

Jahrbuch der  
Heinrich-Heine-Universität  
Düsseldorf

*Heinrich Heine*  
HEINRICH HEINE  
UNIVERSITÄT  
DÜSSELDORF

2005/2006

*Heinrich Heine*



**Jahrbuch der  
Heinrich-Heine-Universität  
Düsseldorf  
2005/2006**



**Jahrbuch der  
Heinrich-Heine-Universität  
Düsseldorf  
2005/2006**

**Herausgegeben vom Rektor  
der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Univ.-Prof. Dr. Dr. Alfons Labisch**

**Konzeption und Redaktion:  
em. Univ.-Prof. Dr. Hans Süßmuth**

© Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf 2006  
Einbandgestaltung: Wiedemeier & Martin, Düsseldorf  
Titelbild: Schloss Mickeln, Tagungszentrum der Universität  
Redaktionsassistentz: Georg Stüttgen  
Beratung: Friedrich-K. Unterweg  
Satz: Friedhelm Sowa, L<sup>A</sup>T<sub>E</sub>X  
Herstellung: WAZ-Druck GmbH & Co. KG, Duisburg  
Gesetzt aus der Adobe Times  
ISBN 3-9808514-4-3

## Inhalt

<b>Vorwort des Rektors</b> .....	11
<b>Gedenken</b> .....	15
<b>Rektorat</b> .....	17
ALFONS LABISCH (Rektor)	
Die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf ist eine Forschungsuniversität ..	19
HILDEGARD HAMMER	
Der Bologna-Prozess – Chancen und Schwächen einer erzwungenen Studienreform .....	29
CHRISTOPH AUF DER HORST	
Das Studium Universale der Heinrich-Heine-Universität zwischen „akademeia“ und „universitas“ .....	41
<b>40 Jahre Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf</b>	
HERMANN LÜBBE	
Universitätsjubiläen oder die Selbsthistorisierung der Wissenschaften .....	53
<b>Medizinische Fakultät</b>	
<i>Dekanat</i> .....	65
<i>Neu berufene Professorinnen und Professoren</i> .....	69
WOLFGANG H. M. RAAB (Dekan) und SIBYLLE SOBOLL	
Forschung und Lehre in der Medizinischen Fakultät .....	73
JÜRGEN SCHRADER	
Systembiologie – Neue Perspektiven für die Medizin? .....	79
ORTWIN ADAMS und HARTMUT HENGEL	
Husten, Schnupfen, Heiserkeit – Über alte und neue Respirationstraktviren .....	85
WILFRIED BUDACH und EDWIN BÖLKE	
Strahlende Zukunft – Radioonkologie 2010 .....	103
HILDEGARD GRASS und STEFANIE RITZ-TIMME	
Frauen- und Geschlechterforschung, Gewaltopfer und Rechtsmedizin .....	107
GESINE KÖGLER und PETER WERNET	
Die José Carreras Stammzellbank Düsseldorf – Entwicklung, klinische Ergebnisse und Perspektiven .....	119

NIKOLAS HENDRIK STOECKLEIN und WOLFRAM TRUDO KNOEFEL Disseminierte Tumorzellen bei gastrointestinalen Karzinomen – Molekular- genetische Analyse der relevanten Tumorzellen zum Aufsuchen therapeu- tischer Zielstrukturen für effektive adjuvante Therapien .....	137
---	-----

### **Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät**

<i>Dekanat</i> .....	151
----------------------	-----

<i>Neu berufene Professorinnen und Professoren</i> .....	153
--	-----

PETER WESTHOFF (Dekan)

Die Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät – Der Weg im Jahr 2005 .....	159
--	-----

JÖRG BREITKREUTZ

Arzneizubereitungen für Kinder .....	161
--------------------------------------	-----

STEFAN U. EDELHAAF

Weiche Materie – Treffpunkt von Physik, Chemie und Biologie .....	173
---	-----

THOMAS HEINZEL

Nanoelektronik und mesoskopischer Transport .....	185
---	-----

MICHAEL LEUSCHEL und JENS BENDISPOSTO

Das ProB-Werkzeug zur Validierung formaler Softwaremodelle .....	199
--	-----

CHRISTINE R. ROSE

Doppelt hält besser – Elektrische und chemische Signalgebung in Gehirnzellen .....	209
---	-----

### **Philosophische Fakultät**

<i>Dekanat</i> .....	227
----------------------	-----

<i>Neu berufene Professorinnen und Professoren</i> .....	229
--	-----

BERND WITTE (Dekan)

Die Philosophische Fakultät auf dem Weg in die entgrenzte Wissensgesellschaft .....	231
--	-----

ANDREA VON HÜLSEN-ESCH, WILHELM G. BUSSE und

CHRISTOPH KANN

Das Forschungsinstitut für Mittelalter und Renaissance .....	237
--	-----

SABINE KROPP

Institutionenbildung in postsowjetischen Ländern – Entwurf eines Analysekonzepts .....	245
---	-----

KARL-HEINZ REUBAND

Teilhabe der Bürger an der „Hochkultur“ – Die Nutzung kultureller Infrastruktur und ihre sozialen Determinanten .....	263
--	-----

SHINGO SHIMADA Wozu „Modernes Japan“? Zur Konzeptualisierung des Lehrstuhls „Modernes Japan II mit sozialwissenschaftlichem Schwerpunkt“ .....	285
<b>Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät</b>	
<i>Dekanat</i> .....	293
CHRISTOPH J. BÖRNER (Dekan) Bachelor und Master in der Betriebswirtschaftslehre – Der Düsseldorfer Ansatz .....	295
HEINZ-DIETER SMEETS und H. JÖRG THIEME Demographische Entwicklung und Globalisierung – Ökonomische Konsequenzen .....	311
HORST DEGEN und PETER LORSCHIED „Euro = Teuro“ – Lässt sich diese Gleichung statistisch belegen? .....	329
BERND GÜNTER und LUDGER ROLFES Wenn Kunden lästig werden – Kundenbewertung und Umgang mit unprofitablen Kundenbeziehungen durch Unternehmen .....	345
BERND GÜNTER Über den Tellerrand hinaus – „Studium laterale“ .....	359
<b>Juristische Fakultät</b>	
<i>Dekanat</i> .....	367
HORST SCHLEHOFER (Dekan) Das Bachelor-Master-System – Ein Modell für die Juristenausbildung? .....	369
ANDREAS FEUERBORN Der integrierte deutsch-französische Studiengang der Juristischen Fakultäten der Université de Cergy-Pontoise und der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf .....	379
ULF PALLME KÖNIG Die rechtliche Einordnung der Kooperationsvereinbarung zwischen Uni- versität und Universitätsklinikum nach nordrhein-westfälischem Recht .....	387
<b>Gesellschaft von Freunden und Förderern der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf e.V.</b>	
GERT KAISER Die Freundesgesellschaft der Heinrich-Heine-Universität .....	401
OTHMAR KALTHOFF Jahresbericht 2005 .....	405

## **Sonderforschungsbereiche der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf**

- CHRISTEL M. MARIAN und WILHELM STAHL  
 Der Sonderforschungsbereich 663  
 „Molekulare Antwort nach elektronischer Anregung“ ..... 409

## **Forscherguppen der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf**

- VICTORIA KOLB-BACHOFEN, MIRIAM CORTESE, JÖRG LIEBMANN,  
 SABINE KOCH und NICOLE FITZNER  
 Regulation der Entzündungsreaktion –  
 Eine wichtige Rolle für Stickstoffmonoxid ..... 421

- DIRK SCHUBERT und JOCHEN F. STAIGER  
 Die Analyse von „Was“ und „Wo“ in neuronalen Netzen  
 des primären somatosensorischen Kortex ..... 433

## **Graduiertenkollegs der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf**

- OSWALD WILLI  
 Das Graduiertenkolleg 1203  
 „Dynamik heißer Plasmen“ ..... 453

- AXEL GÖDECKE  
 Proteininteraktionen und -modifikationen im Herzen –  
 Das Graduiertenkolleg 1089 auf dem Weg  
 in das postgenomische Zeitalter ..... 459

## **Zentrale wissenschaftliche Einrichtungen der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf**

### *Humanwissenschaftlich-Medizinisches Forschungszentrum*

- DIETER BIRNBACHER  
 Das Humanwissenschaftlich-Medizinische Forschungszentrum  
 der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf ..... 475

- DIETER BIRNBACHER und LEONORE KOTTJE-BIRNBACHER  
 Ethische Fragen bei der Behandlung von Patienten  
 mit Persönlichkeitsstörungen ..... 477

## **Biotechnologie – Ein gemeinsamer Forschungsschwerpunkt der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und des Forschungszentrums Jülich**

- KARL-ERICH JAEGER  
 Das Zentrum für Mikrobielle Biotechnologie ..... 491

CHRISTIAN LEGGEWIE, THOMAS DREPPER, THORSTEN EGGERT, WERNER HUMMEL, MARTINA POHL, FRANK ROSENAU und KARL-ERICH JAEGER Molekulare Enzymtechnologie – Vom Gen zum industriellen Biokatalysator .....	501
--	-----

JÖRG PIETRUSZKA, ANJA C. M. RIECHE, NIKLAS SCHÖNE und THORSTEN WILHELM Naturstoffchemie – Ein herausforderndes Puzzlespiel .....	519
--	-----

### **Institute an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf**

#### *Institut für umweltmedizinische Forschung*

JEAN KRUTMANN Das Institut für umweltmedizinische Forschung an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf gGmbH .....	535
--	-----

#### **Institute in Zusammenarbeit mit der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf**

##### *Düsseldorfer Institut für Dienstleistungs-Management*

WINFRIED HAMEL Das Düsseldorfer Institut für Dienstleistungs-Management – Eine virtuelle Forschungseinrichtung .....	561
--	-----

##### *Institut für Internationale Kommunikation*

CHRISTINE SCHWARZER und MATTHIAS JUNG Universitätsnah wirtschaften – Das Institut für Internationale Kommunikation in Zusammenarbeit mit der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf e.V. ....	573
---	-----

#### **Zentrale Einrichtungen der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf**

##### *Universitäts- und Landesbibliothek*

IRMGARD SIEBERT und CAROLA SPIES Aufbruch in die Zukunft – Der 94. Deutsche Bibliothekartag in Düsseldorf .....	589
---	-----

##### *Universitätsrechenzentrum*

STEPHAN OLBRICH, NILS JENSEN und GABRIEL GAUS EVITA – Effiziente Methoden zur Visualisierung in tele-immersiven Anwendungen .....	607
---	-----



## **Wenn Kunden lästig werden – Kundenbewertung und Umgang mit unprofitablen Kundenbeziehungen durch Unternehmen**

### **Einleitung**

Alle Kunden sind gleich – nur: Einige sind gleicher. Dass Anbieter, Verkäufer, Dienstleister alle Kunden gleich behandeln, ist eine reine Fiktion. Die Betriebswirtschaftslehre und speziell das Marketing befassen sich mit der Analyse und Entwicklung von Marktstrategien, aber auch von Geschäftsbeziehungen zu einzelnen Kunden – Letzteres im Kundenmanagement und im Relationship Marketing. Dort wird oft der so genannte „Customer Value“, der vom Kunden wahrgenommene Wert einer Geschäftsbeziehung, thematisiert.<sup>1</sup> Der anbieterseitig wahrgenommene Wert einer Geschäftsbeziehung („Supplier Value“) und die sich daraus ergebenden Implikationen für das Marketing sind dagegen bislang nicht systematisch untersucht worden.<sup>2</sup>

Der „Supplier Value“ bezieht sich auf den Nettonutzensvorteil, den der Anbieter aus einer Geschäftsbeziehung erwartet bzw. wahrnimmt.<sup>3</sup> Er umfasst damit den Nutzen-Kosten-Abgleich in Bezug auf eine bestimmte Kundenbeziehung und ist inhaltlich gleichzusetzen mit dem aktuell in etlichen Forschungsarbeiten intensiv diskutierten Konzept des Kundenwerts.<sup>4</sup>

Die Relevanz des Kundenwerts zeigt das Konzept des Relationship Marketing, welches darauf ausgerichtet ist, profitable Geschäftsbeziehungen mit ausgewählten Kunden aufzubauen und zu erhalten.<sup>5</sup> Die Bindung aller Kunden kann im Regelfall nicht im Interesse eines Anbieterunternehmens liegen, da sie betriebswirtschaftliche Grundanforderungen ignoriert.<sup>6</sup> Die Ermittlung des Wertes einer Kundenbeziehung steht im Zusammenhang mit Maßnahmen zur wertorientierten Steuerung und gegebenenfalls Profitabilisierung von Kundenbeziehungen. Mögliche Wege liegen in der Trennung von unprofitablen Kunden oder in der Überführung vormals „wertvernichtender“ Kundenbeziehungen in solche mit positivem Kosten/Nutzen-Verhältnis.<sup>7</sup>

Vor dem Hintergrund intensiver Debatten um Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit scheint der Wunsch nach anbieterseitiger Beendigung von Geschäftsbeziehungen

---

<sup>1</sup> Vgl. Eggert (1999: 52) und Beutin (2000: 7ff.).

<sup>2</sup> Ausnahmen bilden unter anderem die Untersuchungen von Ping (1999) und Tähtinen (2001).

<sup>3</sup> Vgl. Günter und Helm (2002: 49).

<sup>4</sup> Vgl. z.B. Blattberg und Deighton (1997), Cornelsen (2000), Günter und Helm (2003), Krafft (2002) sowie Tewes (2003).

<sup>5</sup> Vgl. Grönroos (1994: 9).

<sup>6</sup> Vgl. Helm und Günter (2003: 14).

<sup>7</sup> Vgl. Rudolf-Sipötz und Tomczak (2001: 1) sowie Günter und Helm (2002: 48).

zwar ungewöhnlich zu sein. Die von vielen Unternehmen angestrebte hohe Kundenorientierung ist jedoch bei begrenzten Ressourcen nur auf Basis einer Fokussierung auf profitable Kunden erreichbar.<sup>8</sup>

## **Eine empirische Studie zum Management unprofitabler Kundenbeziehungen**

Im Rahmen einer empirischen Studie, die in Kooperation mit dem Verein Deutscher Ingenieure (VDI) durchgeführt wurde, hat der Lehrstuhl für BWL, insbesondere Marketing der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf den *Status quo* der Messung von Kundenwerten in der Unternehmenspraxis und den Umgang mit unprofitablen Kundenbeziehungen untersucht – eine sehr ungewöhnliche und seltene empirische Untersuchung. Aus dem gewonnenen Datenmaterial wurden Aussagen darüber abgeleitet, wie Defizite in der Kundenbewertung zu erklären sind und wie die Beendigung von Kundenbeziehungen im Rahmen des Marketings einzuschätzen ist. Letztlich können auf diese Weise Empfehlungen für die Marketingforschung und -praxis zum Thema Kundenmanagement abgeleitet werden.

Die Erhebung der Daten erfolgte im April 2002 mittels einer deutschlandweiten, schriftlichen Befragung von 3.000 Mitgliedern des VDI, die der Branche Maschinenbau (im weiteren Sinne) zugeordnet werden können. Der Fragebogen wurde von 183 Personen ausgefüllt zurückgesendet. Die niedrige Rücklaufquote von 6,1 Prozent ist vermutlich vor allem auf die Sensitivität der Thematik in vielen Unternehmen zurückzuführen. Die Ergebnisse sind daher mit Vorsicht zu interpretieren und der Studie ist eher ein explorativer Wert beizumessen.

Die Auskunftspersonen haben zumeist eine leitende Vertriebs- bzw. Marketingposition inne und sind in eher kleineren und mittleren Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern und 100 Mio. DM Jahresumsatz angestellt. Die Position der antwortenden Personen lässt eine hohe Kompetenz zur Beantwortung der Fragen vermuten. Die Angaben zur Unternehmensgröße zeigen, dass sich im Sample die mittelständische Struktur des deutschen Maschinenbaus deutlich widerspiegelt.

Die Ergebnisse und Implikationen dieser auch international außergewöhnlichen Studie wurden inzwischen im renommierten *European Journal of Marketing* veröffentlicht.<sup>9</sup>

## **Methoden der Bewertung von Kundenbeziehungen**

### **Grundlagen der Bewertung von Kundenbeziehungen**

In Literatur und Praxis wurde eine Reihe von Verfahren entwickelt, mit denen der Wert von Kunden gemessen werden kann.

Ein erster Ansatzpunkt zur Kundenklassifikation liegt in der eindimensionalen *ABC-Analyse* nach Umsatz bzw. Deckungsbeitrag. Die ABC-Analyse wird nach vorherrschender Meinung in der Praxis am häufigsten eingesetzt und ist in Abbildung 1 mit Hilfe einer sogenannten Lorenz-Kurve für ein fiktives Beispiel dargestellt.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Homburg und Daum (1997: 394).

<sup>9</sup> Vgl. Helm *et al.* (2006).

<sup>10</sup> Vgl. Rieker (1995: 50) und Gelbrich (2001: 55).

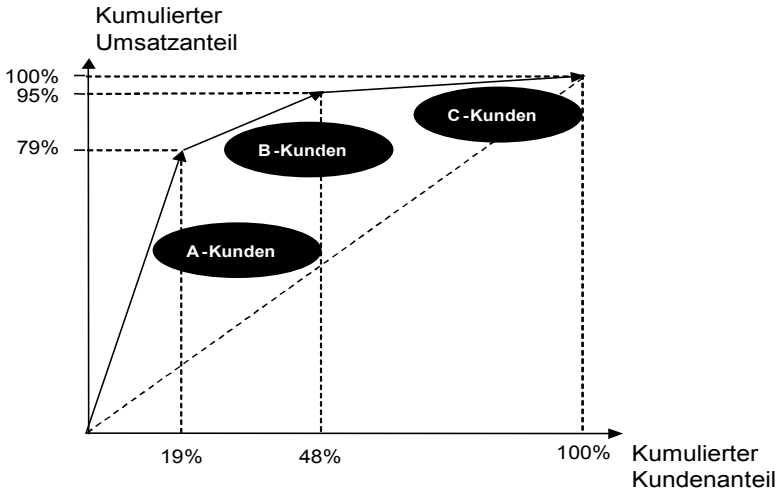


Abb. 1: Beispiel einer umsatzbezogenen ABC-Analyse

Die Lorenz-Kurve weist auf der Ordinate die kumulierten Umsätze der Kunden in Prozent des Gesamtumsatzes des Anbieters und auf der Abszisse die Kundenzahl in Prozent der Gesamtkundenzahl auf. Die Wölbung der Kurve über der 45°-Achse verdeutlicht den Grad der Umsatzkonzentration. Bei Gleichverteilung der Lieferumfänge über alle Kunden entspräche die Lorenz-Kurve der 45°-Achse.<sup>11</sup> In diesem Beispiel entfallen auf 19 Prozent der Kunden 79 Prozent des Gesamtumsatzes, die B-Kunden tragen weitere 16 Prozent zum Umsatz bei, der zahlenmäßig große Anteil der C-Kunden nur 5 Prozent.

Häufig wird im Zusammenhang mit ABC-Analysen eine Bestätigung der so genannten „80:20-Regel“ („Pareto-Regel“) vermutet: Auf 20 Prozent der Kunden entfallen 80 Prozent des Gesamtumsatzes.<sup>12</sup> In vielen Unternehmen findet also eine „Quersubventionierung“ vieler kleiner Kunden zu Lasten weniger großer statt.<sup>13</sup> Eine detaillierte erfolgsorientierte Betrachtung kann jedoch in vielen Fällen zeigen, dass nicht nur die C-Kunden durch ihre stark fragmentierte Auftragsstruktur und den resultierenden hohen Bearbeitungsaufwand zu Verlustbringern werden. Dies trifft nämlich auch auf solche A-Kunden zu, die unter Berücksichtigung der durch sie erzielten Erlöse und der durch sie verursachten Kosten negative Nettobeiträge erbringen. Das kann etwa dadurch begründet sein, dass die starke Nachfrageposition großer Kunden zu Niedrigpreisen, hohen Rabattforderungen und Sonderleistungen führt.<sup>14</sup> Gleichzeitig verlangen viele A-Kunden eine intensive Betreuung, die entsprechende Kostenwirkungen zeitigt.

Weite Verbreitung haben auch *Punktbewertungsverfahren* bzw. *Scoring-Modelle*. Diese sind mathematisch einfach strukturierte, dabei aber differenzierbare und anpassungsfähige

<sup>11</sup> Vgl. Plinke (1997: 130f.).

<sup>12</sup> Vgl. Homburg und Daum (1997: 395) sowie Plinke (1997: 117).

<sup>13</sup> Vgl. Eberling (2002: 2) und Rudolf-Sipötz (2001: 1).

<sup>14</sup> Vgl. Scheiter und Binder (1992: 18).

Bewertungsverfahren, welche in einer multikriteriellen Analyse die Wertschätzung eines Objektes – hier: des Kunden – mit Hilfe eines Scoring-Werts wiedergeben.<sup>15</sup> In einem ersten Schritt sind alle aus Anbietersicht relevanten Kundenmerkmale aufzulisten, wobei quantitative *und* qualitative Kriterien herangezogen werden können. In einem zweiten Schritt können (z.B. prozentual formulierte) Gewichtungsfaktoren für die Merkmale integriert werden, welche in der Summe 1 bzw. 100 Prozent ergeben. Anschließend sind die zu beurteilenden Kundenbeziehungen auf Basis jedes einzelnen Kriteriums zu überprüfen und Punktwerte zuzuordnen. Dies wird typischerweise ein multipersonaler bzw. ein Team-Prozess sein. Die einzelnen Kundenbeziehungen können gemäß der Summe ihrer gewichteten Punktzahlen (Score bzw. Scoring-Index) in eine Rangreihe gebracht werden. Auch können sie analog der ABC-Analyse gemäß ihrer Bedeutung in Gruppen zusammengefasst werden.<sup>16</sup> Neben weiteren, generell mit Scoring-Modellen verbundenen Schwächen<sup>17</sup> ist an diesen Verfahren unter anderem die Subjektivität der Kriterienauswahl, der Zuordnung der Punktwerte zu individuellen Kunden, der Gewichtung der einzelnen Kriterien und der kompensatorische Charakter des Modells problematisch.

Eine weitere Möglichkeit zur Bewertung von Kundenbeziehungen liegt in der Erstellung von Portfolios. *Kundenportfolios* sind gegenüber den bisher beschriebenen Verfahren zweidimensional und können durchaus differenzierte Auskünfte über Kundenbeiträge bzw. -potenziale bieten. Die Methode der Kundenportfolios hat recht weite Verbreitung gefunden, wobei die Vorgehensweise formal analog zu den Unternehmensportfolios der strategischen Planung – zum Beispiel dem Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio – erfolgt.<sup>18</sup> Auch hier wird ein zwei- oder mehrdimensionaler Beurteilungsraum aufgespannt, der die wichtigsten Merkmale zur Kundenbewertung umfasst.

Ein Beispiel für ein solches Portfolio stellt das Kundenattraktivität-Relative Lieferantenposition-Portfolio dar, in dem die Flexibilität des Scoring-Modells mit der Anschaulichkeit eines Portfolio-Modells verknüpft ist.<sup>19</sup> Der Kundenwert wird hier anhand einer Mehrzahl von Kriterien gemessen. Wie in Abbildung 2 ersichtlich, wird auf der vertikalen Achse des Portfolios die Kundenattraktivität (zukunftsbezogene Dimension), auf der horizontalen die relative Lieferantenposition (*Status-quo*-Dimension), also die gegenwärtige Stellung des Anbieters beim Kunden im Vergleich zu relevanten Wettbewerbern, abgetragen. Die beiden Dimensionen repräsentieren eine Mehrzahl von Kriterien, die im Rahmen eines Scoring-Modells analysiert und verdichtet werden.<sup>20</sup> Zusätzlich ist als dritte Beurteilungsdimension der aktuelle Lieferumfang (Absatzmenge oder wertmäßiger Umsatz) integrierbar, dessen Höhe durch die Kreisgröße um den Koordinatenpunkt veranschaulicht wird.<sup>21</sup> Die Bedeutung des individuellen Kunden für den Anbieter kommt allerdings auch in diesem Modell nur teilweise zum Ausdruck. Die Portfolios sollten als Analyseinstrument eingesetzt werden; generelle Empfehlungen für Verhaltensweisen gegenüber Kunden – im Sinne von „Normstrategien“ – sind hieraus theoretisch kaum zu begründen.<sup>22</sup>

<sup>15</sup> Vgl. Cornelsen (2000: 149).

<sup>16</sup> Vgl. Plinke (1997: 140).

<sup>17</sup> Vgl. z.B. Weber (<sup>9</sup>2002: 342ff.).

<sup>18</sup> Vgl. Rieker (1995: 72) und Plinke (1997: 141).

<sup>19</sup> Vgl. Plinke (1997: 146).

<sup>20</sup> Vgl. Fiocca (1982: 57), Plinke (1997: 146) sowie Homburg und Daum (1997: 396).

<sup>21</sup> Vgl. Plinke (1997: 144).

<sup>22</sup> Vgl. Plinke (1997: 144).

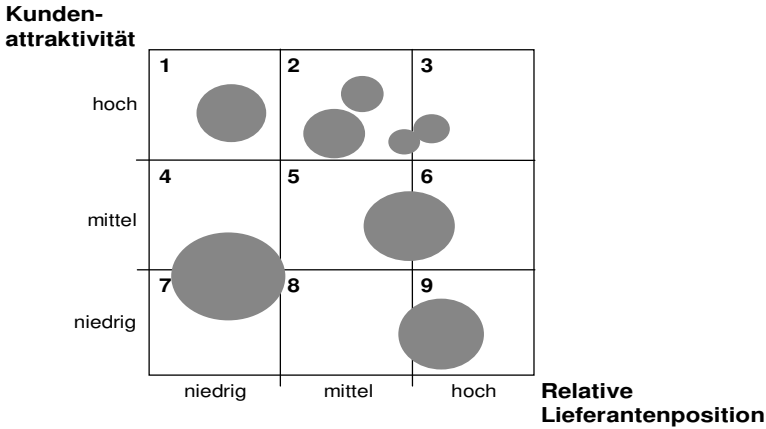


Abb. 2: Beispiel eines Kundenattraktivität-Relative Lieferantenposition-Portfolios; Quelle: in Anlehnung an Böing und Barzen (1992: 88)

Ergänzend zu den bereits beschriebenen, eher strukturbezogenen Ansätzen können auch Rentabilitätsanalysen wie *Kundendeckungsbeitragsrechnungen* durchgeführt werden. Die kundenspezifische Erfassung von Kosten und Erlösen ist hierzu Voraussetzung. Im Sinne einer hierarchischen Kostenerfassung werden einzelnen Kunden die kundenspezifischen Einzel- und Gemeinkosten verursachungsgerecht zugerechnet, wobei sukzessiv produkt-spezifische Kosten einzelnen Aufträgen und diese wiederum einzelnen Kunden zugeordnet werden.<sup>23</sup> Diese Vorgehensweise bietet sich vor allem deshalb an, da herkömmliche Kostenerfassungssysteme in der Regel produktbezogen sind. Typische kundenbezogene Kosten sind beispielsweise Kosten aufgrund von Sonderwünschen, besonderen Serviceleistungen wie kundenspezifische Verpackungen, Preisauszeichnungen oder Lieferkonditionen, Kosten der Kundenpflege bei Kundenbesuchen oder für den Kundendienst.<sup>24</sup> Nicht kundenspezifisch zurechenbare Kosten (z.B. Verwaltungsgemeinkosten) werden getrennt aufgelistet bzw. es wird eine stufenweise Rechnung angelegt.

Erst die Durchführung dieser Analysen erlaubt es einem Anbieterunternehmen, die Effizienz einzelkundengerichteter Maßnahmen zu beurteilen. Haag beispielsweise bezeichnet Kundendeckungsbeitragsrechnungen als den „Prüfstein des Key-Account-Managements“<sup>25</sup> – was allerdings voraussetzt, dass die entsprechende Datenorganisation und -verfügbarkeit gewährleistet ist und eine Identifizierung kundenrelevanter Kosten und Erlöse beispielsweise nach Kundennummern vorgenommen werden kann.<sup>26</sup> Unvollständig bleibt die Betrachtung des Kundenwerts auf Basis der Kundendeckungsbeitragsrechnung im Hinblick auf die nicht in Kosten- und Erlösdaten vorliegenden Kundenbeiträge. Hierzu

<sup>23</sup> Vgl. Homburg und Daum (1997: 398).

<sup>24</sup> Vgl. Homburg und Daum (1997: 398) sowie Krüger (1997: 115f.).

<sup>25</sup> Haag (1992: 25).

<sup>26</sup> Vgl. Köhler (<sup>3</sup>2000: 423).

können beispielsweise der Referenz- und Informationswert eines Kunden gezählt werden.<sup>27</sup>

Ansätze einer *kundenbezogenen Prozesskostenrechnung*, bei der auch die Gemeinkosten auf die Kunden als Kalkulationsobjekte zu verteilen sind, werden in der Literatur ebenfalls diskutiert.<sup>28</sup>

Für die Ermittlung längerfristiger Kundenwerte, auf deren Basis die Erfolgsträchtigkeit einer Investition in Kundenbeziehungen abgeschätzt werden kann, sind Methoden der dynamischen Investitionsrechnung heranzuziehen. Ein solches Verfahren stellt die Berechnung des so genannten *Customer Lifetime Value (CLV)* dar, im Rahmen dessen der Wert eines Kunden über die durchschnittliche Dauer einer Geschäftsbeziehung betrachtet wird.<sup>29</sup> Aus der hierbei eingenommenen investitionspolitischen Perspektive ist die Bindung von Kunden nur dann erstrebenswert, wenn das Verhältnis der zu erwartenden kundenbezogenen Einzahlungen und Auszahlungen positiv bewertet wird.<sup>30</sup> Da eine Geschäftsbeziehung verschiedene Phasen durchläuft (ähnlich wie ein Produktlebenszyklus)<sup>31</sup>, werden – wie in Abbildung 3 anhand der Kapitalwertmethode dargestellt – als charakteristische Merkmale zur Beschreibung des Verlaufs Umsatzvolumen und Auszahlungsverlauf herangezogen. Die Kapitalwertmethode als Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung basiert auf dem Prinzip, dass Zahlungen in der Zukunft weniger wert sind als gleich hohe gegenwärtige Zahlungen, zukünftige Ein- und Auszahlungen deshalb mit einem Kalkulationszinsfuß über die Anzahl der betrachteten Perioden abzuzinsen sind. Eine Variante dieser Berechnungsmethode liegt in der Bestimmung des Vermögensendwertes.<sup>32</sup>

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

$e_t$	=	(erwartete) Einzahlungen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t
$a_t$	=	(erwartete) Auszahlungen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t
$i$	=	Kalkulationszinsfuß zur Abzinsung auf einen einheitlichen Referenzzeitpunkt
$t$	=	Periode (t = 0, 1, 2, ..., n)
$n$	=	Dauer der Geschäftsbeziehung

Abb. 3: Berechnung des Kapitalwerts einer Kundenbeziehung; Quelle: in Anlehnung an Homburg und Daum (1997: 402)

## Die Relevanz ausgewählter Methoden in der Unternehmenspraxis

In der empirischen Erhebung sollten die Probanden angeben, ob die oben genannten Verfahren in ihrem Unternehmen für alle oder für ausgewählte Kunden angewendet werden.

<sup>27</sup> Vgl. Diller (2002: 6ff.).

<sup>28</sup> Vgl. Freiling und Reckenfelderbäumer (2000) sowie Köhler (<sup>3</sup>2000: 225ff.).

<sup>29</sup> Vgl. Homburg und Daum (1997: 400).

<sup>30</sup> Vgl. Homburg und Daum (1997: 400).

<sup>31</sup> Vgl. z.B. Dwyer *et al.* (1987: 15ff.).

<sup>32</sup> Vgl. Schirmeister und Kreuz (<sup>2</sup>2003: 347ff.).

Kundenbewertungsmethode	für alle Kunden	für ausgewählte Kunden	bekannt, aber ungenutzt	unbekannt	Fehlende Angaben (absolut)
ABC-Analysen nach Umsatz	48,3	21,9	24,2	5,6	5
Kundendeckungsbeitrag	24,7	23,0	46,6	5,7	9
ABC-Analysen nach Deckungsbeitrag	20,7	23,6	49,4	6,3	9
Kundenbezogene Prozesskostenrechnung	8,2	15,8	56,7	19,3	12
Kundenportfolios	7,5	31,0	49,4	12,1	9
Kunden-Scoring-Modelle bzw. Punktbewertungsverfahren	3,5	10,5	46,5	39,5	11
Customer Lifetime Value	1,7	9,3	45,3	43,6	11

Tabelle 1: Der Einsatz von Kundenbewertungsverfahren (relative Häufigkeiten)

Sofern dies nicht zutrif, konnten die Befragten noch angeben, ob sie das betreffende Verfahren kennen oder nicht. Es ergab sich die in Tabelle 1 aufgeführte Verteilung gültiger und fehlender Antworten, wobei in den Tabellenfeldern die relative Häufigkeit in Prozent der Nennungen dargestellt ist.

Erwartungsgemäß zeigt sich, dass die ABC-Analyse nach Umsatz am häufigsten eingesetzt wird. 70,2 Prozent der Befragten setzen dieses Verfahren für alle oder ausgewählte Kunden ein, nur 5,6 Prozent ist es unbekannt. Kundendeckungsbeitragsrechnungen werden von nahezu der Hälfte (47,7 Prozent) der Befragten eingesetzt, gefolgt von der ABC-Analyse nach Deckungsbeitrag. Mit Abstand weniger häufig finden die kundenbezogene Prozesskostenrechnung (24,0 Prozent), Kundenportfolios (38,5 Prozent) und kundenbezogene Punktbewertungsmodelle (14,0 Prozent) Einsatz. Bei den drei letztgenannten Verfahren fällt auf, dass sie – sofern überhaupt – nur bei bestimmten Kunden angewendet werden. Am wenigsten bekannt ist die Berechnung von Customer Lifetime Values. Nur 11,0 Prozent der Befragten setzen diese Methode ein, 43,6 Prozent kennen sie nicht. Die Berechnung von Kundenlebenszeitwerten ist eine noch relativ neue Methode, die mindestens im deutschen Maschinenbau nicht weit verbreitet zu sein scheint. Vier der Befragten gaben an, keine der genannten Methoden zu kennen, weitere 15 kennen zwar eine oder einige der Methoden, setzen diese aber nicht ein (insgesamt 10,2 Prozent der Befragten).

Die Analyse der von den Probanden vorgenommenen Bewertung im Fragebogen aufgeführter Aussagen zum Stand der Bewertung von Kundenbeziehungen in ihrem jeweiligen Unternehmen zeigt weiterhin, dass mehr als ein Drittel der Befragten (34,6 Prozent) nicht genau weiß, welche Kunden wie hohe Kosten verursachen und über die Hälfte (51,6 Prozent) nicht über ein auf individuelle Kunden ausgerichtetes Kostenrechnungssystem verfügt. Für fast die Hälfte (47,2 Prozent) erscheint ein entsprechendes Kostenrechnungssystem zu aufwändig.

Relativ viele Probanden (39,9 Prozent) lehnen die Aussage ab, dass bei ihnen der Kundenwert anhand quantitativer Daten ermittelt wird. Dies kann in zwei Richtungen interpretiert werden: Entweder man berechnet den Kundenwert gar nicht – ergo auch nicht anhand quantitativer Daten – oder es werden qualitative Daten zur Kundenbeurteilung herangezogen. Immerhin 38,2 Prozent lehnen ab, den Umsatz als die maßgebliche Größe bei der

Kundenbewertung zu sehen. Dies erstaunt insofern, als die ABC-Analyse nach Umsatz das bei weitem am meisten eingesetzte Messverfahren ist. Den höchsten Grad der Zustimmung der vorformulierten Aussagen erzielen die Aussagen, nach denen auch qualitative Effekte wie z.B. Imagewirkungen und Entwicklungspotenziale bei der Bewertung von Kundenbeziehungen Berücksichtigung finden sollten (74,7 Prozent bzw. 78,0 Prozent).

Die Ergebnisse der Untersuchung weisen auf einen unzureichenden Einsatz von Methoden zur Bewertung von Kundenbeziehungen in der Unternehmenspraxis hin. Insbesondere die Beurteilung der Kundenpotenziale bzw. qualitative Bausteine wie das Kundenimage werden in den eingesetzten Bewertungsmethoden nicht integriert. Die Beurteilung dieser als wesentliche Bausteine des Kundenwertes identifizierten Aspekte erfolgt eher „aus dem Bauch heraus“. Einem planbaren, strategisch ausgerichteten wertorientierten Kundenmanagement dienen solche intuitiven Beurteilungen durch einzelne Mitarbeiter kaum.

## Umgang mit unprofitablen Kundenbeziehungen

### Anteil profitabler Kundenbeziehungen

Die Befragten wurden gebeten zu schätzen, wie hoch der Anteil profitabler Kundenbeziehungen an ihrem gesamten Kundenportfolio ist. Profitable Kunden wurden dabei definiert als solche, bei denen die jährlichen Erlöse die vom Kunden verursachten Kosten übersteigen. 61,5 Prozent der Befragten gaben an, dass über 75 Prozent ihrer Kundenbeziehungen profitabel sind, 20,9 Prozent nehmen dies bei 50 Prozent bis 75 Prozent ihrer Kunden an, 10,4 Prozent meinen, ein Viertel bis die Hälfte der Kundenbeziehungen sei profitabel, und 7,1 Prozent vermuten, dass bei weniger als einem Viertel ihrer Kunden die Erlöse die Kosten übersteigen (vgl. Abbildung 4).

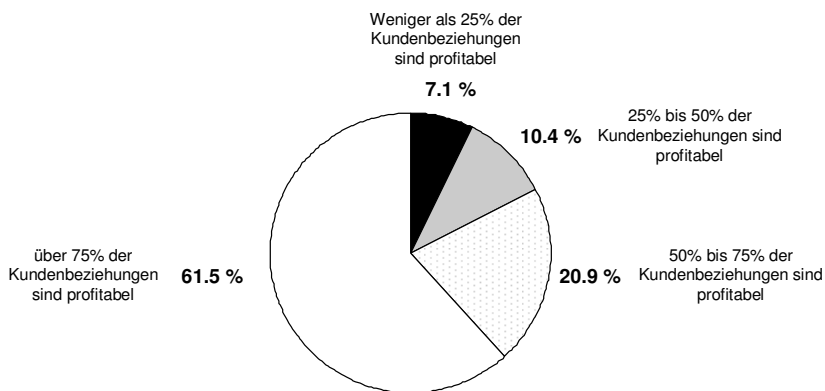


Abb. 4: Anteil profitabler Kundenbeziehungen

Das Thema „Management unprofitabler Kundenbeziehungen“ ist damit also für nahezu alle Befragten relevant. In der Tendenz zeigt sich, dass bei einem großen Teil der Kundenbeziehungen die Profitabilität unzureichend ist. Allerdings ist auch anzumerken, dass sich in der Kennzahl Profitabilität nicht alle nutzenbringenden Beiträge von Kunden

widerspiegeln. Qualitative bzw. nicht-monetäre Beiträge wie z.B. Referenzen, Innovationsideen, aber auch Verbundeffekte zwischen Kunden werden durch eine reine Profitabilitätsbetrachtung nicht offenbart. Zudem ist speziell für den Sektor Maschinenbau zu konstatieren, dass eine geringe Profitabilität durch notwendigerweise anfallende, oft auch spezifische Investitionen in Sachkapital und die damit verbundenen hohen individuellen Kosten begründet ist. Teils ist dies eher als Notwendigkeit denn als Ineffizienz zu werten. Allerdings ist es für eine effiziente Ressourcenallokation wichtig, die Kosten- und Erlösstrukturen einzelner Kundenbeziehungen transparent zu machen.

### **Maßnahmen zum Management unprofitabler Kundenbeziehungen**

Zur Erhebung der von Unternehmen durchgeführten Maßnahmen zum Management unprofitabler Kundenbeziehungen wurden die Befragten gebeten, auf einer 7er-Skala die Häufigkeit des Einsatzes verschiedener operativer Maßnahmen in ihrem Unternehmen anzugeben, die von Marketing- und Vertriebsmitarbeitern im Rahmen von im Vorfeld der Studie stattgefundenen Workshops genannt wurden.

In den nachfolgenden Abbildungen sind diese Beurteilungen als Profil der Mittelwerte (MW), die relativen Häufigkeiten und Standardabweichungen (SA) aufgeführt.

Die Bewertungen der befragten Unternehmen zeigen ein eher wohlwollendes Verhalten gegenüber ihren unprofitablen Kunden. So stellen die Belegung von Geschäftsbeziehungen (Statement 1) und gemeinsame Gespräche mit den Kunden (Statement 2) die am häufigsten ergriffenen Maßnahmen dar.

Maßnahmen, die auf die Erhöhung der Profitabilität der Kundenbeziehung über eine Reduzierung der Kosten abzielen, werden dagegen von der Mehrheit der Befragten eher selten ergriffen. Dazu gehören die Reduzierung der Kundenkontakte (Statement 3), des Serviceangebotes (Statement 5), der Logistikkosten (Statement 7), des Informationsangebotes (Statement 15), die Zurückstellung der Kundenanfragen (Statement 11), die Anpassung an Standardprozeduren (Statement 13) bzw. der Verzicht auf Investitionen in die Geschäftsbeziehung (Statement 4) und der Verzicht auf aktive Kundenpflege (Statement 10).

Noch seltener werden aktive Maßnahmen zur Beendigung von Kundenbeziehungen ergriffen, wie z.B. die Mitteilung über die Auflösung bzw. Beendigung der Kundenbeziehung (Statement 9 und Statement 14), das Verlangen von Mindermengenzuschlägen (Statement 6), die bewusst unattraktive Gestaltung des Angebotes (Statement 16) und die Verschlechterung der Behandlung des Kunden bzw. der Zahlungsbedingungen (Statement 17 bzw. Statement 18). Eine Ausnahme bilden nur die Reduktion von Rabatten bzw. Erhöhung der Preise (Statement 8) und die Kündigung von (Rahmen-)Verträgen (Statement 19). Vermutlich stellen diese aus Anbietersicht die am einfachsten zu praktizierenden Maßnahmen zur Beendigung von Kundenbeziehungen dar.

Der Verzicht auf restriktive Maßnahmen gegenüber dem Kunden aus Imagegründen (Statement 12) spielt aus der Sicht der befragten Unternehmen nur eine geringe Rolle und kann nicht als Grund für die insgesamt wohlwollende Behandlung unprofitabler Kundenbeziehungen gelten. Vielmehr besteht Anlass zu der Vermutung, dass aus der Sicht vieler Unternehmen eine hohe Kundenorientierung den weitestgehenden Verzicht auf aktive Maßnahmen zur Abwehr unprofitabler Kunden impliziert.





## Fazit

Das Ziel der empirischen Untersuchung bestand in der Ermittlung und Analyse der Erfahrungen und Einschätzungen der Befragten hinsichtlich verschiedener Aspekte der Bewertung und Beendigung von Kundenbeziehungen.

Die Mehrzahl der Antwortenden bestätigt die Bedeutung unprofitabler Kundenbeziehungen in der untersuchten Branche. 17,5 Prozent der antwortenden Unternehmen erachten mehr als die Hälfte ihrer Kunden als nicht profitabel. Demzufolge muß die andere Hälfte des Kundenstamms entsprechende Verluste zumindest ausgleichen, um die Profitabilität des Unternehmens zu sichern. Eine Maßgabe, die gerade in Zeiten konjunktureller Schwierigkeiten nicht durchzuhalten sein wird.

Eine tiefeschürfende Analyse von Kundenportfolios könnte als Grundlage für ein Kundenmanagement dienen. Allerdings zeigen die Ergebnisse dieser Untersuchung, daß diejenigen Kundenbewertungsmethoden, die diese Informationen liefern (z.B. Customer Lifetime Value, Punktbewertungsverfahren, Kundenportfolios), nur wenig eingesetzt werden bzw. gar nicht bekannt sind. Die Marketingforschung sollte den unzureichenden Einsatz der Bewertungsmethoden aufgreifen und Konzepte entwickeln, die sich in gängigen CRM-Systemen integrieren lassen.

In Bezug auf den Umgang mit unprofitablen Kundenbeziehungen zeigte sich ein eher wohlwollendes Verhalten gegenüber unprofitablen Kunden bei den Anbieterunternehmen. Unternehmen sollten frühzeitig nach Wegen der Kommunikation mit dem Kunden über unzureichende Profitabilität der Geschäftsbeziehung suchen. Die Marketingforschung kann hierzu verschiedene Strategien und Maßnahmen entwickeln und systematisieren. Außerdem sind „Frühwarnindikatoren“ zu identifizieren bzw. „Frühwarnsysteme“ zu entwickeln, die das Unternehmen auf potenziell unprofitable Kundenbeziehungen aufmerksam macht.

Zukünftige empirische Studien sollten vor allem eine Validierung der Ergebnisse mit größeren Stichproben bzw. einen Vergleich mit anderen Branchen zum Ziel haben. Mögliche Inhalte zukünftiger Forschungsbemühungen sind zudem:

1. eine rollen- bzw. funktionspezifische Betrachtung des Wissens um die Bewertung von Kunden
2. eine Untersuchung weiterer sowohl quantitativer als auch qualitativer Kriterien zur Bewertung von Kunden in Bezug auf die geplante Beendigung von Kundenbeziehungen,<sup>33</sup>
3. eine Untersuchung der Bestimmungsfaktoren und Konsequenzen der Beendigung von Kundenbeziehungen.

Schließlich wären weitere theoretische und vor allem empirische Untersuchungen wünschenswert, die Auskunft darüber geben, wie Geschäftsbeziehungen – für beide Seiten – wertschaffend und damit „profitabel“ zu gestalten sind.

---

<sup>33</sup> Vgl. Günter und Helm (2003).

## Literatur

- BEUTIN, Nikolas. *Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen*. Wiesbaden 2000.
- BLATTBERG, Robert C. und John DEIGHTON. „Aus rentablen Kunden vollen Nutzen ziehen“, *Harvard Manager* 19 (1)(1997), 24-32.
- BÖING, Elke und Dietmar BARZEN. „Kunden-Portfolio im Praktiker-Test (Teil 1)“, *Absatzwirtschaft* 35 (2)(1992), 85-89.
- CORNELSEN, Jens. *Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing*. Nürnberg 2000.
- DILLER, Hermann. „Probleme des Kundenwerts als Steuerungsgröße im Kundenmanagement“, in: Heymo BÖHLER (Hrsg.). *Marketing-Management und Unternehmensführung*. Stuttgart 2002, 297-326.
- DWYER, Robert F., Paul H. SCHURR und Sejo OH. „Developing Buyer-Seller Relationships“, *Journal of Marketing* 51 (2)(1987), 11-27.
- EBERLING, Gunter. *Kundenwertmanagement*. Wiesbaden 2002.
- EGGERT, Andreas. *Kundenbindung aus Kundensicht*. Wiesbaden 1999.
- FIOCCA, Renato. „Account Portfolio Analysis for Strategy Development“, *Industrial Marketing Management* 11 (1)(1982), 53-62.
- FREILING, Jörg und Martin RECKENFELDERBÄUMER. „Kundenerfolgsrechnung für industrielle Dienstleistungen“, in: Manfred BRUHN und Bernd STAUSS (Hrsg.). *Jahrbuch Dienstleistungsmanagement 2000*. Wiesbaden 2000, 501-524.
- GELBRICH, Katja. *Kundenwert*. Göttingen 2001.
- GRÖNROOS, Christian. „From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing“, *Asia-Australia Marketing Journal* 2 (1994), 9-29.
- GÜNTER, Bernd und Sabrina HELM. „Die Beendigung von Geschäftsbeziehungen aus Anbieter-sicht“, in: Mario RESE, Albrecht SÖLLNER und Peter B.UTZIG (Hrsg.). *Relationship Marketing*. Berlin u.a. 2002, 45-70.
- GÜNTER, Bernd und Sabrina HELM (Hrsg.). *Kundenwert, Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*. Wiesbaden <sup>2</sup>2003. (3. Auflage im Druck, Wiesbaden 2006)
- HAAG, Jürgen. „Kundendeckungsbeitragsrechnungen“, *Die Betriebswirtschaft* 52 (1)(1992), 25-39.
- HELM, Sabrina, Ludger ROLFES und Bernd GÜNTER. „Suppliers' Willingness to End Unprofitable Customer Relationships: An Exploratory Investigation in the German Mechanical Engineering Sector“, *European Journal of Marketing* 40 (3/4)(2006), 366-383.
- HELM, Sabrina und Bernd GÜNTER. „Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen“, in: Bernd GÜNTER und Sabrina HELM (Hrsg.). *Kundenwert*. Wiesbaden <sup>2</sup>2003, 3-38.
- HOMBURG, Christian und Daniel DAUM. „Die Kundenstruktur als Controlling-Herausforderung“, *Controlling* 9 (1997), 394-405.
- KÖHLER, Richard. „Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements“, in: Manfred BRUHN und Christian HOMBURG (Hrsg.). *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. Wiesbaden <sup>3</sup>2000, 415-444.
- KRAFFT, Manfred. *Kundenbindung und Kundenwert*. Heidelberg 2002.
- KRÜGER, Sabine. *Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement*. München 1997.
- PING, Robert A. „Unexplored Antecedents of Exiting in a Marketing Channel“, *Journal of Retailing* 75 (1999), 218-241.

- PLINKE, Wulff. „Bedeutende Kunden“, in: Michael KLEINALTENKAMP und Wulff PLINKE (Hrsg.). *Geschäftsbeziehungsmanagement*. Berlin u.a. 1997, 113-159.
- RIEKER, Stephen A. *Bedeutende Kunden*. Wiesbaden 1995.
- RUDOLF-SIPÖTZ, Elisabeth. *Kundenwert*. Wiesbaden 2001.
- RUDOLF-SIPÖTZ, Elisabeth und Torsten TOMCZAK. „Kundenwert in Forschung und Praxis“, *Thesis Fachbericht für Marketing 2001/2*. St. Gallen 2001.
- SCHEITER, Sieghart und Christof BINDER. „Kennen Sie Ihre rentablen Kunden?“, *Harvard Manager* 14 (1992), 17-22.
- SCHIRMEISTER, Raimund und Claudia KREUZ. „Der investitionsrechnerische Kundenwert“, in: Bernd GÜNTER und Sabrina HELM (Hrsg.). *Kundenwert*. Wiesbaden <sup>2</sup>2003, 335-356.
- TÄHTINEN, Jaana. *The Dissolution Process of a Relationship*. Oulu 2001.
- TEWES, Matthias. *Der Kundenwert im Marketing*. Wiesbaden 2003.
- WEBER, Jürgen. *Einführung in das Controlling*. Stuttgart <sup>9</sup>2002.



