

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.

Die im Unternehmensalltag häufig angewandte Kennzahl, um den Erfolgsbeitrag eines Kunden abzubilden und Entscheidungen über Investitionen in die Kundenbeziehung zu treffen, ist die Kundenrentabilität. Diese Größe greift jedoch zu kurz, da sie jeweils nur eine Wirtschaftsperiode betrachtet und somit zukünftige Wertbeiträge des Kunden vernachlässigt. Im Rahmen einer langfristigen wertorientierten Steuerung von Kundenbeziehungen können dadurch Planungsfehler entstehen bzw. falsche Schlussfolgerungen gezogen werden. Daher ist eine periodenübergreifende Betrachtung unabdinglich.

Diese Lücke wird durch das Entwicklungspotential geschlossen. Wie sich in den obigen Ausführungen zeigte, sind die gegenwertigen Erträge eines Kunden für die Kalkulation eines umfassenden Kundenwerts unzureichend. Vielmehr ist sowohl die Betrachtung des zukünftigen Entwicklungspotentials des Kundendeckungsbeitrags entscheidend, d.h. der Beitrag zur Erfüllung der langfristigen monetären Ziele des Unternehmens ist entscheidend, als auch die kundenindividuelle Entwicklung im Rahmen des Lebenszyklus. So kann ein Kunde, der gegenwertig ein Verlustbringer für das Unternehmen ist, in Zukunft sehr wohl positiv zum Unternehmenserfolg beitragen.

Studenten der Betriebswirtschaft werden bspw. bei der Lufthansa AG als High-Potentials eingestuft. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Gruppe in ihrem späteren Berufsleben eine verhältnismäßig hohe Flughäufigkeit aufweist, ist größer als bei Studenten anderer Fachrichtungen. Damit wird einem solchen Studenten ein hoher Lebenszeitwert zugesprochen. Auch bei den meisten Banken werden in der Anfangsphase bewusst geringe oder negative Deckungsbeiträge bei neuen Kunden (z.B. Studenten, junge Ärzte oder Anwälte, Jungunternehmer, potentielle Erben) in Kauf genommen, weil die Banken davon ausgehen, dass diese Kundenbeziehungen aufgrund ihres Entwicklungspotentials mit zunehmender Dauer immer profitabler werden und sich dadurch die anfänglichen «Verluste bzw. «Investitionen» ausgleichen lassen.

Doch selbst bei Kenntnis des kundenindividuellen Gesamtbedarfs ist fraglich, welchen Anteil davon das Unternehmen aufgrund seiner Stärken und Schwächen realisieren wird und welche Anschaffungen der Kunde beim Wettbewerb realisiert. Die hier angesprochene Prognoseunsicherheit hängt grundsätzlich vom Konsumverhalten des Kunden und dessen Loyalität zum Unternehmen ab. Da jedoch ein Kunde bei der Auflösung seiner Beziehung zum Unternehmen nicht nur einen ökonomischen Schaden in Höhe des Erlosausfalls verursacht, sollen im nächsten Abschnitt die kundenbezogenen Kosten bzw. Ausgaben betrachtet werden.

Kundenbezogene Kosten stehen im allgemeinen für den Verbrauch von Wirtschaftsgütern und Leistungen, die zur Erstellung und zum Absatz betrieblicher Produkte bzw. Dienstleistungen und zur Aufrechterhaltung der hierfür notwendigen Betriebsbereitschaft dienen. Dabei handelt es sich bspw. um Kosten für Forschung, Entwicklung, Herstellung und Markteinführung sowie Transaktions- und Folgekosten.

Für die Ermittlung der relevanten Kosten im Rahmen des wertorientierten Beziehungsmarketings stellt sich insbesondere die Frage, welche Kosten einer Kundenbeziehung zugerechnet werden sollen. Gerade in den letzten Jahren zeigt sich, dass die Inanspruchnahme betrieblicher Ressourcen durch zunehmend kundenindividuellere Marketingmaßnahmen über den gesamten Austauschprozess hinweg erheblich heterogener geworden ist. Kundenbezogene Kosten entstehen jedoch nicht nur auf der Transaktionsebene durch die Erstellung und den Vertrieb kundenindividueller Produkt- und Dienstleistungen, sondern fallen zusätzlich durch den Aufbau und die Pflege der Kundenbeziehung an (Ebene der Kundenbeziehung).

Die Ursachen für eine derartige Vielfalt kundenbezogener Kosten liegt bspw. in der unterschiedlichen Nutzung von Informations- und Vertriebswegen, Preis- und Konditionensystemen sowie ergänzender Serviceleistungen. So können manche Kunden wegen

ihrer Größe oder ihres Verhandlungsgeschicks höhere Rabatte in Anspruch nehmen oder eigens aushandeln als andere. Somit differieren die Kosten für jeden Kunden in dem Umfang, wie er die Ressourcen des Unternehmens in Anspruch nimmt, denn «nicht alle Kunden, welche die gleiche Leistung abnehmen, verursachen zwangsläufig die gleichen Kosten.»

Andrejs Chirjevskis, RSEBAA (Latvia)

CAN FOREST INDUSTRY CONSTITUTE THE LATVIAN NATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE EU LEVEL?

The essay presents a new method of determining the prospective and attractive industries in Latvia. The concept is based on the assumption that the sectors of the economy can be considered the business portfolio for the state. It looks at the sectors as strategic business units and evaluates the growth rate, profitability and contribution to the economy for each of them. The results are evaluated according to the concept of national competitive advantage described by M. Porter.

All sectors of the economy according to NACE classification have been analyzed in terms of their accumulated growth of net turnover and profitability (profit margin). The results are summarized in the GDP / LC matrix. The model shows that the sectors worth developing are Trade, Transport and Communications as well as Manufacturing (the most contributing sectors to the GDP), Financial Intermediation and Agriculture and Forestry (showing the fastest growth rates) and Commercial Services and Construction (presenting good results in both indicators). Accordingly, an industry that includes most of the development sectors should be given analyzed deeper for further development.

Forest industry has traditionally been among Latvian strengths and therefore it was analyzed in terms of its applicability to national competitive advantage in the EU level. The results show that with increased efforts to improve the weaknesses of the industry (elaboration of clear development strategy, promotion of investment and consolidation of the industry as well as support for research and education) the industry could remain Latvian national competitive advantage.

Latvia should develop forestry and timber industries as they will encourage development of the sectors that are the most prospective according to the GDP / LC matrix (Agriculture, and Forestry, Manufacturing, Trade as well as Transport and Communications and Construction).

Forest industry can be developed as Latvian national competitive advantage on the EU level. By putting an emphasis on improvement of industry weaknesses (elaboration of clear development strategy, promotion of investment and consolidation of the industry as well as support for research and education) the industry could remain Latvian national competitive advantage.

As the concept is new, the author in the current work has tried to cover the topic as a whole. However, there are many details that still need to be included. One of the areas is determinants of industry life-cycle, where the author has taken into account only the industry growth rate and to some extent growth potential. Nevertheless, there are also other indicators that need to be researched before the GDP / LC model can be applied fully.

Similar models can be prepared for different countries and then compared to the Latvian statistics. Analyze other potentially prospective industries (e.g. financial services, logistics)