

## Customer Equity von KMUs

### Zusammenfassung

Die Kundenbeziehungen sind für viele der kleinen und mittleren Unternehmen ein Kapital, mit dem es zu „wuchern“ gilt. Die Gesamtheit der Kundenbeziehungen eines Unternehmens wird als „Customer Equity“ (oder Kundenstamm-Wert) bezeichnet. Customer Equity taucht zwar in keiner Bilanz auf, ist aber strategisch immer relevant. Selbst wenn Unternehmen aus Wettbewerbsgründen ihre Customer Equity geheim halten, so wird sie doch in bestimmten Situationen wie Eigentümerwechsel explizit gebraucht.

Dieser Aufsatz erklärt zunächst das grundlegende Konzept der Customer Equity. Gängige Verfahren zur Bestimmung der Customer Equity werden vorgestellt und auf ihre Eignung für den Einsatz bei KMUs geprüft.

### Abstract

Customer relationships are most important assets of many SMEs. Customer Equity is the sum of the values of all customer relationships. Customer Equity will not be found in any balance sheet, nevertheless it has strategic importance. Even if companies do not want to publish their Customer Equity for competition reasons, it may be explicitly required and usefull in certain cases like changing ownerships in order to estimate the company's value.

This paper explains the main concept of Customer Equity. Popular approaches for determinig Customer Equity are presented and examined for their applicability on SMEs.

### 1. Was ist Customer Equity?

Was ist das wichtigste Gut vieler kleiner und mittlerer Unternehmen (KMUs)? Es sind die Kunden und die Beziehungen zu ihnen. Sie sind die Partner für bisherige und auch zukünftige Erträge.

Jeder Unternehmer weiß, dass es Mühen und Mittel kostet, einen Kundenstamm aufzubauen, zu erweitern und zu pflegen. Trotzdem wird der Kundenstamm in keiner Bilanz dargestellt. Das mag daran liegen, dass man Kundenlisten geheimhalten möchte und dass man Kundenbeziehungen nicht sehen und inspizieren kann wie Warenbestände oder Fabrikanlagen.

Seit kurzem sieht man die Kunden als Unternehmensassets und nicht nur als Kosten- und Erlösträger an (vgl. Rudolf-Sipötz und Tomczak, 2001, S. 2 und 6). Ausgangspunkt ist der Gedanke – von Jackson (1989, S. 60) sogar als Tatsache bezeichnet – dass die eigenen Kunden die besten Quellen des zukünftigen Umsatzes sein werden. Damit kommt vom Kundenstamm nicht nur die Existenzgrundlage des Unternehmens, sondern auch der Wert des Unternehmens als „going concern“. Man könnte den Kundenstamm gedanklich wie ein Anlagevermögen verbuchen. Blattberg und Deighton (1993, S. 97) sehen in solch einem Buchwert ein Maß für die Wirksamkeit des Marketing. Doch wieviel ist ein Kundenstamm wert?

Wenn Unternehmen verkauft werden, dann werden Kunden nicht als separate Wirtschaftsgüter behandelt. Sie sind ein Teil dessen, was man mit dem Kauf zu gewinnen hofft. Oft ist der Kundenstamm der explizit genannte Grund für Übernahmen; dies zeigen

Aussagen von Unternehmen wie: „Wir wollen durch Zukäufe unsere Kundenbasis auf einen Schlag signifikant ausweiten“ (o.V. 2002a, S. 1).

Nur in Ausnahmefällen werden Kunden als separates Wirtschaftsgut gehandelt. Ein Beispiel dafür gab der Rechtsanwalt Peter Gauweiler, der seinen Mandantenstamm für monatlich DM 10.000 an eine andere Sozietät verpachtete (o.V. 1993, S. 4). Doch wie viele Kunden spielen bei so einem Wechsel mit?

### **1.1. Definition der Customer Equity**

Analog zum Begriff der Brand Equity, d.h. Markenwert, führten Blattberg und Deighton (1996) den Begriff „Customer Equity“ ein. Der Begriff „Customer Equity“ bezieht sich auf den gesamten Kundenstamm (Rudolf-Sipötz und Tomczak, 2001, S. 9) und lässt sich wie folgt aus der Sicht eines Anbieters definieren:

*Customer Equity ist der Gesamtwert aller unserer Kunden für uns.*

In Anlehnung an Plinke (1989, S. 316) wäre auch eine Definition vorstellbar, die eher eine Messmethodik beinhaltet, wie etwa

*Customer Equity ist der Schaden, der eintritt, wenn alle Kunden abwandern, also der drohende Verlust von Erfolgspotenzialen.*

Die Betrachtung ist hypothetisch, da die Kunden nur dann abwandern, wenn sie bessere Alternativen haben.

Barth et al. (2000, S. 172) meinen, dass Customer Equity in Zukunft eine wichtige Rolle für die Unternehmensbewertung spiele, da Kundenbeziehungen die Quelle des wirtschaftlichen Erfolges seien. Customer Equity stelle den wesentlichen Teil der zukunftsgerichteten Unternehmenswerte dar. Eine Steigerung der Customer Equity impliziert eine zukünftige Gewinnsteigerung. Laut Rudolf-Sipötz und Tomczak (2001, S. 2) wird der Wert eines Unternehmens zunehmend über seinen Kundenstamm definiert. Für einige Unternehmenstypen, so z.B. Großhandelsunternehmen (vgl. Willeke 2002, S. 12) oder Telekommunikationsunternehmen (vgl. o.V. 2002b, S. 24), liegt der Unternehmenswert fast vollständig im Kundenstamm begründet.

Keane (2002, S. 2) sieht in einer auf dem Kundenstamm basierenden Bewertungsmethode einen stabileren Indikator des Unternehmenswertes als in der Marktkapitalisierung.

### **1.2. Anforderungen an die Customer Equity**

Am einfachsten wäre der Kundenwert für frühere Energieversorgungsunternehmen zu ermitteln gewesen. Sie hatten ein Gebietsmonopol, d.h. die Kunden konnten nicht wechseln. Sie hatten keinen Preiswettbewerb, d.h. der gebundene Kunde musste das zahlen, was der Energieversorger für richtig hielt. Er konnte die Preise nach seinen Kosten bestimmen und einen vorherbestimmbaren Profit aus seiner Kundschaft ziehen. Bei allen übrigen Unternehmen aber ist es anders: Hier werden Bewertungsverfahren und Regeln gebraucht, die auch Unsicherheiten ausweisen, soweit vorhanden.

Bewertungsunsicherheiten sind auch in anderen Bilanzposten zu finden und werden durch Schätzungen bewertet und ausgewiesen. Als Beispiele dafür nennen Maul und Menninger (2000, S. 531) Rückstellungen für schwebende Prozesse oder die für Abschreibungen maßgebliche voraussichtliche Nutzungsdauer eines Anlageguts.

Ebenso muss ein Unternehmen, das seine Customer Equity bemisst, dabei Unsicherheiten ausweisen. Denn diese Information hat nur dann einen Sinn, wenn die Informationsempfänger

sie für glaubwürdig halten können. D.h., die Bewertung muss nachvollziehbar vorgenommen werden. Die Informationsempfänger müssen wissen, nach welchen Regeln die Customer Equity bestimmt wird, und die Unsicherheiten kennen, die damit verbunden sind. Zudem muss Customer Equity für Dritte eine Aussagekraft besitzen und zwischenbetrieblich vergleichbar sein.

### 1.3. Die Bedeutung der Customer Equity bei KMU

KMUs fehlt die Marktmacht (Meyer, 2000, S. 3). Sie sind bei beschränkten Ressourcen kaum in der Lage, starke Marken aufzubauen (Mayer, 1995, S. 180). Alternativ können KMUs sich auf die Bildung von starken Kundenbeziehungen konzentrieren. In der Konzentration auf starke Kundenbeziehungen liegt eine große Chance für KMUs (Rössl, 2001, S. 22). Folgende Gründe sprechen dafür:

- Da KMUs tendenziell individualisierte Leistungen erbringen, sind ihnen die Kundenwünsche eher bekannt. Damit können sie stärkere Kundenverhältnisse schaffen. Die von Kunden zunehmend gewünschte Individualisierung von Leistungen auf ihre Bedürfnisse hin stellt für KMU also eher eine Chance dar.
- Bei vielen KMU-Angeboten bauen die Kunden auf Eigenschaften wie Pünktlichkeit, prompte Instandsetzung, einfache Auftragskoordination, kulante Regelung im Beschwerdefall oder vertraulichen Umgang mit Information. Der Kunde des KMU kann das Risiko, dass die genannten Eigenschaften bei einem anderen Anbieter nicht erfüllt werden, nur dann akzeptieren, wenn er dem anderen Anbieter so viel Vertrauen entgegenbringt wie dem Stammlieferanten. Dieses Vertrauen entsteht nicht von jetzt auf gleich, sondern allmählich auf Basis von schrittweise in der Beziehung erworbenen Erfahrungen. Aus diesem Grund bleiben die Kunden beim KMU, solange das Vertrauen in es nicht enttäuscht wird.
- Die für die Absatzleistungen von KMUs typischen Dienstleistungskomponenten setzen zumeist eine Mitwirkung des Kunden voraus. Das bringt Kundennähe. Schleaf (2001, S. 8) sieht in der Kundennähe einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren von KMUs.

Der Kunde, der bleibt, hat einen Kundenwert. Somit baut sich das KMU Kundenverhältnisse von Wert auf, zusammengenommen die Customer Equity. Doch wie viel ist diese Wert?

Helbling (1996, S. 937) stellt fest, dass bei kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen häufig folgende Formel angewendet wird:

$$\text{Unternehmenswert} = \text{Substanzwert} + \text{Goodwill} \quad (1)$$

Dabei werde gedanklich den Kosten des Aufbaues eines ähnlichen Unternehmens gefolgt, d.h.: Den Substanzwert – als betriebsnotwendiges Vermögen plus ausschüttbares Zusatzvermögen – ist nach den Regeln der Buchführung leicht festzustellen. Der Goodwill – als immaterielles Vermögen – setzt sich vor allem aus dem Wert des Kundenstamm sowie evtl. der Organisation zusammen. Sofern man die Organisation als Potenzialfaktor für die Erfüllung der Kundenwünsche auffasst, kann der Goodwill mit den zukünftig aus den Kundenbeziehungen zu erwartenden Erträgen bzw. der Customer Equity gleichgesetzt werden. Helbling (1996, S. 937) weist jedoch darauf hin, dass dieses Modell nicht stimmt, wenn das Unternehmen nach dem Kauf stark verändert (z.B. fusioniert) wird. Hier versucht der Unternehmenskäufer, die Substanz, die Organisation und den Kundenstamm noch wertbringender zu „verwerten“. Dies gelingt jedoch oftmals nicht, weil Kunden von KMU bei Fusionen dem neuen Unternehmen nicht treu bleiben.

### 1.4. Die Behandlung von Customer Equity in der Bilanz

Jahresabschlüsse geben Auskunft über Stand und Veränderungen von Vermögensgrößen wie z.B. Sachanlagen. Jedoch es fehlen sowohl die Brand Equity als auch die Customer Equity. Beides sind eng verbundene Werte, denn die Brand Equity ergibt sich aus dem, wie die Kunden auf das, was das Unternehmen zu bieten hat (die Markenprodukte), reagieren. Beides in der Bilanz zu summieren wäre ein Fehler, denn es würde doppelt gezählt.

Da es sich bei Customer Equity um einen selbsterstellten immateriellen Vermögenswert handelt, darf er als solcher nicht bilanziert werden. Weder internationale Rechnungslegungsstandards wie US-GAAP oder IAS noch das HGB gestatten eine Aktivierung von Customer Equity. Die einzige Ausnahme bilden käuflich erworbene Adressdatenbanken: Diese können aktiviert werden. Jedoch stellen sie offensichtlich den geringsten Anteil am Wert der Kundenbeziehungen dar, nämlich den käuflich erworbenen Zugang zu potenziellen Neukunden oder den direkten Zugang zu bisher nicht gekannten Kunden.

Gegen die Bilanzierbarkeit von Kundenbeziehungen sprechen zwei Gründe:

- Es fehlt Kundenbeziehungen die Verkehrsfähigkeit. In den meisten Fällen ist es nicht möglich, den Kundenstamm oder einzelne Kundenbeziehungen losgelöst vom Unternehmen zu veräußern. Der Kunde würde sich dies nicht gefallen lassen.
- Es mangelt an der Kontrolle über den zukünftigen ökonomischen Nutzen. Gewöhnlich besitzt ein Kunde die Freiheit, die Kundenbeziehung einseitig zu beenden, ohne dass das Unternehmen zwingende Gegenmaßnahmen treffen könnte. Allerdings werden Unternehmen gewöhnlich danach trachten, Kunden zu binden (vgl. Bliemel und Eggert 1998): entweder in Form von Wechselbarrieren (im Sinne einer Gebundenheit der Kunden) oder in Form von Zufriedenstellung (im Sinne einer Verbundenheit der Kunden).

Trotz der fehlenden Bilanzierbarkeit ist Customer Equity nützlich zur Unternehmensbewertung und auch zur Unternehmenssteuerung.

## **2. Bisherige Ansätze zur Ermittlung der Customer Equity**

### **2.1. Ansätze aus der externen Unternehmensrechnung**

Zwei Ansätze aus dem externen Unternehmensrechnung befassen sich mit der Customer Equity. Zum einen ist Customer Equity ein immaterieller Vermögenswert. Sie könnte daher bei einer Berichterstattung über immaterielle Werte aufgeführt werden. Zum anderen wird die Customer Equity implizit beim Direct Comparison Approach mit Kundenwertmultiples ermittelt.

#### *2.1.1. Berichterstattung über immaterielle Werte*

Mit dem Wandel der Produktionsgesellschaft zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft wird die Lücke zwischen dem wirtschaftlich wirksamen und dem bilanzierten Vermögen immer größer (Maul, 2000, S. 2016). Sie erklärt sich größtenteils durch immaterielle Werte. Der Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2001, S. 990) kategorisiert die immateriellen Werte in Innovation Capital, Human Capital, Customer Capital, Supplier Capital, Investor Capital, Process Capital und Location Capital. Customer Capital spiegelt den Wert der Kundenbeziehungen wider. Als Werttreiber der Kundenbeziehungen dienen nach Auffassung von Maul (2000, S. 2012):

- Marken,

- Kundenzahl und -struktur,
- Dauer und Intensität der Kundenbeziehung,
- Firmenname,
- Auftragsbestand,
- Vertriebsstrukturen,
- Lizenzverträge,
- Kooperationsverträge und
- Franchisevereinbarungen.

Immaterielle Werte – und damit auch die Kundenbeziehungen – stehen seit geraumer Zeit im Interesse von Forschung und Praxis. Es haben sich zwei Ansätze zur Berichterstattung herausgebildet:

- Laut Batchelor (1999, S. 81) gibt ein Intellectual Property Statement den Unternehmen Gelegenheit zu demonstrieren, welche immateriellen Vermögensgegenstände sie besaßen, welche erworben wurden, und was diese zu einem bestimmten Zeitpunkt wert sind. Das Intellectual Property Statement würde ggf. den Jahresabschluss ergänzen. Vorreiter in der Umsetzung des Intellectual Property Statement ist der skandinavische Versicherungskonzern Skandia. Ein Beispiel eines Intellectual Property Statement liefern Maul und Menninger (siehe Abb. 1).

	<b>Intellectual Property Statement</b>	<b>2002</b>	<b>Veränderung gegenüber Vorjahr</b>	<b>2001</b>
<b>I.</b>	<b>Kundenbeziehungen</b>			
	Zahl der Kunden	1000	2,0%	980
	Umsatz der 10 größten Kunden in Tausend €	15000	15,4%	13000
	Durchschnittliche Bestellhäufigkeit	4,0	14,3%	3,5
	Kundenzufriedenheit in v.H.	90	12,5%	80
	Auftragsbestand in Monaten	1,5	25,0%	1,2
	Zahl der Joint Ventures	4	33,3%	3
<b>II.</b>	<b>Humankapital</b>			
	⋮	⋮	⋮	⋮
<b>III.</b>	<b>Innovationskapital</b>			
	⋮	⋮	⋮	⋮
<b>IV.</b>	<b>Infra- und Prozessstruktur</b>			
	⋮	⋮	⋮	⋮

*Abb. 1: Beispiel eines Intellectual Property Statement.  
In Anlehnung an Maul und Menninger (2000, S. 532)*

- Roos und Roos (1997, S. 419) empfehlen zusätzlich, die wertmäßigen Flüsse zwischen den unterschiedlichen Kategorien von immateriellen Werten darzustellen. D.h. die Wertzunahme einer Kategorie auf Kosten des Wertes von anderen Kategorien sollte auch dementsprechend erklärt werden. Sie denken dabei an eine der GuV ähnliche Form.

Mit diesen Ansätzen werden immateriellen Werte umfassend dargestellt. Jedoch bringen sie keine monetären Bewertungen der Kategorien von immateriellen Werten. Zudem kann die Veröffentlichung der von Maul und Menninger (2000) vorgeschlagenen Information einem KMU eher schaden als nutzen, denn:

Erstens könnten sich Konkurrenten mit dieser Information ein Bild von der aktuellen Geschäftslage des Unternehmens machen und zu dessen Schaden reagieren.

Zweitens können die eigentlichen Adressaten eines Intellectual Property Statements mit der angebotenen Information wenig anfangen, da ihnen Vergleichsmöglichkeiten und Erfahrungswerte fehlen. Es ist beispielsweise nicht klar, inwieweit Kundenzufriedenheit den Unternehmenswert beeinflusst: Während Fornell (2000, S. 10) einen starken Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Marktkapitalisierung auf aggregierter Ebene feststellt, zeigen Mavrincac und Siesfeld (1999, S. 17) empirisch, dass eine höhere Kundenzufriedenheit nicht zu einer höheren Unternehmensbewertung führt, d.h. dass die Kundenzufriedenheit für Investoren bei der Entscheidungsfindung keine Rolle spielt.

Außerdem bleiben viele Fragen offen: Handelt es sich bei der Zahl der Kunden um die Einträge in der Kundenkartei, oder sind nur die wirklich aktiven Kunden aufgeführt? Wie viele Kunden werden auch im nächsten Jahr noch Kunden sein? Welche Vergleichswerte weisen Konkurrenzunternehmen auf?

### *2.1.2. Direct Comparison Approach mittels Kundenwertmultiples*

Ein beliebter Ansatz zur Unternehmensbewertung bei Going Publics und Übernahmen börsennotierter Unternehmen ist der Direct Comparison Approach. Hierbei wird eine Peer-Group von Unternehmen gebildet, die hinsichtlich Geschäftsfelder, Vertriebsstruktur und der bearbeiteten Märkte dem zu bewertenden Unternehmen möglichst ähnlich sind. Sind die Unternehmen der Peer-Group börsennotiert, sind die wichtigsten Vergleichsdaten öffentlich zugänglich. Traditionell dient das Kurs-Gewinn-Verhältnis als monetärer Vergleichswert. Für KMUs, die gewöhnlich nicht börsennotiert sind, müssen Vergleichswerte über Finanzdienstleister, Kammern oder andere Quellen bezogen werden. An die Stelle der Marktkapitalisierung könnte dann beispielsweise der in naher Vergangenheit erzielte Verkaufspreis bei ähnlichen Unternehmen treten. Eine mathematische Modellierung des Unternehmenswerts nach dem Direct Comparison Approach findet sich im Anhang (A1).

Eine Begrenzung des Direct Comparison ist, dass sowohl das zu bewertende Unternehmen als auch die Unternehmen der Peer-Group positive und deutlich von null verschiedene Gewinne aufweisen müssen. Sofern das zu bewertende Unternehmen oder dessen Peer-Group-Unternehmen (noch) keine Gewinne zu verzeichnen haben, kann der Direct Comparison Approach nicht angewandt werden. Er würde negative Werte – bei negativen Gewinnen – oder viel zu große Werte – bei Gewinnen nahe bei null – liefern.

Wullenkord (2000, S. 525f.) schlägt als Lösung vor, nicht die Gewinne als Vergleichsmaßstab zu nutzen, sondern die Zahl der Kunden. Er spricht daher vom Direct Comparison Approach mittels Kundenwertmultiples. Kundenwertmultiples gehen von der Prämisse aus, dass die Anzahl der Kunden die zukünftigen Umsätze und damit die Höhe der zukünftigen Gewinne determiniert. Wie beim Direct Comparison Approach wird eine Peer-Group untersucht, und unterstellt, dass sich die Customer Equity aus dem Börsenwert abzüglich des buchhalterischen Substanzwerts ergibt. Diese Customer Equity der Peer Group wird dann pro Kunde eines jeden Peers umgerechnet. Es wird also unterstellt, dass die Börse jeden Kunden bewertet, und dass das bewertete Unternehmen Kunden vom gleichen Wert hat wie die Peers. Oft wird dabei vereinfachend der Substanzwert völlig unberücksichtigt gelassen. Eine mathematische Formulierung Direct Comparison Approach mittels Kundenwertmultiples wird im Anhang (A2) gezeigt.

Bekanntestes Beispiel für den Einsatz von Kundenwertmultiples ist der Börsengang von T-Online: Zunächst wurde der Wert pro Kunde bei Peer-Group-Unternehmen ermittelt. Beispielsweise besaß das Unternehmen AOL eine Marktkapitalisierung von ca. 224 Mrd. Euro bei ca. 27,0 Mio. Kunden. Dies entspricht etwa einem Wert von 8300 Euro pro AOL-Kunde. Den Kunden des Konkurrenten Freenet wurde zum Vergleich ein Wert von je ca.

2000 Euro beigemessen. Da das Geschäftsmodell von T-Online eher dem von AOL glich, wurde der Wert eines T-Online-Kunden mit etwa 6100 Euro taxiert und somit durch die spekulativen Erwartungen der AOL-Aktienkäufer bestimmt.

Der Ansatz der Kundenwertmultiples ist oberflächlich betrachtet einleuchtend, näher betrachtet jedoch naiv. Er beruht auf impliziten Annahmen, die meistens nicht gegeben sind. Zu den Annahmen gehört:

- Die Kunden der Peers haben die gleiche Struktur, z.B. Stammkunden vs. Wechselkunden, profitable vs. unprofitable Kunden.
- Die Peers verfolgen die gleiche Strategie, bearbeiten also nicht unterschiedliche Kundensegmente.
- Die Peers haben die gleiche Effektivität und Effizienz in Operationen.

In der Börsenpraxis wird bei IPOs stets ein Vergleich mit besseren Peers vorgestellt. Im übertragenen Sinne wird Butter mit Margarine verglichen (bzw. im Fall der T-Online gleichgesetzt). Jedoch werden die Peers nie gleich sein.

## **2.2. Ansätze aus dem Marketing**

Auch aus dem Marketing kommen Ansätze zur Bewertung von Kundenbeziehungen. Sie sind i.d.R. differenzierter und aufschlussreicher als die Ansätze aus dem Rechnungswesen. Sie dienen den folgenden Zwecken, da auf Einzelkunden und Kundensegmente bezogen:

- Die Customer Equity soll als Steuerungsgröße zur besseren Allokation von Marketingausgaben eingesetzt werden, z.B. zur Bestimmung der Budgets für Kundenakquise und -bindung (vgl. Blattberg und Deighton, 1996, S. 139-142).
- Der Wert des einzelnen Kunden dient nach Link und Hildebrand (1995, S. 26) als die Basis eines erfolgreichen Database-Marketing. Die Beziehungen mit wertvollen Kunden sollen gepflegt, die Kundenbeziehungen mit unrentablen Kunden dagegen effizienter gestaltet oder abgebaut werden. Ob ein Kunde wertvoll ist oder nicht hängt aber auch von der Fähigkeit des Anbieters ab.
- Customer Equity kann auch als Kontrollgröße für den Marketingerfolg genutzt werden: Sie bildet ein Maß, mit dem Marketingmaßnahmen oder die Arbeit von Vertriebsmitarbeitern beurteilt werden können.

Bei den Bewertungsansätzen aus dem Marketing ist zwischen *qualitativen* und *quantitativen Ansätzen* zu unterscheiden. Diese Ansätze werden im Folgenden behandelt.

### *2.2.1. Qualitative Ansätze*

#### *2.2.1.1. ABC-Analyse*

Die ABC-Analyse ist die einfachste und verbreitetste Methode zur Bewertung von Kunden. Diese werden nach ihrem Umsatz in A-, B-, und C-Kunden klassifiziert. Die Umsatzklassifizierung vernachlässigt die Kosten und somit die Profitabilität des Kunden. Eine Klassifizierung nach Profitabilität wäre besser, erfordert aber ein detailliertes Rechnungswesen, das bei vielen KMUs wegen der zusätzlichen Erfassung des Aufwandes zur Betreuung individueller Kunden zu teuer wäre. Die ABC-Analyse liefert zwei Aussagen:

- Es wird deutlich, ob das Unternehmen von einigen wenigen Kunden abhängig ist.

- Die Kunden werden nach ihrer Wichtigkeit für Umsatz (oder Profitabilität) geordnet.

Damit ist sie als Steuerungsinstrument geeignet.

#### 2.2.1.2. *Loyalitätsleiter*

Das Loyalitätsleiterkonzept geht auf Kreutzer (1990) zurück. In Form einer Leiter werden die unterschiedlichen Entwicklungsstufen einer Kundenbeziehung nach aufsteigender Kaufwahrscheinlichkeit angeordnet, angefangen vom potenziellen Verwender mit minimaler Kaufwahrscheinlichkeit bis hin zum Stammkunden mit hoher (Wieder-) Kaufwahrscheinlichkeit. Einschränkend ist festzustellen, dass die Einteilung von Kunden in Kundenklassen beliebig geschieht und dass auch die Zuordnung zu idealisierten Entwicklungsstufen von Kundenbeziehungen Ermessenssache ist. Die Loyalitätsleiter ist daher als ein pragmatisches Schema zur Einordnung von Kunden in Bearbeitungskategorien zu sehen.

#### 2.2.1.3. *Kunden-Scoring-Modelle*

In der Praxis erfreuen sich Kunden-Scoring-Modelle großer Beliebtheit. Kunden-Scoring-Modelle sind einfach strukturierte Punktbewertungsmodelle, mit denen der Wert der Kunden als Gesamtzahl (Score) dargestellt wird (vgl. Günter und Helm, 2001a, S. 16f.). Das bekannteste Kunden-Scoring-Modell ist die RFMR-Methode (**R**ecency of last purchase, **F**requency of purchase, **M**onetary **R**atio). Hierbei ist der Score eines Kunden um so höher, je kürzer die Zeit seit dem letzten Kauf, je öfter der Kunde kauft und je höher der durchschnittliche Umsatz mit ihm war. Beachtung findet auch das Kundenbewertungsraster von Schemuth (1996, S. 85). Eine Übersicht über wichtige Kunden-Scoring-Modelle liefert Cornelsen (2000, S. XLIX).

Kunden-Scoring-Modellen kommt noch eine weitere Bedeutung zu: Unter Zuhilfenahme geeigneter statistischer Verfahren – Holland (1995, S. 29) nennt in diesem Zusammenhang die Multiple Regressionsanalyse – können sie auch zur Umsatz-Prognose eingesetzt werden.

#### 2.2.1.4. *Kunden-Portfolio-Analyse*

Bei der Kunden-Portfolio-Analyse werden die Kundenbeziehungen nach meistens zwei Kriterien bewertet und kategorisiert. Für jede Kategorie gibt es normierte Handlungsempfehlungen. Stellvertretend für viele werden hier beispielhaft zwei Kunden-Portfolio-Ansätze vorgestellt:

- Dubinski und Ingram (1984, S. 34) kategorisieren die Kunden nach jetzigem und potenziellen Deckungsbeitrag in unterentwickelte, attraktive, unerwünschte und entwickelte Kunden.
- Bei der Kundenwachstum-relativer-Lieferanteil-Matrix (vgl. Böing und Barzen 1992, S. 86; ähnlich auch Prochnow 2000, S. 124) werden die Kunden nach ihrem Wachstum und dem Anteil, den man an ihrem Einkaufsvolumen hat, kategorisiert (vgl. Abb. 2) und Handlungsempfehlungen gegeben, z.B. als Melk- oder als Abbau-Kunden.

Es existiert eine Vielzahl von Kunden-Portfolio-Ansätzen. Einen umfassenden Überblick hierüber findet man bei Cornelsen (2000, S. L-LIII).



<b>Kundenwachstum</b>	hoch	Fragezeichen-Kunde	Star-Kunde
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rückzug, wenn Konkurrenz stark</li> <li>- Investition, wenn Verbesserung des relativen Lieferanteils möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensive Außendienst-Besuche</li> <li>- Besuche Verkaufsleitung</li> <li>- Verkaufsförderung, Schulung</li> <li>- Kundenbindungsprogramm</li> <li>- Erste Priorität bei Lieferengpässen</li> </ul>
	niedrig	Abbau-Kunde	Melk-Kunde
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Telefon statt Besuche</li> <li>- Keine Lieferpriorität</li> <li>- Keine Konditionen und Preiszugeständnisse</li> <li>- Schulung und Verkaufsförderung auf minimalem Niveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investieren, damit Konkurrenz fern bleibt</li> <li>- Abschöpfen, Preis-/Mengengeschäft</li> <li>- Groß- und Folgeaufträge, um Kostenvorteile auszunutzen</li> <li>- Bonität, Zahlungsziele beobachten</li> </ul>
		niedrig	hoch
		<b>Relativer Lieferanteil</b>	

Abb. 2: Globale Normstrategien für das Kundenwachstum-relativer-Lieferanteil-Matrix. In Anlehnung an Böing und Barzen (1992, S. 86)

#### 2.2.1.5. Bewertung der qualitativen Ansätze aus dem Marketing

Die qualitativen Ansätze bieten eine mittelbare Unterstützung für die Customer Equity. Sie können qualitative Information für ein Intellectual Property Statement oder eine Lageberichterstattung über den Kundenerfolg bereitstellen und zur Steuerung von Marketingmitteln nützlich sein.

#### 2.2.2. Quantitative Ansätze

Die quantitativen Ansätze weisen den einzelnen Kunden unmittelbar einen monetären Wert zu. Der Kundendeckungsbeitrag ist der älteste und wohl bekannteste Ansatz. Der Customer Lifetime Value projiziert die zukünftig zu erwartenden Deckungsbeiträge auf die (vermutete) Verweildauer des Kunden. Der Kundenwert nimmt den Customer Lifetime Value und addiert weitere Komponenten.

##### 2.2.2.1. Kundendeckungsbeitragsrechnung

Die Kundendeckungsbeitragsrechnung ermittelt den Kundendeckungsbeitrag als Differenz zwischen dem Kundenumsatz und der dem Kunden zurechenbaren Kosten. Das Instrument der Kundendeckungsbeitragsrechnung ist schon seit längerer Zeit bekannt, so wird sie bspw. 1991 von Lewin als Controlling-Instrument präsentiert oder von Körlin (1985, S. 24) als Kunden-Erfolgsrechnung vorgestellt. Da die Analysedaten dem Rechnungswesen entnommen werden, bildet die Kundendeckungsbeitragsrechnung üblicherweise die gleichen Zeiträume wie das interne Rechnungswesen des Unternehmens ab und ist somit perioden- und vergangenheitsbezogen (vgl. Homburg und Schnurr, 1998, S. 175). Haag (1992, S. 32) empfiehlt, den Kundendeckungsbeitrag auf Jahresbasis zu ermitteln. Kürzere Kontrollzeiträume seien wenig sinnvoll. Je nach Geschäftsmodell könnte es sogar Sinn machen, den Kontrollzeitraum noch weiter zu fassen, z.B. auf Zehn-Jahres-Basis.

Eine einstufige Kundendeckungsbeitragsrechnung zeigt Abb. 3. Kundendeckungsbeitragsrechnungen können aber auch mehrstufig sein. Kehl (1994, S. 34) schlägt beispielsweise eine sechsstufige Kundendeckungsbeitragsrechnung vor. Entscheidend für die Aussagekraft des Kundendeckungsbeitrags ist die Berücksichtigung aller eindeutig bestimmten Kunden zurechenbaren Kosten. Um auch einen Teil der Gemeinkosten verursachungsgerecht den einzelnen Kunden zurechnen zu können, empfiehlt Kehl (1994), eine Prozesskostenrechnung einzusetzen. In die gleiche Richtung weist die Empfehlung von Knöbel (1995) für ein kundenorientiertes Prozessmanagement.

Eine Kundendeckungsbeitragsrechnung stellt hohe, aber realisierbare Ansprüche an das betriebliche Informationssystem. Dass die Umsetzung eines kundenorientierten Controllings auch in der Praxis lösbar ist, zeigt Hallensleben (2000) anhand des bei dem Chemieunternehmen Clariant eingeführten Customer Management Controlling. Auch Haag (1992, S. 33) berichtet von Erfahrungen mit der Kundendeckungsbeitragsrechnung. Aus ihrer Anwendung zieht er zwei Erkenntnisse:

- Die durch die einzelnen Kunden beigesteuerten Deckungsbeiträge streuen erheblich.
- Die absolute Höhe des Kundendeckungsbeitrags hängt von der Umsatzhöhe des Kunden ab.

Hervorzuheben ist, dass die Kundendeckungsbeitragsrechnung die Grundlage für die weiteren hier behandelten Verfahren bildet.

	Bruttoerlös
/.	Erlösminderung
/.	Rohstoffe
/.	Verpackung
/.	Fertigungslöhne
/.	Frachten/Läger
/.	Kunden-Sonderkosten
/.	Kundenwerbung
/.	Vertrieb Außendienst
/.	Kundenvariable Verwaltungskosten
=	<b>Kundendeckungsbeitrag</b>
/.	Produktwerbung
/.	Vertrieb Innendienst
/.	Fixkosten Fertigung
/.	Fixkosten Verwaltung
=	<b>Betriebsergebnis</b>

Abb. 3: Einstufige Kundendeckungsbeitragsrechnung. In Anlehnung an Haag (1992, S. 28)

Sind Kundenbeziehungen langfristig zu bewerten, dann greift die Betrachtung der letzten Periode zu kurz. Link (1995, S. 109) empfiehlt daher, auch das künftige Entwicklungspotenzial zu berücksichtigen, und postuliert ein Kundendeckungsbeitragspotenzial. Dieses Postulat wird beim Customer Lifetime Value aufgegriffen.

#### 2.2.2.2. Customer Lifetime Value

Dwyer (1997, S. 7) definiert Customer Lifetime Value als the present value of the expected benefits (e.g. gross margins) less the burdens (e.g. direct costs of servicing and communicating) from customers. In Anlehnung an Homburg und Daum (1997, S. 402) lässt sich der Customer Lifetime Value (CLV) eines Kunden wie folgt in einer Formel ausdrücken:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} \quad (2)$$

Hier werden drei Faktoren herangezogen:

- der in zukünftigen Perioden vom Kunden zu erwartende Deckungsbeitrag als Differenz aus den zu erwartenden Einnahmen  $e_t$  und den zu erwartenden Ausgaben  $a_t$ ,
- die prognostizierte Dauer  $T$  der Kundenbeziehung und
- ein Diskontsatz  $i$  zur Abzinsung und Risikoberücksichtigung zukünftiger Zahlungsströme.

Nach Auffassung von Keller Johnson (2002, S. 17) ist der CLV mehr als eine Denkweise oder Geschäftspraktik. Der CLV ermuntere Unternehmenslenker, mit langfristiger Perspektive zu handeln, traditionelle Prämissen zur Messung der Unternehmensleistung zu überdenken und effektive Entscheidungen zu treffen.

Dem Customer Lifetime Value folgt der Ansatz des erweiterten Kundenwerts.

### 2.2.2.3. Erweiterter Kundenwert

Wie zahlreiche neue Schriften (z.B. Cornelsen 2000; Rudolf-Sipötz 2001; Günter und Helm 2001b; Krafft 2002) zeigen, findet der Ansatz des erweiterten Kundenwerts große Beachtung. In Anlehnung an Rudolf-Sipötz und Tomczak (2001, S. 8) wird der Kundenwert definiert als der „quantifizierbare Nutzen, den das Unternehmen durch den Kunden erfährt“. Dabei werden dem CLV auch nicht-monetäre, aber prinzipiell monetarisierbare Komponenten hinzugefügt. Folgende Komponenten wurden vorgeschlagen:

- Cornelsen (2000, S. 170ff.) bestimmt den Kundenwert aus Kundenerfolg, Referenzwert, Informationswert und Cross-Selling-Wert:
  - Der Kundenerfolg ist der direkte monetäre Beitrag des Kunden zum Unternehmensgewinn.
  - Der Referenzwert drückt aus, welcher Wert dem Unternehmen dadurch entsteht, dass Kunden die Erfahrungen mit dem Produkt bzw. dem Unternehmen an andere potenzielle Kunden weitergeben.
  - Der Informationswert wird bestimmt über die verwertbare Information, die dem Unternehmen vom Kunden zufließt.
  - Der Cross-Selling-Wert beschreibt, welcher Wert dem Unternehmen dadurch entsteht, dass der Kunde andere Leistungen des Unternehmens in Anspruch nehmen will, die keinen direkten Bezug zu den in der Vergangenheit gekauften Produkten haben.
- Schleuning (1994, S. 161ff.) bestimmt den Kundenwert nach monetärer Kundenrentabilität, informatorischem Wert und Referenzwert.
- Rudolf-Sipötz (2001, S. 90ff.) schlägt eine Gruppierung der Wertkomponenten in *Marktpotenzial* und *Ressourcenpotenzial* vor. Das Marktpotenzial beschreibt den Verkaufserfolg, den das Unternehmen beim Kunden gegenwärtig und zukünftig erzielen würde. Es setzt sich aus Ertrags-, Entwicklungs-, Cross-Buying- und Loyalitätspotenzial zusammen. Im Ressourcenpotenzial wird der Kunde zum Potenzialfaktor eines Unternehmens. Das Ressourcenpotenzial gliedert sich in Referenz-, Informations-, Kooperations- und Synergiepotenzial.
- Gierl und Kurbel (1998, S. 5) bauen auf drei Hypothesen zur Bewertung von Kundenbeziehungen. Demnach soll ein Anbieter einem Kunden einen um so größeren Wert beimessen,

- je größer der Deckungsbeitrag sein wird, den er mit dem Kunden in der Zukunft erwirtschaften kann;
- je mehr der Kunde positiv auf potenzielle Kunden einwirken wird, also die Neukundenakquisition des Anbieters unterstützen wird;
- je mehr Information über Möglichkeiten zur Leistungsverbesserung der Kunde dem Anbieter gibt (z.B. durch Beschwerden oder Verbesserungsvorschläge). Das Ergebnis von Leistungsverbesserungen spiegelt sich in einer verringerten Kundenabwanderung wider.

Auch diese drei Komponenten können als monetärer Wert, Referenzwert und Informationswert bezeichnet werden.

Der erweiterte Kundenwert umfasst also monetäre und nicht-monetäre Komponenten (unter dem Versuch, sie zu monetarisieren) und erfüllt damit den lange gehegten Wunsch nach einem leistungsfähigen Steuerungs- und Kontrollinstrument für die Bearbeitung der Kunden.

Jedoch liegt ein Problem des erweiterten Kundenwerts darin, dass seine Komponenten nicht scharf getrennt sind, sondern ineinander übergehen. Eine Synthese der Komponenten, wie sie beispielsweise Gierl und Kurbel (1998, S. 6, siehe auch Formel A3 im Anhang) herzustellen versuchten, verdeutlicht dies: Gierl und Kurbel summieren drei Komponenten zum Kundenwert auf:

- den Wert wegen eigener Nachfrage des Kunden,
- den Wert wegen Unterstützung bei Neukundenakquisition sowie
- den Wert wegen Unterstützung bei der Verhinderung von Abwanderung

Summiert man nun die Werte aller Kunden des Kundenstamms auf, so ergibt sich ein Irrtum: Ein Kunde, der durch Empfehlung eines anderen Kunden bei dem Unternehmen verblieben ist, wird zweimal gezählt. Zum einen wird ihm sein eigener Deckungsbeitrag zugerechnet. Zum anderen wird er im dritten Summanden demjenigen zugerechnet, der ihm empfohlen hatte, Kunde zu bleiben.

#### 2.2.2.4. Bewertung der quantitativen Ansätze aus dem Marketing

Die quantitativen Ansätze aus dem Marketing werden immer mehr verfeinert und damit auch teurer. Sie sind für die Steuerung und Kontrolle von Marketingentscheidungen anwendbar. Die ihnen unterlegten Denkweisen sind nützlich für die Bewertung einzelner Kunden. Als aggregierte Größe bedarf es einer aufwendigen Bereinigung, wenn Zuverlässigkeit gewünscht wird.

### 3. Kritische Würdigung der Verfahren

Die quantitativen Ansätze aus dem Marketing sind am ehesten geeignet, den Customer Equity zahlenmäßig zu bestimmen. Sie basieren allesamt auf dem Kundendeckungsbeitrag.

Kritisch ist anzumerken, dass der Deckungsbeitrag, der mit einem Kunden erzielt wird, in allen Einzelposten (außer dem Preis, da diesem der Kunde zustimmen muss) durch den Anbieter allein bestimmt wird. D.h. die Effektivität und Effizienz, mit der der Anbieter seine Kunden bedient, bestimmen den Deckungsbeitrag und damit den Wert des Kunden. Um langfristig den Wert von Kundenbeziehungen zu erhöhen, muss das Unternehmen also seine Leistungen steigern. Für einen höheren Gewinn muss es seine Kosten senken. Das ist nichts neues bis auf die nun vielleicht bessere Steuerung dafür.

Wenn also der Wert der Kunden weitgehend durch die Leistungen des Unternehmens selbst bestimmt wird, hat der identische Kundenstamm einen unterschiedlichen Wert – je nach Unternehmen, das ihn bedient. Das erklärt auch, warum Unternehmen andere aufkaufen und

dabei profitieren können. Bei ihnen ist der übernommene Kundenstamm mehr wert als beim verkaufenden Unternehmen.

Hier liegt auch die Chance für kleine, junge, technologieorientierte KMUs. Wenn sie für bestimmte Kunden bessere Leistungen bringen als diese von Großunternehmen erhalten, stehen diese vor der Entscheidung: Entweder sie verkaufen ihre Technologie und Leistungsfähigkeit an ein Großunternehmen, das damit seine eigenen Kunden wertvoller macht, oder sie kaufen sich die für Großunternehmen weniger wertvollen Kunden. Diejenigen Kunden, denen sie den höchsten Wert bieten können, sind auch für sie die wertvollsten Kunden. Wenn diese nicht direkt zu kaufen sind, dann müssen sie anderweitig im Wettbewerb akquiriert werden.

#### 4. Anhang

##### 4.1. Modellierung des Unternehmenswerts nach dem Direct Comparison Approach

$$W = S + G \cdot \sum_{j=1}^m \left( \frac{W_j - S_j}{G_j} + \mathbf{x}_j \right) \cdot \mathbf{r}_j \quad (\text{A1})$$

- $W$  Unternehmenswert
- $S$  Substanzwert
- $G$  Unternehmensgewinn
- $m$  Größe der Peer-Group
- $j$  Index der Peer-Group-Unternehmen
- $W_j$  Marktkapitalisierung des Peer-Group-Unternehmens  $j$
- $S_j$  Substanzwert des Peer-Group-Unternehmens  $j$
- $G_j$  Gewinn des Peer-Group-Unternehmens  $j$
- $\mathbf{x}_j$  Auf- oder Abschlag für strukturelle Unterschiede im zwischen dem zu bewertenden Unternehmen und dem Peer-Group-Unternehmen  $j$
- $\mathbf{r}_j$  Gewichtung des Peer-Group-Unternehmens  $j$ , dabei gilt:  $\sum_{j=1}^m \mathbf{r}_j = 1$

##### 4.2. Modellierung des Unternehmenswerts nach dem Direct Comparison Approach mittels Kundenwertmultiples

$$W = S + CE \quad \text{mit} \quad CE = N \cdot \sum_{j=1}^m \left( \frac{W_j - S_j}{N_j} + \mathbf{z}_j \right) \cdot \mathbf{r}_j \quad (\text{A2})$$

- $W$  Unternehmenswert
- $S$  Substanzwert
- $CE$  Customer Equity
- $N$  Anzahl der Kunden
- $m$  Größe der Peer-Group
- $j$  Index der Peer-Group-Unternehmen
- $W_j$  Marktkapitalisierung des Peer-Group-Unternehmens  $j$
- $S_j$  Substanzwert des Peer-Group-Unternehmens  $j$

- $N_j$  Anzahl der Kunden des Peer-Group-Unternehmens  $j$   
 $z_j$  Auf- oder Abschlag für strukturelle Unterschiede im Leistungsangebot zwischen dem zu bewertenden Unternehmen und dem Peer-Group-Unternehmen  $j$   
 $r_j$  Gewichtung des Peer-Group-Unternehmens  $j$ , dabei gilt:  $\sum_{j=1}^m r_j = 1$

#### 4.3. Synthese der unterschiedlichen Komponenten des Kundenwerts nach Gierl und Kurbel

$$w_{nt} = \sum_{t=t}^T \frac{d_{nt}y_{nt} - F_{nt}}{(1+i)^{t-1}} + \sum_{t=t}^T \frac{N_{net}(d_{et}y_{nt} - F_{et})}{(1+i)^{t-1}} + \sum_{t=t}^T \frac{N_{wer}(d_{wt}y_{nt} - F_{wt})}{(1+i)^{t-1}} \quad (A3)$$

- $w_{nt}$  Wert von Kunde  $n$  zu Beginn der Periode  $t$   
 $y_{nt}$  an Kunde  $n$  während Periode  $t$  abgesetzte Menge  
 $d_{nt}$  Stückdeckungsbeitrag des Kunden  $n$  in Periode  $t$   
 $d_{et}$  Stückdeckungsbeitrag eines Erstkäufers in Periode  $t$   
 $d_{wt}$  Stückdeckungsbeitrag eines Wiederkäufers in Periode  $t$   
 $N_{net}$  Anzahl der potenziellen Kunden, die aufgrund der Interaktion mit Kunde  $n$  in Periode  $t$  zu Erstkäufern werden  
 $N_{nwt}$  Anzahl der bisherigen Kunden, die aufgrund der Hinweise durch Kunde  $n$  vom Abwandern in Periode  $t$  abgehalten werden können  
 $F_{nt}$  nicht mengenproportionale Kosten für die Bearbeitung von Kunde  $n$  während Periode  $t$   
 $F_{et}$  nicht mengenproportionale Kosten eines aufgrund der Mund-zu-Mund-Propaganda von Kunde  $n$  gewonnenen Erstkäufers in Periode  $t$   
 $F_{wt}$  nicht mengenproportionale Kosten eines aufgrund der Hinweise von Kunde  $n$  gehaltenen Kunden in Periode  $t$   
 $i$  kalkulatorischer Zinssatz

#### Literaturverzeichnis

- Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2001). Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte. Der Betrieb, 54 (19), S. 989-995.
- Barth, Klaus; Marzian, Sieghard H.; Wille, Kai (2000). Customer Equity. Die Rechnung mit dem Kunden. Absatzwirtschaft, Sonderausgabe Oktober, S. 170-181.
- Batchelor, Alex (1999). Is the balance sheet outdated? The case for a statement of intellectual capital. Accountancy International, 2, S. 81.
- Behringer, Stefan (1999). Mergers & Acquisitions bei kleinen und mittleren Unternehmen. Bildungswissenschaftliche Hochschule Flensburg - Universität, Flensburg: Stiftungslehrstuhl für ABWL, insb. kleine und mittlere Unternehmen.
- Blattberg, Robert C.; Deighton, John (1993). Die neue Dimension. Immer enger, mein Kunde, mit Dir. Harvard Business Manager, 15 (1), S. 96-107.
- Blattberg, Robert C.; Deighton, John (1996). Manage Marketing by the Customer Equity Test. Harvard Business Review, 74 (July-August 1996), S. 136-144.
- Bliemel, Friedhelm; Eggert, Andreas (1998). Kundenbindung – die neue Sollstrategie? Marketing ZFP, Heft 1, S. 37-46

- Böing, Elke; Barzen, Dietmar (1992). Außendienststeuerung. Teil1. Kunden-Portfolio im Praktiker-Test. Absatzwirtschaft, 35 (2), S. 85-89.
- Cornelsen, Jens (2000). Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing. Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich. Dissertation, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.
- Dubinski, Alan J.; Ingram, Thomas N. (1984). A Portfolio Approach to Account Profitability. Industrial Marketing Management, 13, S. 33-41.
- Dwyer, Robert F. (1997). Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making. Journal of Direct Marketing, 11 (4), S. 6-13.
- Fornell, Claes (2000). Customer Satisfaction, Capital Efficiency, and Shareholder Value. In: Walls, Simon; Zahay, Debra L. (Herausgeber) Managing Customer Relationships, S. 9-12. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Gierl, Heribert; Kurbel, Thomas (1998). Kunden qualifizieren mit Database Marketing. Database Marketing, Heft 4, S. 5-9.
- Günter, Bernd; Helm, Sabrina (2001a). Kundenwert. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen. In: Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Herausgeber) Kundenwert. Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen, S. 3-35. Wiesbaden: Gabler.
- Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Herausgeber) (2001b). Kundenwert. Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Gabler.
- Haag, Jürgen (1992). Kundendeckungsbeitragsrechnungen Ein Prüfstein des Key-Account-Managements. Die Betriebswirtschaft, 52 (1), S. 25-39.
- Hallensleben, Jutta (2000). Die Analyse von Kundenbeziehungen wird Eckpfeiler strategischer Entscheidungen. absatzwirtschaft, 43 (1-2), S. 62-65.
- Helbling, Carl (1996). Bewertung von KMU. Grundsätze und Besonderheiten bei der Bewertung von kleinen und mittleren Unternehmen. Der Schweizer Treuhänder, 70 (11), S. 931-938.
- Holland, Heinrich (1995). Erfolgskontrolle und Zielgruppenbestimmung im Direktmarketing. Direkt Marketing, 31, S. 28-31.
- Homburg, Christian; Daum, Daniel (1997). Die Kundenstruktur als Controlling-Herausforderung. Controlling, 9, S. 395-405.
- Homburg, Christian; Schnurr, Phoebe (1998). Kundenwert als Instrument der Wertorientierten Unternehmensführung. In: Bruhn, Manfred; Lusti, Markus; MÜLLER, Werner R. (Herausgeber) Wertorientierte Unternehmensführung. Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen. Festschrift zum 10-jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel, S. 169-189. Wiesbaden: Gabler.
- Jackson, Donald (1989). Determining a Customer's Lifetime Value. Direct Marketing, 52 (March 1989), S. 60-62, 123.
- Keane, Susan (2002). Valuing customers. Insights from MSI, Winter 2002, S. 1-2.
- Kehl, Roger (1994). Neue Ansätze der Erfolgsmessung. Direkt Marketing, 30, S. 30-34.
- Keller Johnson, Lauren (2002). The Real Value of Customer Loyalty. MIT Sloan Management Review, Winter 2002, S. 14-17.

- Knöbel, Ulf (1995). Was kostet ein Kunde? Kundenorientiertes Prozessmanagement. *Kostenrechnungs-Praxis*, 39 (1), S. 7-13.
- Körlin, Erich (1985). Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung im Vertrieb. *Kostenrechnungs-Praxis*, 29 (1), S. 23-27.
- Kreutzer, Ralf T. (1990). Die Basis für den Dialog. *absatzwirtschaft*, 33 (4), S. 104-113.
- Lewin, Klaus Jürgen (1991). Kundendeckungsbeitragsrechnung als Controllinginstrument. *Bilanzbuchhalter*, 15 (12), S. 312-317.
- Link, Jörg (1995). Welche Kunden rechnen sich? *absatzwirtschaft*, 38 (10), S. 108-110.
- Link, Jörg; Hildebrand, Volker (1995). Kundenbewertung. Die Basis eines erfolgreichen Database-Marketing. *Direkt Marketing*, 31 (3), S. 26-31.
- Maul, Karl-Heinz (2000). Wissensbilanzen als Teil des handelsrechtlichen Jahresabschlusses. *Deutsches Steuerrecht*, 39 (47), S. 2009-2016.
- Maul, Karl-Heinz; Menninger, Jutta (2000). Das „Intellectual Property Statement“. Eine notwendige Ergänzung des Jahresabschlusses? *Der Betrieb*, 53 (11), S. 529-533.
- Mavrinac, Sarah; Siesfeld, Tony (1999). Measures that Matter. An Exploratory Investigation of Investors' Information Needs and Value Priorities. Paper 12. In: *Proceedings of the International Symposium on Measuring and Reporting Intellectual Capital. Experience, Issues, and Prospects*. <http://www.oecd.org/pdf/M00032000/M00032595.pdf>. Amsterdam: OECD.
- Mayer, Frank (1995). *KMU-spezifisches Marketing. Grundlagen und Einsatz am Beispiel privater Weinkellereien*. Dissertation, Hochschule St. Gallen.
- Meyer, Jörn-Axel (Herausgeber) (2000). *Jahrbuch der KMU-Forschung 2000. Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen*. München: Vahlen.
- O.V. (1993). Erhält Gauweiler Geld von Anwaltskanzlei? *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 33 (185), S. 4.
- O.V. (2002a). BHW erwägt auch weiterhin Akquisition. Mit Zukauf soll Vorsorgebereich „gepusht“ werden. *Börsen-Zeitung*, Nr. 207, S. 1.
- O.V. (2002b). Unter Zeitdruck. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 42 (132), S. 24.
- Plinke, Wulff (1989). Die Geschäftsbeziehung als Investition. In: Specht, Günter; Silberer, Günter; Engelhardt, Werner Hans (Herausgeber) *Marketing-Schnittstellen. Herausforderungen für das Management*, S. 305-326. Stuttgart: C. E. Poeschel.
- Prochnow, Erik (2000). Die richtigen Erbsen zählen. *impulse*, Juli 2000, S. 124.
- Roos, Göran; Roos, Johan (1997). Measuring your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*, 30 (3), S. 413-426.
- Rössl, Dietmar (2001). Beziehungsmarketing im Lebenszyklus von KMU. Gründung, Innovation und Kooperation. *Thesis*, 18 (1), S. 22-26.
- Rudolf-Sipötz, Elisabeth (2001). *Kundenwert. Konzeption, Determinanten, Management*. Dissertation, Universität St. Gallen.
- Rudolf-Sipötz, Elisabeth; Tomczak, Torsten (2001). *Kundenwert in Forschung und Praxis*. St. Gallen: Thesis.
- Schemuth, Jan (1996). *Möglichkeiten und Grenzen der Bestimmung des Wertes eines Kunden für ein Unternehmen der Automobilindustrie. Darstellung am Beispiel eines Käufers der C-Klasse von Mercedes-Benz*. München: FGM.



- Schleaf, Stephan (2001). Qualitative Erfolgsfaktoren von KMU. Die Bedeutung der Innovations- und Traditionsorientierung für den Unternehmenserfolg. Universität Flensburg.
- Schleuning, Christian (1994). Dialogmarketing. Theoretische Fundierung, Leistungsmerkmale und Gestaltungsansätze. Dissertation, Universität Mannheim.
- Sturm, Udo (1996). Investor Relations für KMU. *io Management*, 65 (12), S. 23-26.
- Willeke, Stefan (2002). Der Herr der Pleiten. *Die Zeit*, 57 (6), S. 11-14.
- Wullenkord, Axel (2000). New Economy Valuation. Moderne Bewertungsverfahren für Hightech-Unternehmen. *Finanz Betrieb*, 2 (7-8), S. 522-527.