für jeden der vier Quadranten lassen sich nun - wie aus Abbildung 5 ersichtlich - Normstrategien ableiten. Da diese Strategien mit unterschiedlich hohen Investitionen verbunden sind, sollte eine ausgewogene „Mischung“ von Kunden angestrebt werden. Sogenannte Starkunden, die sich durch eine hohe Attraktivität und eine starke Lieferantenposition auszeichnen, sollten dabei den Kern des Geschäfts bilden, da sie die höchsten Umsatz- und Gewinnpotentiale bieten (Homburg/Werner 1998, S. 133).



Abbildung 5: Das Kundenportfolio (Quelle: Homburg/Werner 1998, S. 129)

Neben der Gegenüberstellung von Kundenattraktivität und Position des Anbieters lassen sich auch andere Dimensionen finden, die zur Bildung von Kundenportfolios herangezogen werden können. Plinke nennt beispielsweise folgende Portfolios (Plinke 1997, S. 144ff.):

- **Kundenwachstum-Lieferanteil-Portfolio:**
Gegenüberstellt werden dabei das Umsatzwachstum des Kunden und die relative Lieferantenposition.
- **Difficulty to Manage - Strategic Importance Portfolio:**
Gegenübergestellt werden die Schwierigkeit im Umgang mit dem Kunden (etwa Zahlungsprobleme, Beschwerdeverhalten) und die strategische Wichtigkeit des Kunden für den Lieferanten.

- Geschäftsbeziehungsportfolio:

Gegenübergestellt werden die Bedeutung des Kunden für den Lieferanten und umgekehrt die Bedeutung des Lieferanten für den Kunden.

All diesen Portfolios gemein ist die Ableitung bestimmter Normstrategien, die die Investition oder Desinvestition in Kundenbeziehungen betreffen. Eine genauere Darstellung der Normstrategien würde an dieser Stelle den Rahmen sprengen. Für eine eingehendere Beschäftigung mit den Konsequenzen, die sich für die Unternehmensführung ergeben, sei auf Homburg/Werner (1998) verwiesen.

Kundenportfolios sind besonders gut anwendbar im Business-to-Business-Bereich. Im Konsumgüterbereich hat man es häufig mit einer so unüberschaubaren Zahl von Kunden zu tun, daß die Einordnung einzelner Kunden in ein solches Portfolio unmöglich ist. Hinzu kommt, daß der einzelne Kunde dem Hersteller von Konsumgütern oft gar nicht bekannt ist. Dennoch können Portfolios auch hier eine wertvolle Hilfestellung leisten, wenn man sie nicht auf einzelne Kunden, sondern auf Kundensegmente bezieht (Homburg/Werner 1998, S. 134).

3.3 Periodenübergreifende kundenwertbezogene Analyse: Der Customer Lifetime Value

Die oben genannten periodenunabhängigen Ansätze gehen zwar in ihrer Betrachtung allesamt über die mehr oder weniger willkürlich festgelegte Periodenlänge des Rechnungswesens hinaus, erheben jedoch nicht den Anspruch, die gesamte Kundenbeziehung von ihren Anfängen bis zu ihrem Ende abzubilden. Dies ist das Ansinnen des Customer Lifetime Value. Ziel dieser Methode ist es, die gesamte „Lebenszeit“ der Kundenbeziehung abzubilden. Die Methode basiert auf der Idee des Kunden-Lebenszyklus (Cornelsen 1996, S. 13): Im Laufe dieses Lebenszyklus durchläuft ein Kunde bestimmte Phasen: Kenntnisnahme, frühe Entwicklung, Expansion und höchste Einbindung (awareness, exploration, expansion und commitment) (Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 15ff.).

Der Kunden-Lebenszyklus lässt sich anhand von Umsatz- und Kostenzeitreihen operationalisieren. Der idealtypische Verlauf ist in Abbildung 6 dargestellt (Homburg/Daum 1997a, S. 98).

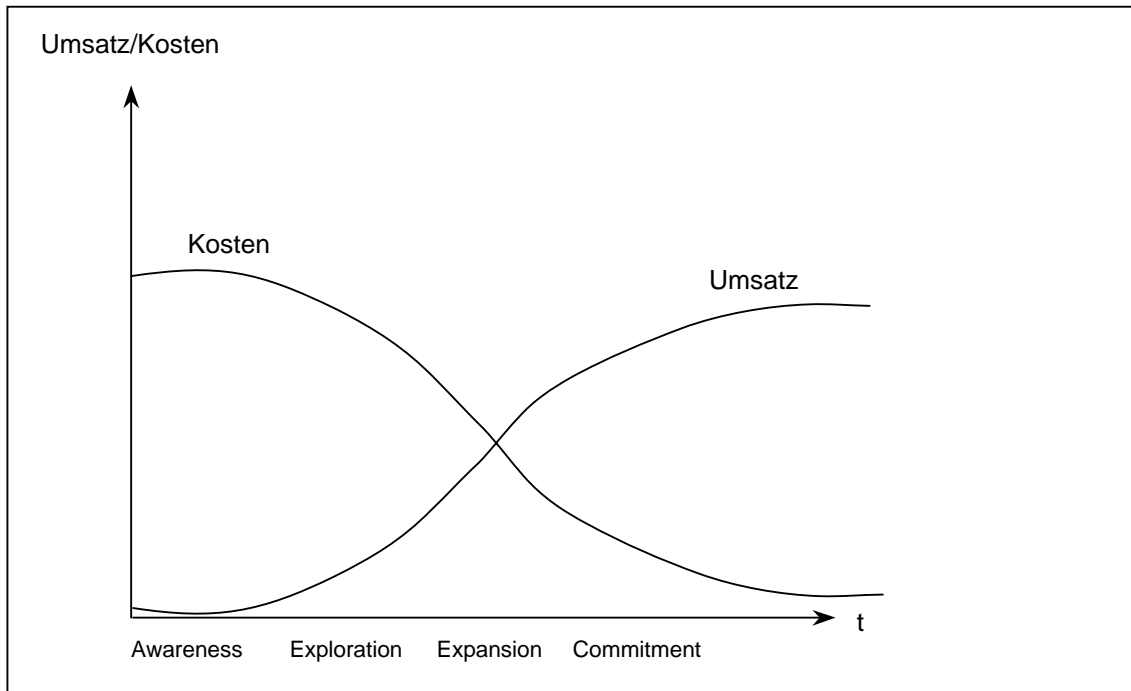


Abbildung 6:
Idealtypischer Umsatz- und Kostenverlauf von Geschäftsbeziehungen
(Quelle: Homburg/Daum 1997a, S. 98)

In der Phase der Kenntnisnahme (awareness) ist der Umsatz gleich Null. Dem Anbieter entstehen jedoch erhebliche Kosten, um den Kunden - etwa durch Werbung - auf sich aufmerksam zu machen.

Die Phase der frühen Entwicklung bringt erste geringfügige Umsätze; noch immer übersteigen jedoch die Kosten bei weitem die Umsätze. In dieser Phase entscheidet sich, ob es zu einer länger andauernden Kundenbeziehung kommt. Ist dies nicht der Fall, wird also die Beziehung abgebrochen, so handelt es sich aus Anbietersicht um eine

Fehlinvestition in den Kunden. Andernfalls geht der Lebenszyklus in die dritte Phase, die Expansionsphase, über.

In der Expansionsphase steigt das Umsatzvolumen signifikant. Gleichzeitig sinken die Kosten des Anbieters, da sich die Beziehung eingespielt hat. In dieser Phase schneiden sich - graphisch ausgedrückt - die Umsatz- und die Kostenkurve; ab diesem Punkt erbringt jeder zusätzliche Erlös einen positiven Deckungsbeitrag.

Höchste Einbindung (commitment) ist dann erreicht, wenn der Kunde zum loyalen Kunden wird. Die Kosten auf Anbieterseite erreichen nun ihr Minimum, da der Informations- und Koordinationsbedarf stark gesunken ist. Der mit diesem Kunden realisierte Umsatz erreicht sein Maximum. Dementsprechend fallen in dieser Phase die kundenbezogenen Deckungsbeiträge am höchsten aus.

Je nachdem, wie stark man differenziert, lassen sich auch Kunden-Lebenszyklen mit mehr als vier Phasen vertreten. Diller propagiert ein Sechs-Phasen-Modell: Die Phasen werden als Vor-Beziehungsphase, Startphase, Penetrationsphase, Reifephase, Krisenphase und Trennungsphase bezeichnet (Diller 1995, S. 58ff.). Dieses Modell unterscheidet sich von dem erstgenannten vor allem dadurch, daß der Lebenszyklus weitergefaßt wird: So werden neben der eigentlichen Kundenbeziehung auch die Vor-Beziehungsphase und die Trennungsphase eingezogen. Abgesehen davon treffen jedoch beide Modelle prinzipiell die gleiche Aussage: In einem idealtypischen Kunden-Lebenszyklus fallen Anfangsinvestitionen an, die sich erst im Laufe der Zeit amortisieren.

Daß dieses idealtypische Muster die Realität gut widerspiegelt, belegen zahlreiche Beobachtungen, die bei unterschiedlichen Unternehmenstypen und Branchen gemacht wurden, etwa in den Bereichen Autoversicherung, Autowerkstatt, Kreditkartenanbieter, Industrievertrieb, Industrielle Reinigung und Lebensversicherung (Reichheld/Teal 1996, S. 38). Besonders extrem tritt das Muster in der Versicherungsbranche zutage. Im Fall der Lebensversicherung wird laut Reichheld/Teal erst ab dem vierten Jahr ein jährlicher Gewinn erzielt. Dies bedeutet jedoch noch nicht, daß dadurch die kumulierten Anfangsinvestitionen bereits gedeckt werden.

Um dazu eine Aussage zu treffen, bedarf es einer Berechnung des Customer Lifetime Value (CLV), der definiert ist als Kapitalwert der Gewinnrückflüsse, die mit einem Kunden während seiner Kundenbeziehung erzielt werden (Diller/Cornelsen/Ambrosius 1997, S. 23). Dieser wird - wie in der dynamischen Investitionsrechnung üblich - berechnet, indem künftige Einzahlungen und Auszahlungen kumuliert werden und mit einem Kalkulationszinsfuß entsprechend der Anzahl der zu betrachtenden Perioden abgezinst werden (Homburg/Daum 1997a, S. 100):

$$\text{CLV} = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} = e_0 - a_0 + \frac{e_1 - a_1}{(1+i)} + \frac{e_2 - a_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{e_n - a_n}{(1+i)^n}$$

e_t : (erwartete) Einnahmen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t

a_t : (erwartete) Ausgaben aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t

i : Kalkulationszinsfuß zur Abzinsung auf einen einheitlichen Referenzzeitpunkt

t : Periode ($t = 0, 1, 2, \dots, n$)

n : Dauer der Geschäftsbeziehung

Ein Beispiel aus dem Business-to-Business-Bereich soll die Vorgehensweise verdeutlichen. Das Beispiel ist entnommen aus Homburg/Daum (1997a). Einem Industriegüterunternehmen wird ein Rahmenvertrag angeboten, der bei einer fünfjährigen Laufzeit zunächst ein Abnahmevermögen von 10 Millionen Mark vorsieht, das sich im weiteren Verlaufe um jährlich fünf Prozent reduzieren soll. Als Grund für diese Reduzierung werden vor allem Degressionseffekte angeführt. Zusätzlich wird ein Servicevertrag über 80.000 Mark jährlich in Aussicht gestellt. Abbildung 7 stellt nun die Investitionsrechnung dar, die über die Vorteilhaftigkeit des Angebots befinden sollte, wobei mit einem Kalkulationszinsfuß von 10 Prozent gerechnet wurde. Die Vorgehensweise entspricht der Ermittlung des Kundendeckungsbeitrags, der abgezinst über einen Zeitraum von fünf Jahren kumuliert wird. Zur genaueren Beschreibung der einzelnen Kostenarten sei auf Homburg/Daum (1997a) verwiesen. Berücksichtigt man die zeitliche Komponente nicht, so ergibt sich ein einfacher Einnahmeüberschuß von 115.712 Mark. Geht man jedoch nach der Kapitalwertmethode vor und diskontiert

dementsprechend die zukünftigen Einnahmen und Ausgaben, so ergibt sich ein negativer Kapitalwert in Höhe von 81.030 Mark. Nach dieser Berechnung ist das Angebot abzulehnen. Das Beispiel zeigt, welche Fehlentscheidungen getroffen werden können, wenn die zeitliche Komponente nicht berücksichtigt wird.

	1. Jahr (t=0)	2. Jahr (t=1)	3. Jahr (t=2)	4. Jahr (t=3)	5. Jahr (t=4)	Summe
Bruttoumsatz	10.000.000	9.500.000	9.025.000	8.573.750	8.145.063	45.243.813
begleitende Erlöse	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	400.000
technologische Vorlaufkosten	1.300.000					1.300.000
vertriebliche Vorlaufkosten	220.000					220.000
begleitende Kosten	100.000	100.000	300.000	100.000	100.000	700.000
variable Kosten	6.900.000	6.417.000	5.967.810	5.550.063	5.161.559	29.996.432
kundenspez. Vertriebskosten	750.000	765.000	734.400	660.960	594.864	3.505.224
kundenspez. fixe Kosten der Fertigung	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916	9.556.444
Folgekosten					250.000	250.000
jährlicher Einnahmeüberschuß	-990.000	444.000	193.170	375.818	92.724	115.712
Einnahmeüberschuß diskontiert	-990.000	403.636	159.645	282.358	63.332	-81.030 CLV

Abbildung 7: Beispiel der Berechnung eines Customer Lifetime Value aus dem Business-to-Business-Bereich (Quelle: Homburg/Daum 1997a, S. 101)

Ähnlich wie bei den Portfolio-Ansätzen wird auch die Anwendung des Customer Lifetime Value im Business-to-Business-Bereich begünstigt, vor allem dann, wenn es um die Bewertung langfristiger Geschäftsbeziehungen geht, in denen Lieferant und Kunde eng zusammenarbeiten (Homburg/Daum 1997a, S. 104).

Aber selbst im Business-to-Business-Bereich ist die Methode nicht sehr weit verbreitet: Bei einer Befragung im Verarbeitenden Gewerbe gaben weniger als 15 Prozent der befragten Unternehmen an, die Kundenlebenszyklus-Kostenrechnung einzusetzen. Der überwiegende Teil dieser Unternehmen setzt diese Methode zudem nicht regelmäßig ein (vgl. hierzu Homburg et al. 1998). Der geringe Verbreitungsgrad dieser Methode ist insbesondere deswegen verwunderlich, weil ein großer Teil der Informationen, die zur

Berechnung des Customer Lifetime Value erforderlich sind, bereits im Unternehmen (beispielsweise in der Marktforschung) vorhanden ist. Vor diesem Hintergrund müssten die vorhandenen Daten häufig lediglich neu gebündelt werden, um eine Berechnung des Customer Lifetime Value zu ermöglichen.

4 Empfehlungen für die Praxis

1. Betrachten Sie Fragen der Produktivität im Marketing genauso sorgfältig wie Fragen der Produktivität in der Herstellung.
2. Differenzieren Sie nach einzelnen Kunden oder Kundengruppen.
3. Ziehen Sie zur Ermittlung des Kundenwerts nicht nur Umsatzkennziffern, sondern auch Deckungsbeitragsgrößen heran.
4. Betrachten Sie nicht nur quantitative Größen, sondern auch „weiche“, qualitative Facetten des Kundenwerts wie das Kooperations- oder Referenzpotential.
5. Wenn Sie den Kundenwert periodenbezogen ermitteln, integrieren Sie einige Kennzahlen standardmäßig in Ihr Rechnungswesen.
6. Nutzen Sie die Prozeßkostenrechnung im Rahmen der periodenbezogenen Ermittlung des Kundenwertes, um Gemeinkostenbereiche auf Kunden oder Kundengruppen zu verrechnen.
7. Bedienen Sie sich ergänzend periodenunabhängiger Kundenwertbetrachtungen. Greifen Sie hierbei insbesondere auf den Portfolio-Ansatz zurück.
8. Setzen Sie auch periodenübergreifende Methoden der Kundenwertanalyse ein – berechnen Sie den Customer Lifetime Value Ihrer Kunden bzw. Kundengruppen.
9. Wenn sich die Berechnung des Kundenwertes zunächst als zu aufwendig gestaltet, beginnen Sie mit simpleren Betrachtungen des Kundenwerts. Ein einfaches Modell ist besser als gar keines!
10. Verwenden Sie den Kundenwert als Steuergröße im Marketing und Vertrieb: Entscheiden Sie mit Hilfe des Kundenwertes, für welche Kunden welche Ressourcen zu welchem Zeitpunkt eingesetzt werden sollen.

11. Konzentrieren Sie sich auf solche Kunden, die einen hohen Kundenwert besitzen.
12. Behalten Sie die Ergebnisse Ihrer Analysen nicht für sich, sondern kommunizieren Sie diese an Ihre Mitarbeiter. Nur so können den Analysen wirklich Handlungen folgen.
13. Gestalten Sie die Anreizsysteme in Ihrem Unternehmen so, daß eine Fokussierung auf Kunden mit hohem Kundenwert erfolgt.

Literaturverzeichnis

- Anderson, Eugene W./Fornell, Claes/Lehmann, Donald R.* (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, S. 53-66
- Back-Hock, Andrea* (1992): Produktlebenszyklusorientierte Ergebnisrechnung, in: Männel, Wolfgang (Hrsg.): *Handbuch Kostenrechnung*, Wiesbaden 1992, S. 703-714
- Bruhn, Manfred/Homburg, Christian* (1998) (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, Wiesbaden 1998
- Coenberg, Adolf G./Fischer, Thomas M.* (1991): Prozeßkostenrechnung – Strategische Neuorientierung in der Kostenrechnung, in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 51. Jg., Nr. 1, S. 21-38
- Cornelsen, Jens* (1996): Kundenwert: Begriff und Bestimmungsfaktoren, Arbeitspapier Nr. 53, Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1996
- Deyhle, Albrecht* (1981): Regionale Profit Centers und Kundendeckungsbeitragsrechnung, in: *Controller Magazin*, 6. Jg., Nr. 2, S. 51-54
- Diller, Hermann* (1995): Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier Nr. 40, Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1995
- Diller, Hermann/Cornelsen, Jens/Ambrosius, Tobias* (1997): Kundenerfolgsrechnungen in der Investitionsgüterindustrie: Theorie und Ergebnisse einer empirischen Studie, Arbeitspapier Nr. 61, Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1997
- Dwyer, F. Robert/Schurr, Paul H./Oh, Sejo* (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, S. 11-27
- Gruner, Kjell* (1997): Kundeneinbindung in den Produktinnovationsprozeß: Bestandsaufnahme, Determinanten und Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden 1997
- Haag, Jürgen* (1992): Kundendeckungsbeitragsrechnungen: Ein Prüfstein des Key-Account-Managements, in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 52. Jg., Nr. 1, S. 25-39
- Heskett, James L./Sasser, W. Earl Jr./Schlesinger, Leonard A.* (1997): *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, New York 1997
- Homburg, Christian* (1998): *Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle. Mit Beispielaufgaben, Übungsaufgaben und Lösungen*, 2. Auflage, Wiesbaden 1998
- Homburg, Christian/Bruhn, Manfred* (1998): *Kundenbindungsmanagement: Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen*, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, Wiesbaden 1998, S. 3-35
- Homburg, Christian/Daum, Daniel* (1997a): *Marktorientiertes Kostenmanagement: Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden*, Frankfurt am Main 1997
- Homburg, Christian/Daum, Daniel* (1997b): *Kostenmanagement in Vertrieb und Marketing (I): Kosten senken und Kundennähe schaffen*, in: *Gabler's Magazin*, 11. Jg., Nr. 11-12, S. 20-25

- Homburg, Christian/Giering, Annette/Hentschel, Frederike* (1998): Kundenbindung und Kundenzufriedenheit, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden, S. 81-111
- Homburg, Christian/Grandinger, Andreas/Krohmer, Harley* (1996): Efficient Consumer Response (ECR) – Erfolg durch Kooperation mit dem Handel, in: absatzwirtschaft, 39. Jg., Nr. 10, S. 86-92
- Homburg, Christian/Weber, Jürgen/Aust, René/Karlshaus, Jan Thido* (1998): Interne Kundenorientierung der Kostenrechnung – Ergebnisse der Koblenzer Studie, Bd. 7 der Schriftenreihe Advanced Controlling, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Logistik, WHU Koblenz, Otto-Beisheim-Hochschule
- Homburg, Christian/Werner, Harald* (1998): Kundenorientierung mit System: Mit Customer Orientation Management zu profitablen Wachstum, Frankfurt am Main 1998
- Hummel, Siegfried/Männel, Wolfgang* (1983): Kostenrechnung, 3. Auflage, Wiesbaden 1983
- Köhler, Richard* (1988): Beiträge zum Marketing-Management: Planung, Organisation, Controlling, Stuttgart 1988
- Köhler, Richard* (1992a): Deckungsbeitragsrechnung, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 176-177
- Köhler, Richard* (1992b): Kundenerfolgsrechnung, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 586-587
- Link, Jörg* (1995): Welche Kunden rechnen sich?, in: absatzwirtschaft, 38. Jg., Nr. 10, S. 108-110
- Link, Jörg/Hildebrand, Volker* (1993): Database Marketing und Computer Aided Selling: Strategische Wettbewerbsvorteile durch neue informationstechnologische Systemkonzeptionen, München 1993
- Plinke, Wulff* (1995): Kundenanalyse, in: Tietz, Bruno/Köhler, Richard/Zentes, Joachim (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 1328-1340
- Plinke, Wulff* (1997): Bedeutende Kunden, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin 1997, S. 113-158
- Reckenfelderbäumer, Martin* (1994): Marketing Accounting im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden 1994
- Reichheld, Frederick F./Teal, Thomas* (1996): The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value, Boston 1996
- Riebel, Paul* (1956): Die Gestaltung der Kostenrechnung für Zwecke der Betriebskontrolle und Betriebsdisposition, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 26. Jg., Nr. 5, S. 278-289
- Riebel, Paul* (1994): Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 7. Auflage, Wiesbaden 1994
- Rieker, Stephen A.* (1995): Bedeutende Kunden: Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten, Wiesbaden 1995
- Schröder, Ernst F.* (1987): Operatives Controlling, in: Mayer, Elmar (Hrsg.): Controlling-Konzepte, 2. Auflage, Wiesbaden 1987, S. 43-84
- Taher, Ahmed/Leigh, Thomas W./French, Warren A.* (1996): Augmented Retail Services: The Lifetime Value of Affection, in: Journal of Business Research, Vol. 35, Nr. 1, S. 217-228

- Venohr, Bernd/Zinke, Christoph* (1998): Kundenbindung als strategisches Unternehmensziel – Vom Konzept zur Umsetzung, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden 1998, S. 151-168
- Weber, Jürgen* (1993): Einführung in das Rechnungswesen: Kostenrechnung, 2. Auflage, Stuttgart 1993