

Masterthesis

im Studiengang

mba. Facility Management

Thema:

Einführung eines integrierten Kundenmanagements (CRM) als Schlüsselfaktor für die Zukunftsfähigkeit der Bau- und Immobilienbranche am Beispiel des mittelständischen Unternehmens Freundlieb

Eingereicht von: Michael Behnke
Dortmund

Erarbeitet im: SS 2010
Abgabedatum: 22. Juli 2010
Betreuer: Prof. Dr. Ralf A. Brickau
International School of Management
Dortmund

Diese Arbeit ist aufgrund der Verwendung interner Daten gesperrt, d.h. sie darf nur zu Prüfungszwecken von den beiden Betreuern eingesehen werden.

I INHALTSVERZEICHNIS

I	Inhaltsverzeichnis	II
II	Abbildungsverzeichnis	V
III	Tabellenverzeichnis	V
IV	Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1	Einleitung.....	2
1.1	CRM in der Bau- und Immobilienwirtschaft	2
1.2	Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.3	Aufbau der Arbeit.....	4
2	Analyse des Bau- und Immobilienmarktes	5
2.1	Definition und Abgrenzung.....	5
2.1.1	Besonderheiten des Immobilienmarktes	5
2.1.2	Strukturmerkmale und Organisation des Immobilienmarktes	7
2.1.3	Aktuelle Marktentwicklung	8
2.2	Implikationen für das CRM.....	9
2.3	Der Kunde in der Bau- und Immobilienwirtschaft	10
2.3.1	Der Kunde als Bauherr	10
2.3.2	Der Kunde als Mieter	11
2.4	Vom Produkt- zum Kundenprozess	14
2.5	Marktstruktur der Immobilien- und FM-Dienstleistungen	15
3	Das Bau- und Dienstleistungsunternehmen Freundlieb	17
3.1	Vorstellung des Unternehmens.....	17
3.2	Vertikale Integration im Unternehmen Freundlieb	18
3.3	Wertschöpfungskette	19
3.4	SWOT-Analyse.....	20
3.5	Ableitung der strategischen Erfolgsfaktoren aus Kundensicht.....	22
3.6	Zwischenergebnis.....	25
4	Theoretische Grundlagen des CRM-Konzeptes.....	27
4.1	Entstehung und Ursachen des CRM.....	27
4.2	Begriff und Abgrenzung eines ganzheitlichen CRM	28
4.3	Ziele und Nutzen des CRM-Ansatzes	31
4.3.1	Kundenbindung	32
4.3.2	Neukundengewinnung	33
4.3.3	Imageverbesserung	34
4.3.4	Effizienzverbesserung	35
4.3.5	Kundenwert	35
4.4	Die Komponenten von CRM-Systemen	36
4.4.1	Operative CRM-Instrumente	37

4.4.2	Kollaborative CRM-Instrumente	37
4.4.3	Analytische CRM-Instrumente	38
4.5	CRM für den Mittelstand	39
4.6	Randparameter des CRM bei kleinen und mittelständischen Unternehmen.....	40
5	Implementierung des CRM in das Unternehmen Freundlieb.....	42
5.1	Projektvorgehensmodell nach RAPP.....	43
5.2	Bedingungen für die erfolgreiche Realisierung des CRM.....	46
5.2.1	Kundenanalyse durch Erfassung aller Datenquellen.....	46
5.2.2	Bildung von Kundenclustern aus Sicht der Freundlieb Immobilien Management GmbH & Co. KG	51
5.2.3	Optimierung von Kundenprozessen.....	54
5.2.3.1	Ökonomischer Wert der Mieterbeziehung bei Freundlieb	55
5.2.3.2	Kundenzufriedenheitsmessungen als Instrument zur Kundenorientierung	57
5.2.4	Von der Unternehmensstrategie zur CRM-Strategie.....	58
5.2.5	Organisatorische Integration.....	59
5.2.6	Mitarbeiter als tragende Säule des CRM-Gebäudes.....	63
5.2.6.1	Change Management	64
5.2.6.2	Allgemeine Zielrichtung des Change Management.....	64
5.2.6.3	Notwendigkeit zur Veränderung.....	65
5.2.6.4	Widerstand gegen Veränderungen	66
5.2.6.5	Managementkompetenz und Umgang mit Widerstand.....	67
5.2.6.6	Unternehmenskultur als Schlüsselfaktor des Change Management- Prozesses.....	68
5.2.6.7	Kommunikationsinstrumente.....	69
5.2.6.8	Lernende Organisation	70
5.3	Data Warehouse und CRM.....	70
5.3.1	Vom Datenmanagement zum Informationsmanagement	72
5.3.2	Einsatz einer CRM-Software.....	74
5.3.3	Online Linking Applications (OLAP)	76
5.4	Zusammenfassung und Empfehlungen für die Geschäftsleitung.....	78
6	Anwendung der Instrumente des CRM auf die Bau- und Immobilienwirtschaft	80
6.1	Installation eines Beschwerdemanagements als zentrales Element der Kundenbindung	82
6.2	Feedbackmanagement in der Immobilienwirtschaft	84
6.3	Verbraucherzentrierter Ansatz in der Bau- u. Immobilienwirtschaft..	86

I Inhaltsverzeichnis

7	Resümee	89
V	Literaturverzeichnis.....	VII
VI	Anhang	XIII
	Eidesstattliche Erklärung	

II **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 2-1:	Von der Produkt- zur Kundenzentrierung	14
Abbildung 2-2:	Marktstruktur der Immobilien- und FM-Dienstleistungen	16
Abbildung 3-1:	Lebenszykluskonzept.....	18
Abbildung 3-2:	Wertschöpfungskette Freundlieb.....	19
Abbildung 3-3:	Wertschöpfungskette der Immobilienbranche	20
Abbildung 3-4:	SWOT-Analyse Freundlieb.....	21
Abbildung 3-5:	Preisfindung bei traditioneller Baupreisermittlung und bei Zielkostenrechnung.....	24
Abbildung 3-6:	Erschließung neuer Märkte als Systemanbieter	26
Abbildung 4-1:	Effekte des Kundenbindungsmanagements	28
Abbildung 4-2:	Kompetenzbereiche des ZHAW-Framework	29
Abbildung 4-3:	Wertschöpfung durch CRM.....	32
Abbildung 5-1:	Prozessbausteine des CRM.....	43
Abbildung 5-2:	Datenquellen im Unternehmen Freundlieb	47
Abbildung 5-3:	Cross-Selling Potenziale für Freundlieb anhand von praktischen Beispielen	55
Abbildung 5-4:	Datawarehouse im CRM-Drei-Phasenmodell.....	74
Abbildung 5-5:	Slice-and-dice	77
Abbildung 6-1:	Instrumente des Kundenbindungsmanagements übertragen auf den Bau- und Immobilienbereich.....	82
Abbildung 6-2:	Beschwerdemanagementprozess vereinfacht im Unternehmen Freundlieb	85
Abbildung 6-3:	Verbraucherzentrierter Ansatz bei der Freundlieb Immobilien Management.....	87

III **TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 5-1:	Checkliste zur Erfassung von kundenwertrelevanten Daten und Informationen	49
Tabelle 5-2:	Zentrale Kundenstammdaten.....	53
Tabelle 5-3:	Unternehmensbereiche und Funktionen.....	60

IV ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Auftraggeber
AN	Auftragnehmer
BM	Beschwerdemanagement
Bspw.	beispielsweise
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
ECRM	Electronic Customer Relationship Management
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
FBU	Freundlieb Bauunternehmung
FIM	Freundlieb Immobilien Management
FM	Facility Management
IT	Informationstechnologie
KO	Kundenorientierung
KPB	Kundenpotentialbewertung
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
MBA	Master of business administration
NRW	Nordrhein Westfalen
OLAP	Online Analytical Processing
SLA	Service Level Agreement
sog.	sogenannte
SWOT	Strength Weaknesses Opportunities Threats
TQM	Total Quality Management
USP	Unique selling proposition
v.a.	vor allem
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WertV	Wertermittlungsverordnung
z.T.	zum Teil

“It is the customer who determines what a business is.”

(Peter Drucker, 1954)

oder

ohne Kunden kein Geschäft und ohne Geschäft kein Unternehmen.

1 Einleitung

Das Zitat von Peter Drucker impliziert im Grunde die Kernbotschaft für jedes Unternehmen in der freien Wirtschaft und kann gleichzeitig als Ausgangspunkt des Marketing betrachtet werden. Der Kunde ist heute der mit Abstand wichtigste Faktor für die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit eines Unternehmens, denn er entscheidet mit seinem Auftrag, Zuschlag oder Kauf den Wettbewerb auf weitgehend gesättigten Märkten. In den Konsumgüterindustrien, Markenartikel- und Investitionsgüterindustrien sind mit der Einführung des Customer Relationship Management (CRM) die Vertriebsaktivitäten und Kundenbeziehungen bereits weitgehend professionalisiert worden. Gleichzeitig konnte die Marktperformance der Unternehmen, die diesen relativ neuen Marketingansatz in die Praxis umgesetzt haben, nachhaltig gesteigert werden. In der Bau- und Immobilienbranche steht das Thema CRM nach wie vor nicht auf der Agenda, wie Studien der Unternehmensberatung Frontiers Management Consulting eindeutig belegen (vgl. Pfnür; Herzog 2006-2008). Mit dem Wandel von einem Vermieter- zu einem Mietermarkt, wachsenden Leerstandsquoten und einer zunehmenden Fluktuation innerhalb der Immobilien, wird der Wettbewerbs- und Leidensdruck bei den Marktteilnehmern der Immobilienwirtschaft größer. Das Produkt Immobilie ist mithin kein Selbstläufer mehr und ebenso wenig ein Garant für eine stetige Wertsteigerung.

Im Mittelpunkt der folgenden Arbeit steht daher der Aufbau eines CRM-Systems als wesentlicher Baustein zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges des Bau- und Immobilienunternehmens Freundlieb, das pars pro toto für die mittelständische Bau- und Immobilienbranche stehen soll.

1.1 CRM in der Bau- und Immobilienwirtschaft

Die Kunden der Bau- und Immobilienwirtschaft stellen heute so wie in fast allen Wirtschaftszweigen, deutlich höhere Ansprüche an die Reaktionszeiten auf ihre Anfragen und ihre individuelle Behandlung bei Problemen und Wünschen als in der Vergangenheit. Ein ganzheitlicher Ansatz zum Umgang mit diesem veränderten Kundenverhalten ist das „Customer Relationship Management“, das nachfolgend mit CRM abgekürzt wird. CRM geht dabei weit über das herkömmliche Marketing hinaus und stellt den Kunden in den Fokus des unternehmerischen Handelns, das von vielen Unternehmen als Philosophie zwar postuliert, aber nur von wenigen bis in die letzte Konsequenz umgesetzt wird. CRM ist damit nicht weniger, als eine langfristig angelegte Unternehmensstrategie zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit und trägt damit zur Sicherung eines Unternehmens bei. Die Strategie gewinnt vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise zusätzlich an Bedeutung. Stellvertretend für die regionale

Bau- und Immobilienbranche soll am Beispiel des Bau- und Dienstleistungsunternehmens Freundlieb ein CRM-System konzipiert und im Anschluss daran aufgezeigt werden, wie ein auf diese Branche zugeschnittenes CRM-System die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern kann und welche Randbedingungen für eine erfolgreiche Realisierung zu beachten sind.

1.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Die mittelständischen Unternehmen der Bau- und Immobilienwirtschaft stehen angesichts struktureller Defizite und konjunkturell bedingter Probleme in Deutschland, insbesondere auch im Ruhrgebiet, vor großen Herausforderungen in der nahen Zukunft. Selbst wenn von der aktuellen Finanzmarkt- und Kreditkrise abstrahiert wird, die sich aller Voraussicht nach wieder bereinigen wird, existieren strukturelle Tendenzen, die auf den Gewerbeimmobilien- und Wohnungsmarkt nachhaltig einwirken werden. Dazu zählen im Wesentlichen die demografische Entwicklung, mit einer abnehmenden und älter werdenden Bevölkerung und entsprechenden Effekten auf dem Arbeits- und Büromarkt. Für Freundlieb als mittelständisches Bau- und Dienstleistungsunternehmen stellt sich ergo die Frage, wie auf diese prognostizierte Entwicklung unter den gegebenen Umständen reagiert wird und wie sich das Unternehmen in Zukunft aufstellen soll, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Mit dem Aufbau eines CRM-Systems soll dieser vorerwähnten skizzierten Entwicklung insofern Rechnung getragen werden, als die konsequente Umsetzung einer CRM-Strategie als Schlüssel betrachtet wird, um sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den übrigen Mitbewerbern zu verschaffen. Ein CRM soll dabei am Ende sowohl dem Kunden nutzen, und ihn in seinen Prozessen unterstützen, als auch dem eigenen Unternehmen wertvolle Informationen über die Qualität seiner Kunden liefern, was in letzter Konsequenz den Unternehmenswert steigert und die Überlebensfähigkeit gewährleistet. Es ist selbstverständlich eine Binsenweisheit, dass ein Unternehmen in der freien Wirtschaft ohne Kunden oder mit ertragschwachen Kunden auf Dauer nicht überleben kann. Dennoch sind zahlreiche Unternehmen in der Praxis oft mehr mit sich selbst beschäftigt und räumen den verschiedensten Abteilungen wie Personal, Verwaltung und Marketing höhere Priorität ein, als dem Vertrieb. Der Aufbau eines CRM-Systems beansprucht entsprechende Ressourcen an Personal, Technik und einer adäquaten Organisationsstruktur, und zwar dort, wo sie für das Unternehmen im Hinblick auf den langfristigen Ertrag die höchste Wirkung entfalten, nämlich beim Kunden. Am Ende der Ausarbeitung soll die These, dass die Implementierung umfassender CRM-Prozesse erfolgssteigernd wirkt, am Beispiel des Unternehmens Freundlieb verifiziert werden (vgl. Reinartz, Krafft, Hoyer 2004). Dabei ist die Zielsetzung insofern ambivalent, als mit dem CRM zunächst eine Erhöhung der Wertschöpfung des Kunden angestrebt wird, die sich dann am Ende positiv

auf den Unternehmenswert auswirkt. Selbstverständlich muss sich die Einführung eines Werkzeuges wie CRM unter wirtschaftlichen Aspekten rechnen und die Erträge müssen die Kosten langfristig übersteigen. Außerdem sind bei der Realisierung eines CRM-Systems weitere Restriktionen, wie etwa eventuelle Widerstände bei den Mitarbeitern und datenschutzrechtliche Vorschriften, zu berücksichtigen, auf die im letzten Abschnitt abschließend eingegangen wird. Ein CRM-System ist aufgrund der vorangegangenen Ausführungen daher nicht als Selbstzweck oder Projekt, sondern als Investition in die Zukunft des Unternehmens anzusehen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im ersten Kapitel wird zunächst die aktuelle Marktsituation auf dem Bau- und Immobilienmarkt beschrieben, weil sich diese in verschiedener Hinsicht von den anderen Märkten unterscheidet. Aus diesem Grund werden die spezifischen Besonderheiten des Immobilienmarktes aus der Unternehmens- und aus der Kundenperspektive gezielt herausgearbeitet und die Kundenbeziehung zwischen Bauherr und Bauunternehmer, bzw. Gebäudeeigentümer und Immobiliendienstleister, näher untersucht. Als wesentliche Eigenschaften dieser Märkte sind an dieser Stelle vor allem die erheblichen Transaktionskosten, die hohen Markteintrittsbarrieren und die geringe Informationseffizienz auf den Immobilienmärkten zu nennen (vgl. Gondring 2003, S. 364), die mit den meisten Investitions- und Konsumgütern nicht vergleichbar sind. Die Darstellung ist für den Aufbau des CRM-Systems deshalb von besonderer Bedeutung, weil die kundenbezogenen Prozesse im Unternehmen optimiert und integriert werden sollen (vgl. Holland 2004, S. 5). Wie noch zu zeigen sein wird, gibt es im Hinblick auf die Ziele zwischen Anbieter und Nachfrager durchaus Interessenskollisionen, die aber auch als Chance zur Kundenbindung genutzt werden können. Die sich in diesem Zusammenhang aufdrängenden zentralen Fragen lauten daher: Was bewegt den Kunden und welche Produkte und Dienstleistungen innerhalb einer Branche können für den Kunden einen Mehrwert bieten? Wer ist der Kunde der Bau- und Immobilienbranche heute und der potentielle Kunde in der Zukunft? Wie sind diese Kunden im Hinblick auf den Kundenwert im Sinne einer Kundensegmentierung zu klassifizieren? Das zweite Kapitel umfasst eine Kunden- und Marktanalyse und rundet im dritten Kapitel mit einer SWOT-Analyse des Unternehmens den Analyseteil der Arbeit ab. Damit ist die Basis für die Entwicklung einer Unternehmensstrategie erreicht, aus der eine eigenständige CRM-Strategie für Freundlieb, unter Einbeziehung der theoretischen Grundlagen in Kapitel vier, formuliert wird. Im Kern der Arbeit geht es im fünften Kapitel um die praxisnahe Implementierung eines CRM-Konzeptes, die im letzten Kapitel mit einer Bewertung endet.