

realisiert, wenn es sichergestellt ist, dass die Steuer- und Abschreibungsförderung die Innovationsaktivität der Unternehmen fördert.

Die Steuerförderung der Innovationsaktivität in Belarus sollte in Form einer Gesamtheit individueller Ansätze zur Organisation der Besteuerung auf dem Gebiet jedes einzelnen Steuerpflichtigen, der dem entsprechenden Gesetzgebungssystem, der gemeinsamen Eigenschaft derer, die sie ausüben, eine deutliche Orientierung auf Unterstützung und Förderung aller Ausprägungen der Innovationsaktivität der Unternehmen. Vorteile für die inländischen Wirtschaftssubjekte, die Innovationen einführen, sollten in Form einer Verringerung der Steuerlast der Unternehmen bestehen.

Die Abschreibungsförderung der Innovationsaktivität ist ebenfalls notwendig zu betrachten als ein wichtiger Bestandteil der staatlichen Innovationspolitik der Republik Belarus. Bei dieser Förderung der Innovationen sollte in erster Linie die maximale Erweiterung der Möglichkeiten für die Wirtschaftssubjekte der Republik, die Innovationen zu verwenden, durch Beschleunigung der Abschreibungsförderung.

Erfolgreiche Realisierung dieser Elemente der Innovationspolitik der Republik Belarus kann ein wichtiger Faktor für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Erhöhung des Exports sein.

Dipl.-Kfm. Steffen Lange

KENNEN SIE DEN WERT IHRER KUNDEN?

„Unsere Kunden und unsere Kundenbeziehungen sind unser wertvollstes Gut!“ Das sagen viele Firmen. Aber auf Fragen wie: „Welche sind denn die wertvollsten Kunden? Wie ermitteln Sie denn den Wert Ihrer Kunden?“ gibt es nicht immer eine schlüssige Antwort. Dieser Beitrag beleuchtet wesentliche Determinanten des Kundenwertes.

Den erfolgreichsten Unternehmen und Führungskräften gelingt es immer wieder die wertvollsten Kunden zu identifizieren, ihre Bedürfnisse zu verstehen und diese zu befriedigen. Sie sehen in langfristigen Geschäftsbeziehungen mit den wertvollen Kunden den Schlüssel zur Stabilität und Entwicklungsfähigkeit ihrer Unternehmen.

Auch in vielen Definitionen von Customer Relationship Management (CRM) wird die Forderung postuliert, dass nicht alle Kunden auf die gleiche Weise betreut werden: „CRM ist eine Geschäftsstrategie um die wertvollsten Kunden zu selektieren und managen.“ Diese Aussage liest sich jedoch wesentlich einfacher, als sich die Umsetzung der Forderung schließlich gestaltet.

Wertvolle Kunden erkennen

Wer sind die wertvollsten Kunden? Um welche Kunden müssen sich die Unternehmen besonders kümmern? Wie finden sie heraus, welche Kunden sie langfristig an das Unternehmen binden sollten und von welchen Kunden sie sich vielleicht besser trennen? Welchen Wert haben welche Kunden für das Unternehmen?

Der Blick in die Vergangenheit - aus Erfahrung lernen

Die Mehrheit der Unternehmen in Deutschland bemisst den Kundenwert nach den Finanzkennzahlen Umsatz und - seltener - Gewinn. Abhängig vom Umsatz der Vergangenheit ermitteln sie ein Kundenportfolio bestehend aus A, B und C Kunden. Abhängig von der Kundenkategorie werden die Ressourcen zugewiesen, die der Kunde benötigt. Bei der Einteilung nach Umsatz bleibt jedoch die Kostenseite unberücksichtigt, was dazu führen kann, dass ein hoher Mittel- und Betreuungsaufwand für Kunden eingesetzt wird, die Verluste bringen und somit wenig Mittel für die profitablen Kunden zur Verfügung stehen.

Der jeweilige Deckungsbeitrag, der mit einem Kunden erwirtschaftet wird ist hier schon aussagekräftiger. Er berücksichtigt auch die Kosten, die der Kunde verursacht. Viele Unternehmen haben heute jedoch nur unzureichende Information über die Kosten und noch seltener können die Kosten (z.B. von für Marketing, Vertrieb und Service) einzelnen Kunden zugeordnet werden. Werden die Parameter Umsatz und Gewinn in Beziehung gesetzt, kann es zu überraschenden Erkenntnissen kommen: Häufig liefern die A-Umsatzkunden den niedrigsten Deckungsbeitrag. Durch Preisnachlasse, hohen Vertriebs- und Serviceaufwand und das Ausschöpfen von Zahlungszielen schrumpfen die Gewinnmargen.

Auch das Zahlungsverhalten und die Bewertung des Zahlungsausfallrisikos sind somit wichtige Kenngrößen um den Kundenwert zu beurteilen.

Alle drei Ansätze haben einen großen Nachteil: Sie sind vergangenheitsorientiert und liefern nur unsichere Hinweise auf das Kundenpotenzial. Sie sollten daher kombiniert werden mit zukunftsorientierten Determinanten, wenn es darum geht, den Wert eines Kunden für das Unternehmen zu erfassen.

Der Blick in die Zukunft - Potenziale erkennen.

Die Bestimmung des Wachstumspotenzial eines Kunden ermöglicht Aussagen zum längerfristigen Wert der Beziehung sowie zu Chancen Cross- und Upselling-Potenziale zu nutzen. Für das Cross- und Upselling ist die funktionsübergreifende Zusammenarbeit mit dem Kunden unabdingbar. Gespräche mit den Fachabteilungen und dem Vertrieb sind ebenso wichtig wie Verhandlungen mit dem Einkauf. Der Verkauf von Produkterweiterungen, zusätzlichen Angeboten aus der Produktpalette sowie ergänzenden Dienstleistungen oder Lösungen schöpft das Kundenpotenzial besser aus. Außerdem erhöhen sich die Gewinnmargen, da sich der Vertriebs- und Marketingaufwand reduziert und die Wechselbereitschaft des Kunden sinkt.

Innovationsfähigkeit kann zu strategischen Partnerschaften in der Entwicklung oder Vermarktung führen und so Synergien und Wettbewerbsvorteile schaffen. Innovationsfreudige Kunden können bereits in frühen Phasen des Entwicklungsprozess beratend einbezogen werden. So findet die Rückkopplung zum Markt zu einem sehr frühen Zeitpunkt statt, wertvolle Entwicklungszeit und Ressourcen werden eingespart, Irrwege und Fehlentwicklungen vermieden. Häufig können innovative Kunden als Test- und Lead-User gewonnen werden und so den Markteintritt erleichtern.

Referenzkunden sind außerordentlich wertvoll für die Neukundenakquisition. Sie haben eine starke Kommunikationswirkung und können - insbesondere in Spezial- und Nischenmärkten - die Wettbewerbsfähigkeit und den Umsatz erhöhen. Referenzkunden sind schwer zu gewinnen. Besonders im Investitionsgütermarkt sind nur wenige Unternehmen bereit ihr Know-how preiszugeben, da sie damit u.U. einen Wettbewerbsvorteil aufgeben. Umso wichtiger ist es, echte Referenzkunden so zu betreuen, dass sie einen Mehrwert aus der Kunden-Lieferanten-Beziehung erfahren und somit eine Win-Win-Situation geschaffen wird.

Alle Kauf- und Nachkaufvorgänge über die Dauer der Kundenbeziehungen erfasst der Customer Lifetime Value. Er bewertet langfristige Geschäftsbeziehungen und lässt Rückschlüsse auf die Struktur von Kundenverhaltensweisen und die Optimierung von Marketing-Mix-Faktoren im Kundensegment zu. Mit diesen Kenntnissen können Marketing- und Vertriebsmaßnahmen wesentlich fokussierter, erfolgreicher und somit kostengünstiger erfolgen.

Werden alle Determinanten miteinander in Beziehung gesetzt, ergibt sich ein ganzheitliches Bild des Kunden und seines Wertes für das Unternehmen, aus dem die jeweilige Kundenstrategie abgeleitet werden kann.

Die vergangenheits- und zukunftsgerichtete Ermittlung des Kundenwertes setzt voraus, das Ohr am Kunden zu haben, die relevanten Informationen von den Marketing-, Vertriebs-

und Serviceorganisationen zu erhalten und adäquat zu erfassen und zu verwalten.

Kennzahlen sammeln - Wissen schaffen

CRM-Systeme unterstützen die Verwaltung der Kenngrößen zur Kundenwertbestimmung effizient. Mit geeigneten CRM-Werkzeugen sichern Sie die Umsetzung des ganzheitlichen Kundenwertmanagements.

* Eine zentrale Kundendatenbank ist Basis des Kundenwertmanagements. Sie benötigt Schnittstellen zu den Finanzdaten und zu Marketing, Vertrieb, Service und Entwicklung.

* Nachdem festgelegt wurde, welche Determinanten des Kundenwertes erfasst werden, füttern alle genannten Unternehmensbereiche die Datenbank mit den ausgewählten Informationen.

* Die Informationen werden gebündelt und nach den Vorgaben des Unternehmens analysiert und auf Konsistenz geprüft.

* Mit regelmäßigen Auswertungen wird der Kundenwert erhoben.

* Abhängig vom Kundenwert werden Ressourcen zugewiesen und kundenbezogene Maßnahmen (z.B. bestimmte Vertriebs- und Marketingaktivitäten) eingeleitet.

* Der Erfolg der Maßnahmen wird kontrolliert und ggf. wird nachgesteuert und optimiert.

* Der Informationsfluss ist so organisiert, dass alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt auf die relevanten Daten zugreifen können.

Die Kundeninformationen können herangezogen werden um ein Kundenportfolio zu erstellen. Innerhalb der einzelnen Produktsegmente werden die Wertpotenziale der jeweiligen Kunden analysiert und gewichtet. So entsteht eine Matrix, aus der die Kundenansprache und -betreuung durch Marketing, Vertrieb und Service abgeleitet werden kann.

Стецко И.П., БРИ (Пуза)

ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАНИЯ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Причины, побуждающие государства вступать в различные формы интеграции, можно разделить на две основные: политические и экономические.

Вследствие специализации государства, происшедшей из-за существующего неравенства в распределении природных, финансовых, человеческих, экономических и других ресурсов, в мировой экономике сложилось международное разделение труда. Однако производственный процесс, расчлняясь на относительно самостоятельные фазы, не может не концентрироваться по отдельным стадиям производства на определенной территории, в отдельных странах. В соответствии с этим выделяются два вида территориального разделения труда: межрегиональное (разделение труда между регионами одной и той же страны) и международные (разделение труда между различными странами).

Международное разделение труда - высшая ступень развития общественного территориального разделения труда между странами, предусматривающая устойчивую концентрацию производства определенной продукции в отдельных странах.

Как следствие международного разделения труда, страны интегрируются в мировую экономику посредством прохождения этапов интеграции, выбора форм интеграции и создания интеграционных пространств.

Международная кооперация труда - это основанный на международном разделении труда устойчивый обмен между странами продуктами, производимыми ими с наибольшей