

PSYCHISCHE KRITERIEN ALS DETERMINANTEN DES KUNDENWERTES

Die psychischen Determinanten Vertrauen, Commitment und Involvement sind – so wird im Folgenden unterstellt – potentielle Werttreiber des Kundenwertes. Kunden, die einem Anbieter psychische Inputs gewahren, können einen höheren Wert für den Anbieter repräsentieren, als andere Nachfrager. Über Verfahren des Conjoint Measurement kann der Nutzenbeitrag dieser Elemente zum Gesamtnutzen, den eine Marktpartei hat bzw. empfindet, ermittelt werden. Trotz der isolierten Betrachtung ist zu berücksichtigen, dass diese Determinanten in positiver wie negativer Wechselwirkung unterschiedlicher Ausprägung zueinander stehen.

«Lieber Geld verlieren als Vertrauen verlieren.» Diese Aussage von Robert Bosch zeigt bereits welchen Wert das Konstrukt des Vertrauens für ein Unternehmen hat. Soweit Produkt- und Dienstleistungen auf impliziten oder unvollständigen Kontrakten basieren, bestehen Informationsasymmetrien, die zu Unsicherheiten in der Geschäftsbeziehung zwischen dem Kunden und dem Anbieter führen können. Vertrauen wird unter diesen Umständen zum wichtigsten Bestimmungsfaktor für die Bereitschaft zum Eingehen einer Bindung eines Kunden zu einem Unternehmen und der Aufrechterhaltung dieser Geschäftsbeziehung. Wer Vertrauensverhältnisse in einer Geschäftsbeziehung etablieren will, muss nicht-vertrauende Absichten bzw. Verhalten seinerseits vermeiden. Es ist dabei nicht genug, vertrauendes Verhalten des anderen nach der Devise «wie Du mir, so ich Dir» abzuwarten, ehe man selbst vertraut.

Die Notwendigkeit von Vertrauen wird vielfach aus der Unsicherheit und Komplexität der Umwelt abgeleitet. Es ist davon auszugehen, dass Menschen – würden sie grundsätzlich nicht vertrauen – das herrschende Maß an Unsicherheit in ihrem Leben nicht bewältigen könnten. Vertrauen wird aus dieser Perspektive als Mechanismus zur Reduktion von Komplexität verstanden.

Auf der Basis eines Vertrauensverhältnisses steigt ebenso die Kooperationsbereitschaft des Kunden, denn er geht davon aus, dass der Anbieter nicht die Absicht hat, bewusst gegen die Interessen des Kunden zu agieren. Der Kunde ist eher bereit, tiefergehende Informationen preiszugeben, die für das anbietende Unternehmen sehr wertvoll beim Zuschnitt kundenindividueller Leistungen und bei der Verzahnung der Wertschöpfungsketten sein können.

Weiterhin führen Vertrauensbeziehungen zu einer Reduktion von Transaktionskosten, da die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens ex ante ausgeschlossen wird und somit weniger Maßnahmen der Kontrolle und Absicherung durchgeführt werden. Ebenso sind hier die Prozesse zur Transaktionsvereinbarung betroffen, bei denen sich aus den weniger umfangreichen Verhandlungen über Vertragsmodalitäten für den Anbieter eine Zeit- und somit auch Kostenersparnis ergibt. Aber auch in Bezug auf Anbahnungskosten des Anbieters sind aufgrund des Kundenvertrauens Kostensenkungseffekte zu erwarten, indem etwa die Kosten kontaktschaffender Werbung und anderer persuasiver Kommunikationsmaßnahmen vermieden oder zumindest vermindert werden können.

Gerade für Anbieter komplexer Investitionsgüter liegt die große Bedeutung von Kundenvertrauen in der möglichen Senkung der Anbieterherstellungskosten. Eine vertrauensvolle Beziehung und die daraus resultierende höhere Auftragswahrscheinlichkeit können weiterhin die Planungssicherheit des Anbieters beeinflussen und so helfen, die Logistikkosten zu vermindern.

Eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung führt des Weiteren zu einer stärkeren Ausschöpfung der monetären und nicht-monetären Kundenpotentiale. So ist ein Kunde, der

vertraut, eher bereit, seinen Anteil am gesamten Bedarf, den er bei dem betrachteten Anbieter abwickelt, durch Cross- oder Up-Selling zu erhöhen bzw. seine Erfahrungen mit dem Anbieter an andere bestehende oder potentielle Kunden zu kommunizieren.

Schließlich zeigen Studien, dass Konflikte in Kunden-Anbieter-Beziehungen, die auf Vertrauen beruhen, konstruktiver gelöst werden und die Kreativität und Risikobereitschaft im Entscheidungsprozess steigt.

Vertrauen dient somit der Stabilisierung unsicherer Erwartungen in Bezug auf die Absichten des Marktpartners und damit einhergehend einer Reduzierung der Handlungskomplexität. Es ist das freiwillige Erbringen einer riskanten Vorleistung von Seiten des Vertrauensgebers unter Verzicht auf explizite Vertrags- und Steuerungsmechanismen. Eine Kosten-Nutzen-Abwägung determiniert, ob ein Individuum bereit ist, einem anderen Individuum zu vertrauen. Neben der Einschätzung der Präferenzen basiert der Vergleich auf dem Abschätzen der Handlungsrestriktionen des Vertrauensnehmers, der individuellen Risikoneigung und dem mit der Vertrauenshandlung verbundenen wahrgenommenen Risiko.

Steffen Lange, Linn (Germania)

N. Ozolinja, BRI (Riga)

DAS MARKTPOTENTIAL EINES KUNDEN

Das Marktpotential eines Kunden ist der Verkaufserfolg, den ein Kunde gegenwärtig oder zukünftig als Abnehmer von Produkten oder Dienstleistungen im Rahmen der Kundenbeziehung dem Anbieter verschafft. Es umfasst neben dem Ertragspotential das Entwicklungs-, «Kosten-» und Cross-Selling-Potential. Gegenwärtig orientieren sich hierbei Unternehmen noch vorwiegend an Ist-Großen, wie Umsatz und Deckungsbeitrag. Allerdings finden dynamische Verfahren wie die Customer-Lifetime-Value-Berechnung zunehmend Beachtung.

Das Ertragspotential eines Kunden ist der gegenwärtige monetäre Beitrag dieses Kunden zum Unternehmenserfolg und bildet den Ausgangspunkt und den Grundbestandteil des monetären Kundenwerts.

Der sich aus Absatzmenge und erzieltm Preis ergebende Umsatz oder Basiserlös eines Kunden ist der zentrale positive Werttreiber des Kundenwerts. Die Ausschöpfung dieser Größe hängt einerseits vom Anteil der verkauften Leistungen des Anbieters am Gesamtbedarf des Kunden und andererseits vom maximal auf dem Absatzmarkt zu realisierenden Preis ab. Zusätzlich muss unterschieden werden, ob es sich bei der Leistung des anbietenden Unternehmens um eine Standardlösung oder einer kundenindividuelle Auftragsanfertigung, die zu erlössteigernden Zuschlägen führt, handelt. Aufgrund verschiedener Einflussfaktoren kann der Basiserlös zwischen Aufträgen und Kunden variieren. Basiserlös und Zuschläge, z.B. Entfernungszuschläge, spezielle Transportverpackungen etc., definieren den Bruttoerlös. Für die Berechnung des Kundenwerts sind die zu ermittelnden Nettoerlöse entscheidend, da diese dem Unternehmen effektiv als Einnahmen zufließen und prinzipiell positiv sind. Daher sind die Bruttoerlöse um Erlösschmälerungen zu berichtigen. Erlösschmälerungen mindern zum einen die vorläufigen Erlöse um auftragsbezogene Mengen-, Funktions- und Sofortrabatte, die sofort bei Rechnungserstellung abgezogen werden. Im Zeitraum nach der Rechnungserstellung werden des weiteren Erlösberichtigungen, wie z.B. Skonti, Boni, Gutschriften und sonstige Sonderkonditionen abgezogen. Probleme in der Erfassung der Erlösschmälerungen können durch einheitliche und durchgängige Konditionensysteme vermieden werden.