SOKA-BAU Service + Vorsorge für die Bauwirtschaft

Verkürzte Web-Fassung
Vollständige Präsentation nur für Teilnehmer

Kunden finden – Kunden binden

Die systematische Gestaltung von Kundenbeziehungen als Wettbewerbsvorteil

Prof. Dr. Jan-Philipp Büchler

Praktiker-Tagung
20./21. November 2018, Wiesbaden

SOKA-BAU Service + Vorsorge für die Bauwirtschaft

Agenda: Kunden finden – Kunden binden

Die systematische Gestaltung von Kundenbeziehungen als Wettbewerbsvorteil

1. Kundenbeziehung: Differenzierende Quelle von Wettbewerbsvorteilen
2. Kundenbedürfnisse: Fundament der Kundenbeziehung und Wettbewerbsstrategie
3. Kundenbeziehungsmanagement: Werkzeuge für die langfristige Kundenbindung
4. Best Practices: Von den Besten lernen
5. Fazit: Empfehlungen für die Gestaltung Ihrer Kundenbeziehungen

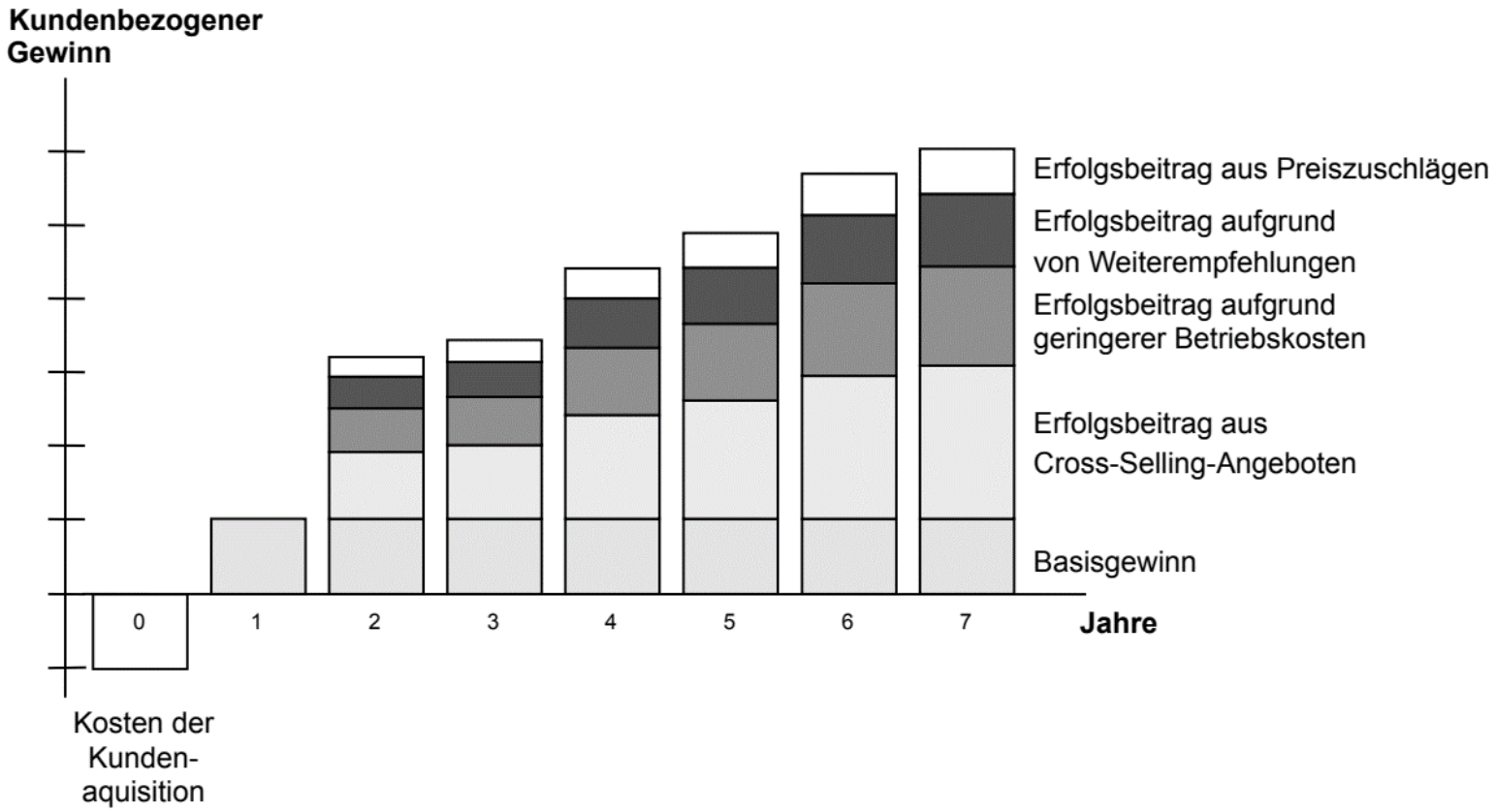
Was ist ein Wettbewerbsvorteil?

*Ein Unternehmen besitzt einen strategischen **Wettbewerbsvorteil**, wenn es seinen Kunden eine **Leistung** anbieten kann, die im Markt **einzigartig** ist und die für die Kunden einen solchen **Mehrwert** darstellt, sodass sie für diese Leistung eine entsprechende **Zahlungsbereitschaft** haben.* [Porter, Michael E. (2010), S. 27]

*Wenn zwei oder mehr Unternehmen im **gleichen Markt** konkurrieren, dann besitzt das Unternehmen einen **Wettbewerbsvorteil**, das **stetig** eine **höhere Gewinnrate** erzielt **als seine Wettbewerber**.* [Grant, Robert M. (2014), S. 201]

Überdurchschnittliche Profitabilität als messbares Ergebnis eines Wettbewerbsvorteils

Erfolgsbeitrag von Kundenbeziehungen

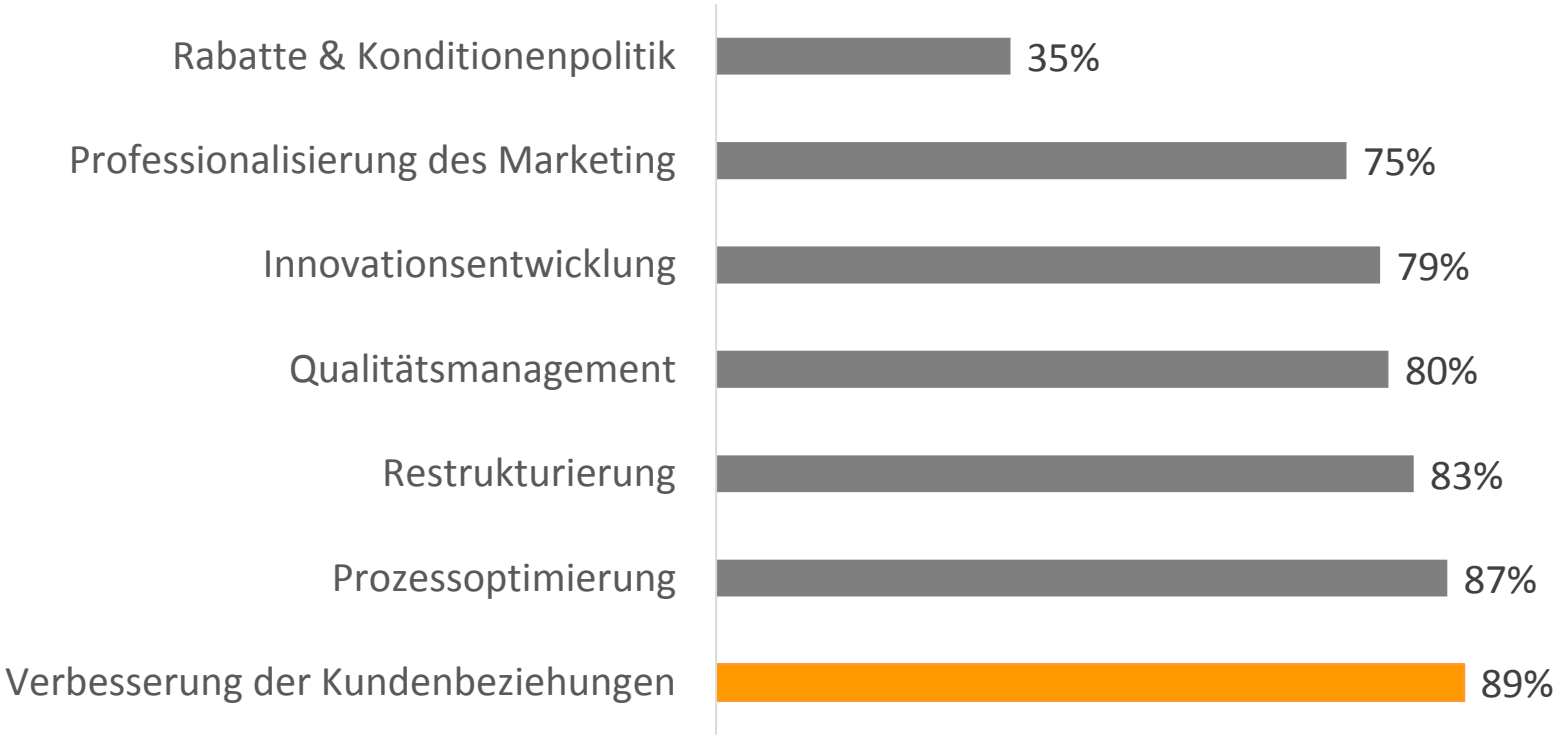


Wettbewerbsvorteil Kundenbeziehung steigert Profitabilität

Quelle: Reichheld / Sasser 1990

Kundenbeziehung als strategisches Gestaltungsfeld

Antwort auf die Frage: Welche der folgenden strategischen Maßnahmen planen Sie für Ihr Unternehmen in den Jahren 2018/19?
N=175 Antwortpersonen (Branchenübergreifend)



Kundenbeziehungsmanagement als strategische Priorität

Was ist ein Wettbewerbsvorteil?

Was können Sie besser als alle anderen und warum?

*Ein U gischen **Wettbewerbsvorteil**, wenn es seinen Kunden eine **Leistung** anbieten kann, die im Markt **einzigartig** ist und die für die Kunden einen solchen **Mehrwert** darstellt, sodass sie für diese Leistung eine entsprechende **Zahlungsbereitschaft** haben.* [Por

Wie grenzen Sie den relevanten Markt ab?

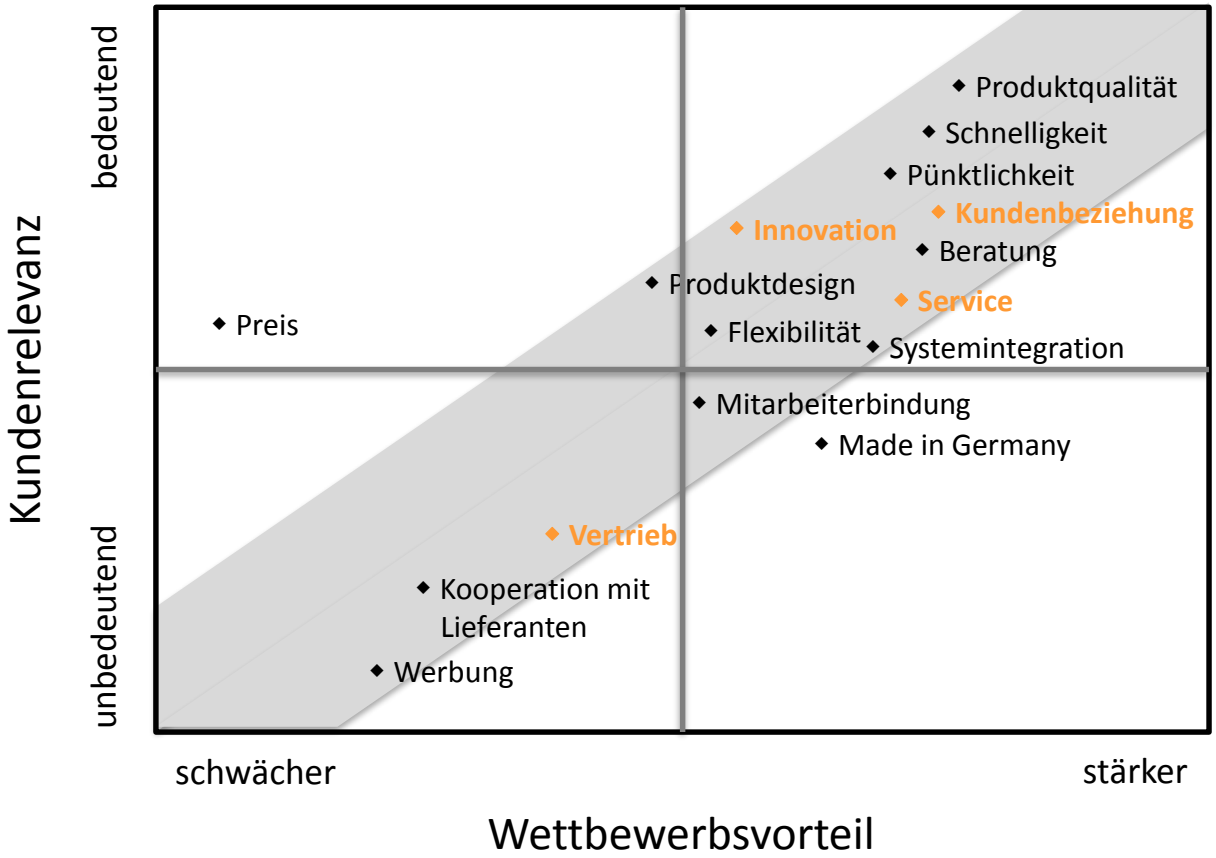
Wer sind Ihre relevanten Wettbewerber?

*V hmen im **gleichen Markt** konkurrieren, dann besitzt d **ewerbsvorteil**, das **stetig** eine **höhere Gewinnrate** erzielt **als seine Wettbewerber**.* [Grant, Robert M. (2014

Kennen Sie Ihre Gewinntreiber?

Inwiefern kann die Kundenbeziehung eine Quelle für Wettbewerbsvorteile sein?

Wettbewerbsvorteile von Hidden Champions



Strategischer Aufbau von Wettbewerbsvorteilen orientiert sich an Kundenbedürfnis

Quelle: in Anlehnung an Simon 2016 / CASEM 2018

Kundenbeziehung als Quelle von Wettbewerbsvorteilen ?

- Eine Position im Markt zu besetzen, die das Unternehmen als den *Anbieter mit den besten Beziehungen zu seinen Kunden* im Sinne einer „**Beziehungsführerschaft**“ etabliert.
- Kundenbeziehung entwickelt sich aus Einzeltransaktionen und **Beziehungsepisoden** im Zeitablauf
- **Beziehungsqualität** spiegelt die *Fähigkeit* des Unternehmens wider, die Kundenbeziehung den Kundenanforderungen kontinuierlich entsprechend zu gestalten

Beziehungsführerschaft als differenzierende Wettbewerbsstrategie

Qualität der Kundenbeziehung

Beziehungsqualität

Vertrautheit
(Grad der Bekanntheit)

- Ansprechpartner sind mir vertraut
- Ansprechpartner sind mir bekannt

„vergangenheitsorientiert“

Vertrauen
(Bereitschaft sich auf zukünftiges Verhalten ohne Prüfung zu verlassen)

- Fairer Partner
- Fühle mich gut aufgehoben
- Zuverlässiger Partner

„zukunftsorientiert“

„Beziehungsorientierung“ im Mittelpunkt der Unternehmensführung

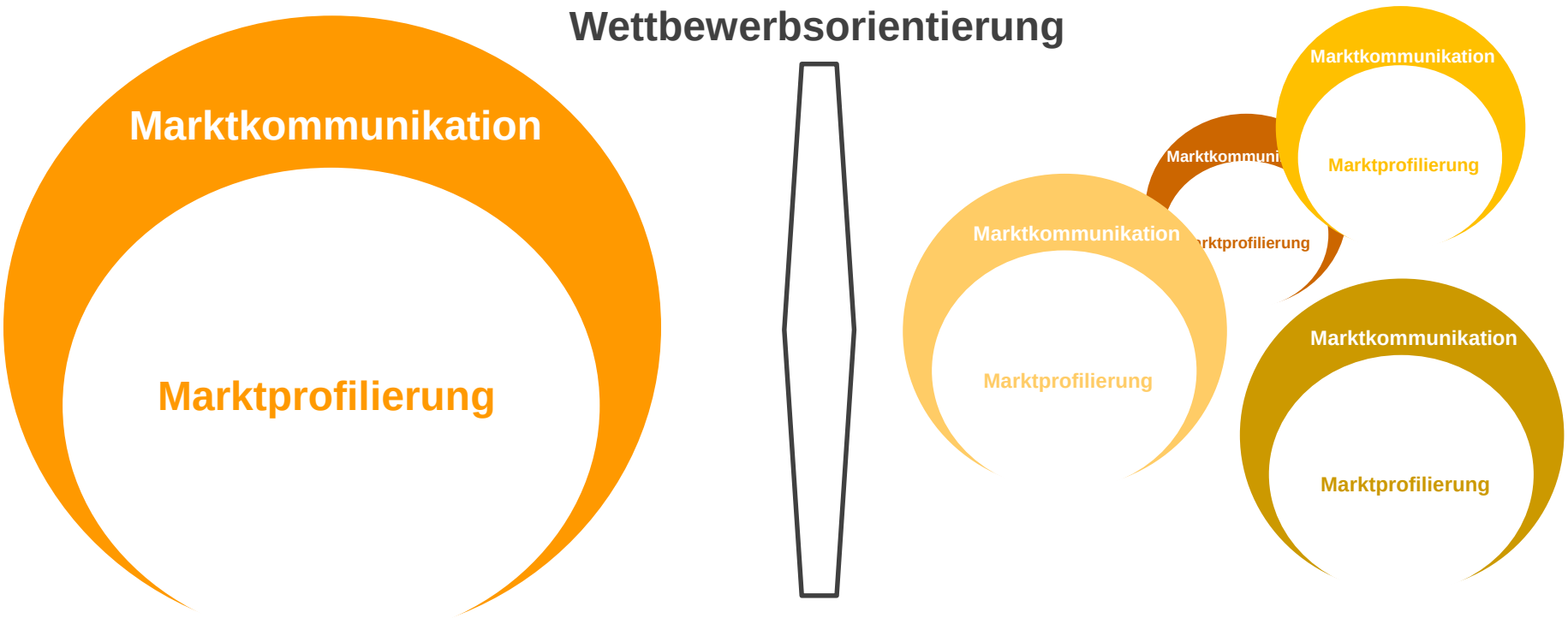
Quelle:in Anlehnung an Hadwich (2003), S. 134

Agenda: Kunden finden – Kunden binden

Die systematische Gestaltung von Kundenbeziehungen als Wettbewerbsvorteil

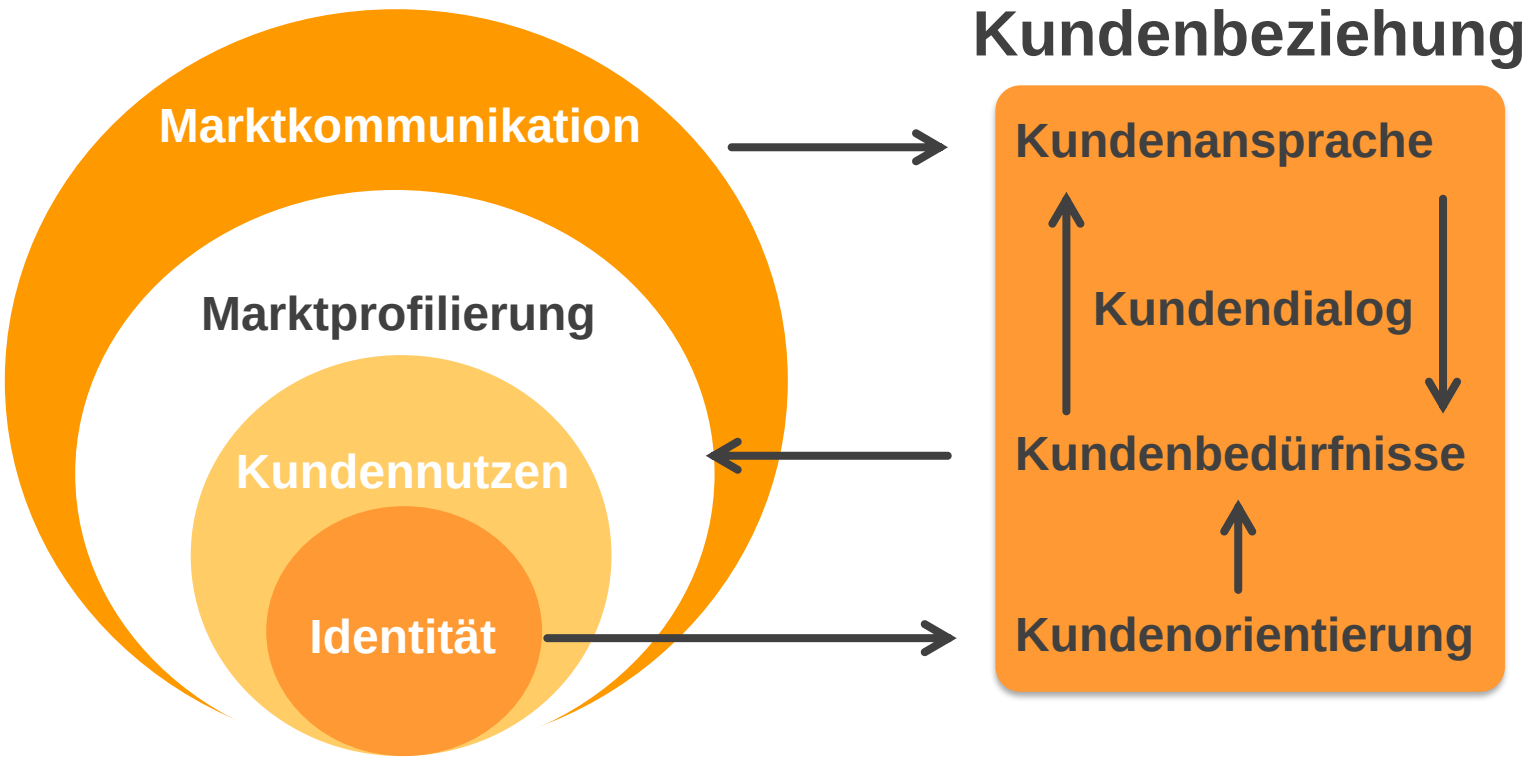
1. Kundenbeziehung: Differenzierende Quelle von Wettbewerbsvorteilen
2. Kundenbedürfnisse: Fundament der Kundenbeziehung und Wettbewerbsstrategie
3. Kundenbeziehungsmanagement: Werkzeuge für die langfristige Kundenbindung
4. Best Practices: Von den Besten lernen
5. Fazit: Empfehlungen für die Gestaltung Ihrer Kundenbeziehungen

Wettbewerbsorientierung zur Marktprofilierung



Wettbewerbsorientierung führt nicht (allein) zum Unternehmenserfolg

Kundenbedürfnisse als Differenzierungsquelle



Marktprofilierung auf Basis einer konsequenten Kundenorientierung

Ausgangspunkt: Kundenerfahrung (Beziehungsepisoden)

„Bauen ist absolute Vertrauenssache. Ein persönliches Verhältnis zwischen Bauherr und Baufirma ist wichtig. Ich erwarte, dass ich einen verlässlichen Ansprechpartner habe.“

Vertrauensverhältnis erfordert persönliche Kommunikation

Quelle: casem (2013) Empirische Befragung

Ausgangspunkt: Kundenerfahrung (Beziehungsepisoden)

„Plötzlich war das Bauprojekt 20 % teurer.

Wir wurden nicht rechtzeitig informiert und

konnten die Kalkulation nicht nachvollziehen.“

Kontinuierlicher Informationsfluss während der Bauausführung

Quelle: casem (2013) Empirische Befragung

Ausgangspunkt: Kundenerfahrung (Beziehungsepisoden)

„Die Bauzeit konnte nicht eingehalten werden und wochenlang war auf der Baustelle niemand zu sehen."

Quelle: www.verkehrsrundschau.de

Leistungstransparenz während der Bauausführung

Quelle: casem (2013) Empirische Befragung

Ausgangspunkt: Kundenerfahrung (Beziehungsepisoden)

„Wir wechseln die Baufirmen bei fast jeder Auftragsvergabe – die sind sich alle sehr ähnlich."

Kundenbindung erfordert relevante Leistungsdifferenzierung

Quelle: casem (2013) Empirische Befragung

Ausgangspunkt: Kundenerfahrung (Beziehungsepisoden)

„Der Markt gibt es her ! höre ich bei jedem Gewerk. Der Bauboom hat die Preise verdorben und der Kunde wird gemolken. Das Verhältnis ist unfair und die Unternehmen sind knallhart.“

Kundenbindung erfordert faire Verhaltensweisen

Quelle: casem (2013) Empirische Befragung

Kundenbedürfnisse als Ausgangspunkt für die Strategie

Premiumkäufer

1. Ausführungsqualität
2. Garantieleistungen
3. Transparenz
4. Flexibilität
5. Kundenbetreuung

Das Beste oder nichts.

Qualitätskäufer

1. Ausführungsqualität
2. Fachkompetenz
3. Baukosten
4. Garantieleistungen
5. Transparenz

Preis-Leistungsverhältnis

Vertrauenskäufer

1. Kundenbetreuung
2. Garantieleistungen
3. Ausführungsqualität
4. Baukosten
5. Flexibilität

Komplexitätsreduktion

Systematische Identifikation von Kundenbedürfnissen

Quelle: casem (2013; 2017) Empirische Befragung – Privatwirtschaftliche Käufer

Agenda: Kunden finden – Kunden binden

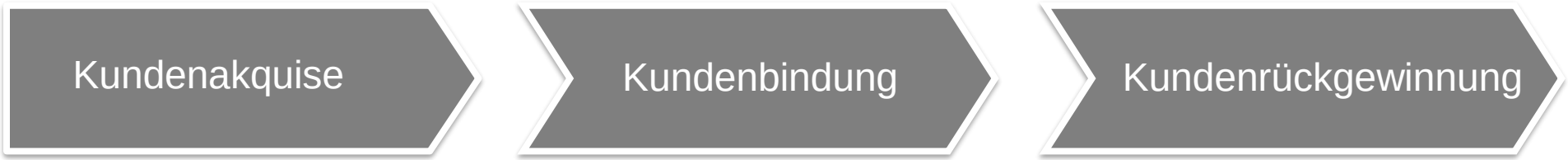
Die systematische Gestaltung von Kundenbeziehungen als Wettbewerbsvorteil

1. Kundenbeziehung: Differenzierende Quelle von Wettbewerbsvorteilen
2. Kundenbedürfnisse: Fundament der Kundenbeziehung und Wettbewerbsstrategie
3. Kundenbeziehungsmanagement: Werkzeuge für die langfristige Kundenbindung
4. Best Practices: Von den Besten lernen
5. Fazit: Empfehlungen für die Gestaltung Ihrer Kundenbeziehungen

Kundenbeziehungszyklus

Ziel:

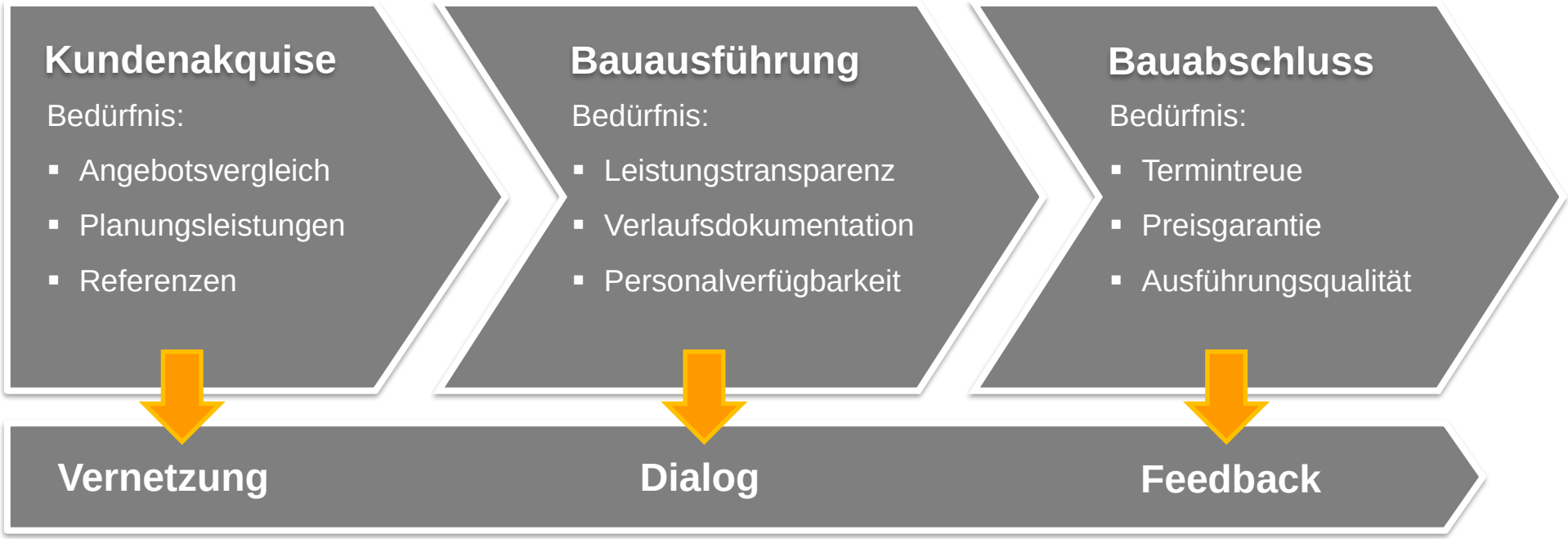
Entwicklung *differenzierender Kommunikationsinstrumente* entlang des gesamten *Kundenbeziehungszyklus:*



mittels *systematischer Bestandsaufnahme des Status-Quo, qualitativer Experteninterviews* und *Identifikation von Best Practices.*

Quelle: in Anlehnung an Bruhn (2013) Relationship Marketing, S. 65 ff.

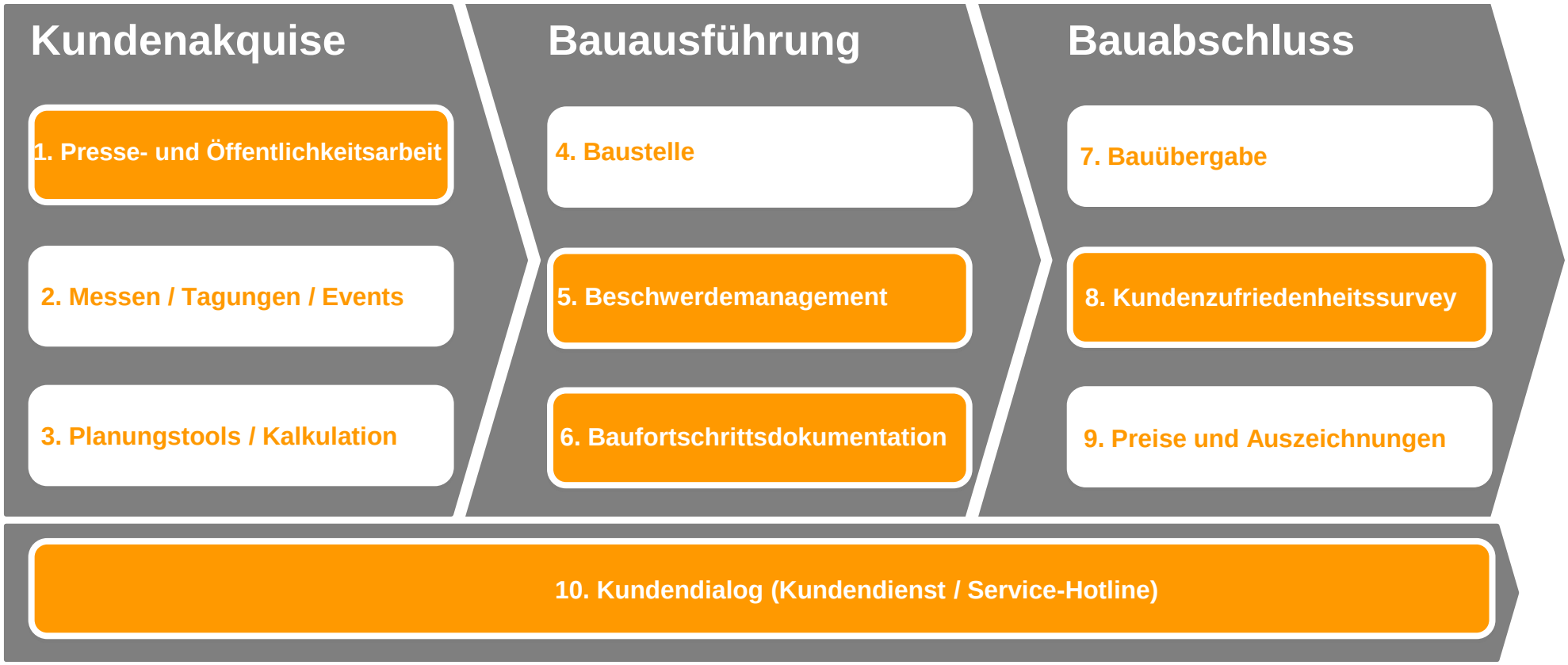
Bedürfnisse im Kundenbeziehungszyklus in der Bauwirtschaft



Ausgestaltung Kundenbeziehung und -kommunikation an den Kundenbedürfnissen

Quelle: casem (2013)

Kommunikationsinstrumente im Kundenbeziehungszyklus

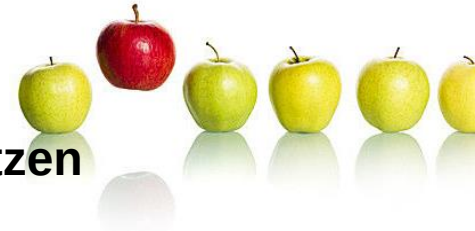


Integrierte Nutzung von Kommunikationsinstrumenten und -kanälen

Quelle: casem (2013)

Ziele eines systematischen Kundenbeziehungsmanagements

- Zufriedene, langfristige Kunden als Unternehmensbotschafter
- Weiterempfehlung durch zufriedene Kunden
- Medieneffizienz durch Vernetzung aller Kommunikationsinstrumente
- Reichweitenerhöhung Nutzung aller relevanten Kommunikationskanäle
- Strategische Angebots- und Kundenentwicklung durch systematisches Feedback
- Proaktives Beschwerdemanagement reduziert Folgekosten und Rechtsstreit



Erfolgreiche Marktprofilierung durch differenzierten Kundennutzen

Agenda: Kunden finden – Kunden binden

Die systematische Gestaltung von Kundenbeziehungen als Wettbewerbsvorteil

1. Kundenbeziehung: Differenzierende Quelle von Wettbewerbsvorteilen
2. Kundenbedürfnisse: Fundament der Kundenbeziehung und Wettbewerbsstrategie
3. Kundenbeziehungsmanagement: Werkzeuge für die langfristige Kundenbindung
4. Best Practices: Von den Besten lernen
5. Fazit: Empfehlungen für die Gestaltung Ihrer Kundenbeziehungen

Empirische Untersuchungen

Kundenbefragung

- Erhebungszeitraum: 3-5/2013 // 4-6/2017
- Region: NRW
- Stichprobe: 124 // 175 Auftraggeber
- Auftragsvergabekriterien
- Kundenpräferenzen & -bedürfnisse

BEST-PRACTICE-Analyse

A Internationale Konzerne 2)		B Breit aufgestellte Mittelständler		C Lokale/regionale Bauunternehmen		D Spezialisten – Klassischer Bau		E Spezialisten – Gebäudetechnik
HOCHTIEF	2,1 Mrd.	MAX BÖGL	1,3 Mrd.	DIW	60 Mio.	BAUER (Spezialtiefbau)	1,3 Mrd.	ST
BILFINGER BERGER	3,0 Mrd.	KÖSTER	0,6 Mrd.	OTTMANN	45 Mio.	GOLDBECK (Gewerblicher, kommunaler Hochbau)	1,2 Mrd.1)	
STRABAG SOCIETAS EUROPAEA	5,2 Mrd.	PAPENBURG / HEITKAMP	0,6 Mrd. / 0,3 Mrd.	Balter	42 Mio.	Lindner (Innenausbau, Fassadenbau)	0,5 Mrd.	KSB
bam	0,8 Mrd.		0,17 Mrd.		20 Mio.	SPITZKE (Bahnbau)	0,2 Mrd.	

1) 2008 Umsatz 2) Umsatz in Deutschland

Umfassende Analyse zu Kundenbedürfnissen und Kommunikationsverhalten

Quelle: Roland Berger (2011) Strategien der deutschen Bauwirtschaft, S. 17

Best Practices: Kommunikationsinstrumente

Kundenakquise

1. Presse- / Öffentlichkeitsarbeit

2. Messen und Tagungen

3. Planungstools

Bauausführung

4. Baustelle

5. P… …nt

6. Baufortschrittsdokumentation

Bauabschluss

…übergabe

8. Kundenzufriedenheitssurvey

9. Referenzen / Auszeichnungen

10. Kundendialog

Best Practices nur auf Anfrage erhältlich

Agenda: Kunden finden – Kunden binden

Die systematische Gestaltung von Kundenbeziehungen als Wettbewerbsvorteil

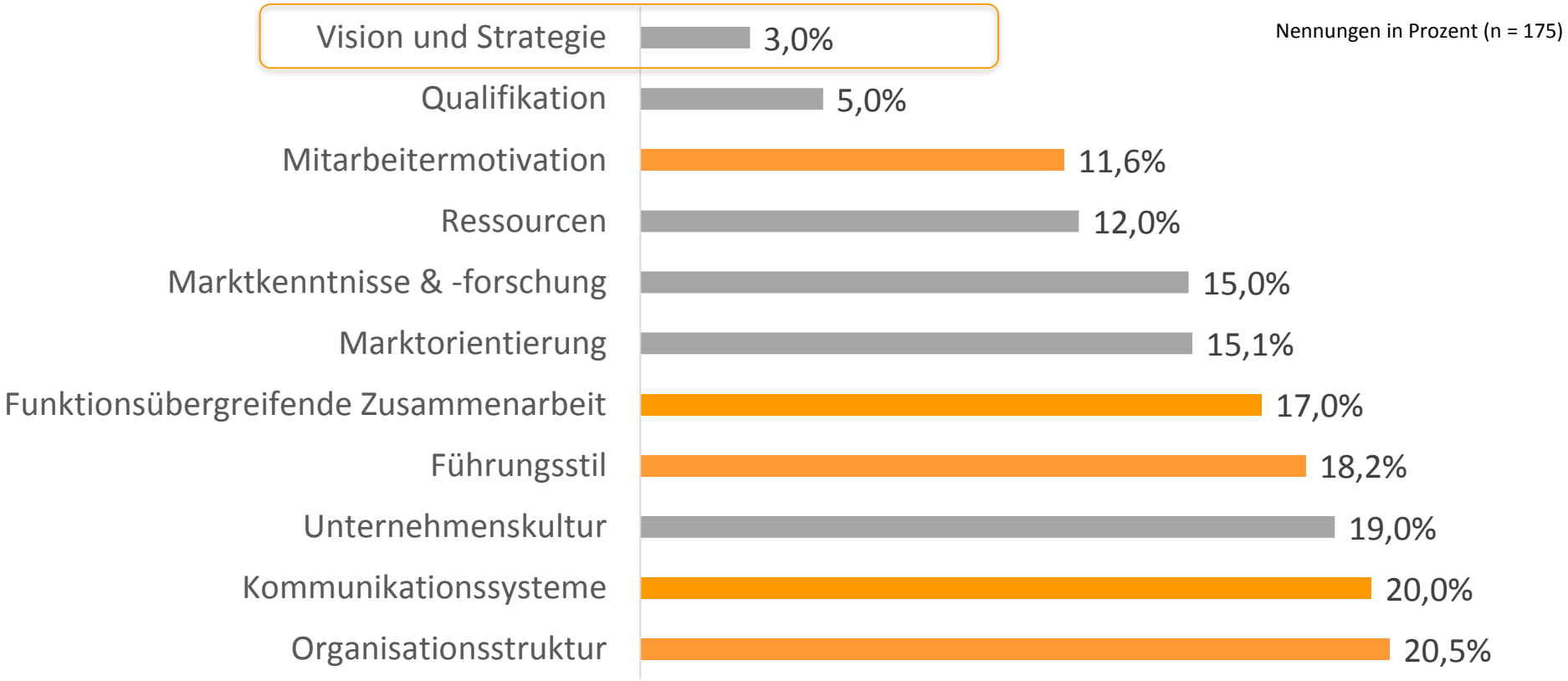
1. Kundenbeziehung: Differenzierende Quelle von Wettbewerbsvorteilen
2. Kundenbedürfnisse: Fundament der Kundenbeziehung und Wettbewerbsstrategie
3. Kundenbeziehungsmanagement: Werkzeuge für die langfristige Kundenbindung
4. Best Practices: Von den Besten lernen
5. Fazit: Empfehlungen für die Gestaltung Ihrer Kundenbeziehungen

Synthese und Empfehlungen

- Kundendialog entlang des Kundenbindungsprozesses gestalten:
  - Transparenz in der Akquise- und Ausführungsphase schaffen
  - Zufriedenheit messen und Leistung kontrollieren in der Abschlussphase
  - Vertrauen im kontinuierlichen Kundendialog aufbauen
- Leistungsdimensionen „Qualität“, „Service“ und „Preistreue“ hervorheben
- Kundenbedürfnisse und Unternehmensidentität beeinflussen Marktprofilierung

Strategischer Führungsauftrag

Implementierungsbarrieren der Kundenorientierung



Interne & externe Kommunikation als Barriere – Strategie wird unterschätzt!

Quelle: casem 2017

Kundenorientierte Unternehmensführung

Kundenorientierte Unternehmensführung

Kundenorientierte Strukturen

- Kundenorientierung auf Managementebene verankern
- Dezentrale Einheiten bilden
- Prozessorientierung verstärken und Kundenkontaktpunkte systematisch erfassen
- Funktionsübergreifende Zusammenarbeit fördern
- Entscheidungskompetenzen erweitern

Kundenorientierte Systeme

- Kundeninformationssysteme aufbauen
- Interaktionsplattformen mit den Kunden aufbauen
- Mitarbeiter mit Servicementalität rekrutieren
- Anreizsysteme an kundenorientierte Kennzahlen koppeln (z.B. Zufriedenheit)

Kundenorientierte Kultur

- Kundenorientierung in die Vision und Mission integrieren
- Bewusstsein bei den Mitarbeitenden schaffen
- Kompetenzen und Know-How zur Erfüllung von Kundenerwartungen an den Kundenkontaktpunkten vermitteln

Kundenorientierung und Innovationsfokus beruhen auf gleichen Erfolgsfaktoren

Quelle: in Anlehnung an Bruhn (2013)

Handlungsempfehlungen

- Beziehungsführerschaft als differenzierende Wettbewerbsstrategie ausgestalten
- Beziehungsorientierung als ganzheitlicher Gestaltungsauftrag der Unternehmensführung
- Beziehungs- und Innovationsorientierung mit hoher Entsprechung in den Gestaltungsparametern
- Systematische Integration von Kommunikations- und Beziehungsinstrumenten auf relevanten Kontaktpunkten
- Sensibilisierung von Mitarbeitenden durch interne Kommunikation, Dialogstrategien, Handlungsroutinen
- Definition von Kennzahlen und Frühwarnindikatoren für die Qualität von Kundenbeziehungen

Wie lange besteht ein Wettbewerbsvorteil „Beziehungsführerschaft“?

*« Ein Wettbewerbsvorteil ist ein **Ungleichgewichtsphänomen**. Wenn ein Wettbewerbsvorteil etabliert wurde, setzt er einen **Wettbewerbsprozess** in Gang, der zu seiner **Zerstörung** führt. »*

[Grant, Robert M. (2014), S. 201]

Kontinuierliche Anpassung: Rückbau alter & Aufbau neuer Wettbewerbsvorteile

Referent

Fachhochschule Dortmund
University of Applied Sciences and Arts
casem.

Prof. Dr. Jan-Philipp Büchler

Unternehmensführung und Global Business Management

Post Emil-Figge-Straße 44 · 44227 Dortmund

Twitter *http://**twitter**.com/**JPBuechler***

E-Mail jan-philipp.buechler@fh-dortmund.de

Center for Applied Studies and Education in Management (CASEM)

Forschung & Lehre zu Wachstumsstrategien im Mittelstand

Post Emil-Figge-Straße 44 · 44227 Dortmund

Telefon 0231-755-6788 (Anna Weiland)

Web www.casem.eu

www.innovationsexzellenz.de

casem.
center for applied studies and education in management

Nehmen Sie teil am INNOMONITOR bis zum 21. Dez. 2018 auf: www.innovationsexzellenz.de
Erhalten Sie ein kostenloses Ienchmarking mit den erfolg-reichsten Innovatoren und konkret Gestaltungshinweise für Innovations- und Unternehmenserfolg.