

**Masterarbeit**

# **GESCHÄFTSMODELL FÜR EIN KLEINUNTERNEHMEN IN DER LICHT- UND SONNENSCHUTZBRANCHE**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**Sonja Resch, BA**

1610318020

betreut und begutachtet von  
FH-Prof. DI Dr. Michael Terler

Graz, im Jänner 2018

Unterschrift

## **EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in blue ink, reading "Rüdiger Sonje", is positioned above a horizontal dotted line.

Unterschrift

## **GLEICHHEITSGRUNDSATZ**

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

## **DANKSAGUNG**

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Zuerst gebührt mein Dank Herrn FH-Prof. DI Dr. Michael Terler, der meine Masterarbeit betreut hat. Für die hilfreichen Anregungen und die konstruktive Kritik bei der Erstellung dieser Arbeit möchte ich mich herzlich bedanken.

Ein besonderer Dank gilt allen Interviewpartnern, ohne die diese Arbeit nicht hätte entstehen können. Mein Dank gilt ihrer Informationsbereitschaft sowie ihren interessanten Beiträgen.

Für das Korrekturlesen möchte ich mich bei meiner Freundin Corinna bedanken. Ebenfalls möchte ich mich bei meinen Freunden und meiner Familie bedanken, insbesondere meinen Eltern Erich und Sieglinde, die mir mein Studium ermöglicht und mich in all meinen Entscheidungen unterstützt haben. Einen ganz besonderen Dank möchte ich an dieser Stelle meinem Vater Erich aussprechen, der mit hilfreichen Literatur-Tipps und zahlreichen Kontakten maßgeblich dazu beigetragen hat, dass diese Masterarbeit in dieser Form vorliegt.

Abschließend möchte ich meinem Freund Thomas für den starken emotionalen Rückhalt über die Dauer meines gesamten Studiums danken.

## **KURZFASSUNG**

In den letzten Jahren hat die Sonnenschutzbranche erhöhte Aufmerksamkeit erlangt. Hitzeperioden werden immer häufiger, die Bevölkerung wächst und Vorteile von Sonnenschutzprodukten im Sinne von Energieeffizienz sowie niedrigeren Kühl- und Heizkosten verstärken das positive Wachstum dieses Sektors. Durch diese höhere Attraktivität haben sich auch die Vertriebskanäle und somit auch die Wettbewerber auf diesem Markt verdichtet. Nicht nur Baumärkte sondern auch Fensterhändler haben Sonnenschutzsysteme bereits in ihr Produktportfolio aufgenommen. Wenn man in dieser Branche ein neues Unternehmen gründet, ist es daher von großer Bedeutung zu wissen, wie man sich auf diesem wettbewerbsintensiven Markt differenzieren kann, um langfristig erfolgreich sein zu können.

Aufgrund der Tatsache, dass es kein spezifisches Geschäftsmodell für ein Unternehmen in der Sonnenschutzindustrie gibt, wurde im theoretischen Teil dieser Arbeit ein Vorgehensmodell zur Lösung dieses individuellen Problems erstellt. Nach diesem Verfahren ist der erste Schritt des praktischen Teils die Erstellung von zwei Geschäftsmodellentwürfen, gefolgt von Interviews mit Experten und Kunden. Am Ende wurden die Auswirkungen auf die Geschäftsmodellentwürfe abgeleitet und ein idealtypisches Geschäftsmodell für ein neues Unternehmen in der Sonnenschutzindustrie erstellt. Das durch die Kombination von Theorie und Praxis erarbeitete Geschäftsmodell wird in Form eines Business Model Canvas dargestellt. In Anbetracht der speziellen Aufgabenstellung dieser Arbeit ist es eine Empfehlung, das Ergebnis als Rahmen für die Gründung eines neuen Unternehmens in dieser Branche zu verwenden. Das in der Theorie entwickelte Vorgehensmodell kann jedoch auch allgemein für die Erarbeitung eines neuen Geschäftsmodellvorschlags in der Sonnenschutzbranche angewandt werden.

## **ABSTRACT**

In the past years, the solar shading industry is gaining more attention. Hot spells are becoming more and more frequent, the population is increasing and the advantages of solar shading in terms of energy efficiency, reduced cooling and heating costs are pushing forward the positive growth of this industry. Due to the higher attraction of solar shading systems, distribution channels have increased, for example not only construction markets but also window retailers have included solar shading products in their product portfolio. Therefore, to start a new business in this area, it is important to find out, how a start-up can be differentiated from all the other companies on the market.

Due to the fact, that there is no one specific business model for the solar shading industry, a procedure model to solve this individual problem is created in the thesis' theoretical part. Following this procedure, the first step is to create two business model drafts in the practical part, followed by conducting interviews with experts and customers. At the end, impacts on the business model drafts are deducted and one ideal-typical business model for the solar shading industry is generated. By combining theory and practice, one business model is created and illustrated in form of a business model canvas. Considering this thesis statement, it is recommended to use the outcome as a framework for starting a new business in this industry. However, the developed procedure model can generally be used to develop a new business model proposal in the solar shading industry.

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation .....	1
1.2	Problemstellung und Forschungsfrage.....	2
1.3	Zielsetzung.....	2
1.4	Bezugsrahmen.....	3
2	Einführung in die Sonnenschutzbranche .....	4
2.1	Begriffserklärung und Eingrenzung des Fachgebietes.....	4
2.2	Funktionen des technischen Sonnenschutzes .....	4
2.3	Übersicht der Sonnenschutzprodukte für Gebäude .....	6
2.3.1	Innenliegende Systeme .....	7
2.3.1.1	Jalousie und Vertikaljalousie .....	7
2.3.1.2	Rollos.....	7
2.3.1.3	Plissees (Faltstore).....	8
2.3.1.4	Unterglasbeschattungen.....	8
2.3.2	Außenliegende Systeme.....	8
2.3.2.1	Raffstore .....	8
2.3.2.2	Rollladen.....	9
2.3.2.3	Fassadenmarkisen .....	9
2.3.2.4	Freiflächenbeschattungen .....	10
2.3.2.5	Wintergartenmarkisen .....	10
2.3.2.6	Fensterläden.....	10
2.3.3	Bilderübersicht Sonnenschutzprodukte .....	11
2.3.4	Zusammenfassung Sonnenschutzprodukte .....	13
2.3.5	Automatisierung von Sonnenschutzanlagen .....	13
2.4	Zusammenhang zwischen Klima, Energie und Sonnenschutz .....	14
2.5	Die Sonnenschutzbranche in Österreich .....	15
2.6	Trends.....	17
3	Customer Insights .....	19
4	Geschäftsmodelle.....	23
4.1	Begriffserklärung und Dimensionen eines Geschäftsmodells .....	23
4.2	Geschäftsmodellansätze .....	24
4.2.1	Geschäftsmodell nach Osterwalder/Pigneur .....	24
4.2.1.1	Kundensegmente .....	25
4.2.1.2	Wertversprechen .....	25
4.2.1.3	Kanäle.....	26
4.2.1.4	Kundenbeziehung.....	26
4.2.1.5	Einnahmequellen.....	26
4.2.1.6	Schlüsselressourcen .....	26
4.2.1.7	Schlüsselaktivitäten .....	26

4.2.1.8	Schlüsselpartner .....	27
4.2.1.9	Kostenstruktur .....	27
4.2.2	Geschäftsmodell nach Wirtz .....	27
4.2.2.1	Marktmodell .....	28
4.2.2.2	Beschaffungs- und Leistungserstellungsmodell .....	28
4.2.2.3	Leistungsangebots- und Distributionsmodell .....	28
4.2.2.4	Kapitalmodell .....	29
4.2.3	Geschäftsmodell nach Bieger/Reinhold .....	30
4.2.3.1	Leistungskonzept (Value Proposition) .....	31
4.2.3.2	Wertschöpfungskonzept (Value Creation) .....	31
4.2.3.3	Kanäle (Value Communication and Transfer) .....	31
4.2.3.4	Ertragsmodell (Value Capture) .....	32
4.2.3.5	Wertverteilung (Value Dissemination) .....	32
4.2.3.6	Entwicklungskonzept (Value Development) .....	32
4.2.4	Geschäftsmodell nach Stähler .....	33
4.2.4.1	Value Proposition .....	33
4.2.4.2	Architektur der Leistungserstellung bzw. Wertschöpfung .....	34
4.2.4.3	Ertragsmodell .....	35
4.3	Auswahl eines geeigneten Geschäftsmodellansatzes .....	36
4.3.1	Beschreibung des Scoring Modells .....	36
4.3.2	Auswahl und kurze Beschreibung der Bewertungskriterien .....	37
4.3.3	Gewichtung und Bewertung der Optionen .....	38
4.3.4	Geschäftsmodellinnovation .....	41
4.4	Geschäftsmodellelemente nach Gassmann/Frankenberger/Csik .....	42
4.4.1	Übersicht: 55 Muster zur Geschäftsmodellinnovation .....	44
4.4.2	Add-On: Separate Verrechnung von Extras .....	45
4.4.3	Lock-in: Zwangsloyalität durch hohe Wechselkosten .....	45
4.4.4	Mass Customization: Individualität von der Stange .....	46
4.5	Best Practice .....	46
4.5.1	Sonnenschutzhersteller: Wo&Wo Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG .....	47
4.5.1.1	Beschreibung der Firma .....	47
4.5.1.2	Darstellung im ausgewählten Geschäftsmodell – Business Model Canvas .....	47
4.5.1.3	Verwendung von Muster nach Gassmann/Frankenberger/Csik .....	48
4.5.2	Sonnenschutzfachhändler - Dolenz .....	48
4.5.2.1	Beschreibung der Firma .....	48
4.5.2.2	Darstellung im ausgewählten Geschäftsmodell – Business Model Canvas .....	49
4.5.2.3	Verwendung Muster nach Gassmann/Frankenberger/Csik .....	49
5	Vorgehensmodell zur Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells in der Sonnenschutzbranche ....	51
6	Praxisteil .....	53
6.1	Schritt 1: Geschäftsmodellentwürfe .....	54
6.1.1	Workshop .....	54
6.1.2	Geschäftsmodell Entwurf 1 (Sonnenschutzfachhändler) .....	55

6.1.3	Geschäftsmodell Entwurf 2 (Sonnenschutzherzeuger) .....	56
6.2	Schritt 2: Experteninterviews .....	57
6.2.1	Interviewleitfaden .....	58
6.2.2	Expertenauswahl .....	58
6.2.3	Auswertung Experteninterviews .....	59
6.2.3.1	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring .....	59
6.2.4	Erklärung der Vorgehensweise.....	60
6.2.5	Das Categoriesystem.....	61
6.2.6	Auswertung der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse, Auswertung der Fragen .....	62
6.2.6.1	Branchenentwicklung und Markt .....	62
6.2.6.2	Schlüsselpartner .....	63
6.2.6.3	Schlüsselressourcen und Aktivitäten.....	63
6.2.6.4	Value Proposition .....	64
6.2.6.5	Kunden und Vertrieb.....	66
6.2.6.6	Einnahmen und Ausgaben .....	67
6.2.6.7	Differenzierung und Neugründung .....	68
6.3	Schritt 3: Auswirkungen auf die Geschäftsmodellentwürfe .....	69
6.4	Schritt 4: Netnografie .....	72
6.5	Schritt 5: Kundeninterviews .....	76
6.5.1	Auswertung der Kundeninterviews .....	77
6.5.1.1	Smart Home .....	77
6.5.1.2	Wartungsverträge und Informationsquellen .....	77
6.5.1.3	Value Proposition .....	78
6.5.1.4	Zahlungsmethoden und neue Elemente nach Oliver Gassmann .....	79
6.6	Schritt 6: Auswirkungen auf die Geschäftsmodellentwürfe .....	80
6.7	Schritt 7: Auswahl des Geschäftsmodells .....	82
6.8	Fazit .....	86
6.9	Handlungsempfehlungen.....	87
6.10	Ausblick.....	88
	Literaturverzeichnis .....	89
	Abbildungsverzeichnis.....	94
	Tabellenverzeichnis .....	96
	Abkürzungsverzeichnis.....	97
	Anhang .....	A1

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Ausgangssituation

Meteorologische Daten zeigen, dass die Anzahl an warmen Tagen und Nächten weltweit gesehen in den letzten Jahren zugenommen bzw. die Zahl an kalten Tagen und Nächten abgenommen hat. Wärmeperioden und Hitzewellen sind in den letzten Jahren in ihrer Intensität, Länge und Häufigkeit gestiegen.<sup>1</sup> Die somit einhergehende Sonneneinstrahlung, welche auf Gebäude eintrifft, hat großen Einfluss auf diese, sowohl in thermischen als auch in visuellen Aspekten.<sup>2</sup>

Der Gebäudesektor stellt die Industrie mit dem größten Energieverbrauch dar. Konkret bedeutet das, dass dieser Sektor in der Europäischen Union für 40% des Energieverbrauchs und 36% des CO<sub>2</sub> Aufkommens verantwortlich ist.<sup>3</sup> Global gesehen werden 60% des Energieverbrauches in Gebäuden für Raumkühlung und –erwärmung inkl. Wasserheizung aufgewendet. In der EU sind das sogar 80%. Basierend auf der stetig steigenden Population und Urbanisierung (Verstädterung) wird ein drastischer Anstieg des Energieverbrauchs in den kommenden Jahren vorhergesagt.<sup>4</sup>

Die EU hat sich zum Ziel gesetzt, ein hocheffizienter Wirtschaftsraum mit geringem Kohlenstoffausstoß zu werden und hat daher das EU Klima- und Energiepaket (auch bekannt als 20-20-20 Ziele) implementiert. Die EU möchte damit folgende Ziele erreichen:<sup>5</sup>

- 20% CO<sub>2</sub> Reduktion
- 20% Verbesserung in Energieeffizienz
- 20% des EU Energieverbrauches aus erneuerbaren Energiequellen

Sonnenschutzsysteme können einen großen Einfluss auf Energieeinsparung haben.<sup>6</sup> Der Begriff „Sonnenschutz“ wird verwendet, um verschiedene Systeme zu beschreiben, mit denen man die Menge an Wärme und Licht, die von der Sonne abgegeben und von Gebäuden absorbiert wird, modifizieren kann. Daher können Sonnenschutzsysteme Energieeinsparungen in verschiedenen Bereichen bieten: (1) benötigte Energie für Kühlen und Heizen; (2) benötigte Energie für Beleuchtung (3) und verbesserter Komfort sowie erhöhte Produktivität (zum Beispiel in Bürogebäuden).<sup>7</sup>

Eine Studie zeigt, dass durch den Einsatz von dynamischen Sonnenschutzsystemen die gesamte Energieeinsparung (inkl. Neubauten und Renovierungen) für Kühlen und Heizen über 13% ausmachen

---

<sup>1</sup> Vgl. Georgopoulos/Minson (2014), o.S.

<sup>2</sup> Vgl. Bellia u.a. (2014), S. 309.

<sup>3</sup> Vgl. ES-SO (Hrsg.) (2014), S. 3.

<sup>4</sup> Vgl. Hutchins (2015), S. 3.

<sup>5</sup> Vgl. ES-SO (Hrsg.) (2014), S. 3.

<sup>6</sup> Vgl. ES-SO (Hrsg.) (2014), S. 10.

<sup>7</sup> Vgl. ES-SO (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].



kann.<sup>8</sup> Sonnenschutztechnologien bieten also sehr hohes Potenzial, um den Gebäudesektor im Bereich Energieeinsparungen zu unterstützen.<sup>9</sup>

Zusammengefasst kann die Sonnenschutzindustrie einen wesentlichen Einfluss auf die Entschleunigung der Klimaerwärmung und die Erreichung der EU 20-20-20 Ziele haben.<sup>10</sup>

## 1.2 Problemstellung und Forschungsfrage

Basierend auf der Ausgangssituation wurde folgende Problemstellung definiert:

Die österreichische Sonnenschutzindustrie zeichnet sich durch eine Vielzahl an Kleinunternehmen im Fachhandel aus. Der Großteil dieser Betriebe sind Klein- und Kleinstunternehmen mit max. 35 Mitarbeitern, wie zum Beispiel Dolenz, TRS, SLS usw. Diese Fachhändler beziehen von einer kleinen Anzahl an Herstellern (Wo&Wo Sonnenlichtdesign, Hella, Valetta, etc.) ihre Sonnenschutzprodukte und verkaufen diese schließlich an die Endkonsumenten. Weiters werden diese Produkte am österreichischen Markt nicht nur über den Fachhandel verkauft, sondern auch über verschiedene andere Betriebe: unter anderem Baumärkte, Möbelhändler, Innen-/Raumausstatter, Fensterverkäufer, Tischler oder auch Farbenhändler. Es ist somit eine Herausforderung, auf diesem dicht besiedelten Markt eine passende Positionierung zu finden, um sich aus der Vielzahl an Fachhändlern abzuheben und mit einem passenden Geschäftsmodell als Kleinunternehmen langfristig profitabel sein zu können. Folgende Frage soll mit dieser Masterarbeit beantwortet werden:

- Wie sieht ein passendes Geschäftsmodell für ein Start-up in der Sonnenschutzbranche aus, um sich erfolgreich am österreichischen Markt positionieren zu können?

## 1.3 Zielsetzung

Abgeleitet aus der genannten Problemstellung wurden folgende Ziele dieser Arbeit definiert:

Hauptziel: Hauptziel der Masterarbeit ist es, ein Geschäftsmodell für ein Kleinunternehmen in der österreichischen Licht- und Sonnenschutzbranche zu erarbeiten.

Sub-Ziele: Ein Sub-Ziel dieser Arbeit ist es, einen passenden Geschäftsmodellansatz zur Erarbeitung des Geschäftsmodellentwurfs auszuwählen.

Ein weiteres Sub-Ziel dieser Arbeit ist, es durch Experten- und Kundeninterviews den in der Praxis erstellten Geschäftsmodellentwurf zu bewerten und anschließend zu verbessern.

---

<sup>8</sup> Vgl. ES-SO (Hrsg.) (2014), S. 10.

<sup>9</sup> Vgl. Hutchins (2015), S. 2.

<sup>10</sup> Vgl. ES-SO (Hrsg.) (2014), S.10.

## 1.4 Bezugsrahmen

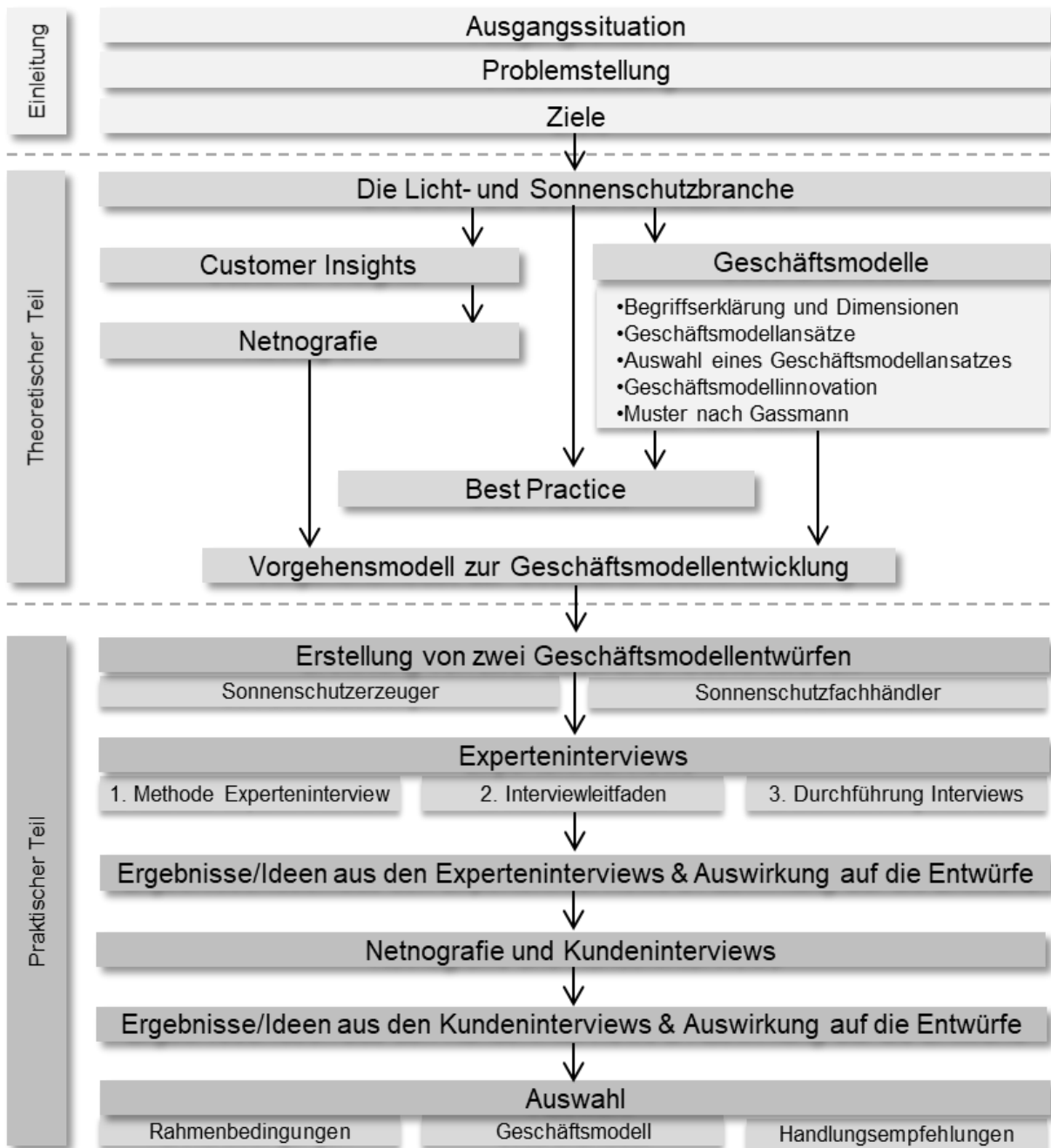


Abbildung 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung

## **2 EINFÜHRUNG IN DIE SONNENSCHUTZBRANCHE**

### **2.1 Begriffserklärung und Eingrenzung des Fachgebietes**

Unter dem Begriff „Sonnenschutz“ versteht man eine Technologie, die das Eindringen von unverhältnismäßig hoher Sonneneinstrahlung beschränkt. Der weitgefasste Begriff reicht von natürlichen Schattenspendern (Bäume und Sträucher) über feststehende technische Lösungen wie Überdachungen, Balkone und Vordächer bis hin zu vollautomatischen dynamischen Systemen.<sup>11</sup> Grundsätzlich dienen Beschattungsanlagen dazu, einer zu starken Sonneneinstrahlung - und somit einer zu starken Wärmeentwicklung - im Innenraum eines Gebäudes vorzubeugen. Hierbei wird der Begriff „Sonnenschutz“ konkret verwendet. Als Sonnenschutzprodukte bzw. Beschattungsanlagen zählt man demzufolge alle Produkte und Systeme, die dem Zweck dienen eine beeinträchtigende Wirkung der Sonne in irgendeiner Weise zu modifizieren, zu minimieren oder auch ganz zu verhindern.<sup>12</sup>

Diese Masterarbeit beschränkt sich auf jene Sonnenschutzsysteme, die einen technischen Zusammenhang vorweisen; womit sämtliche Produkte in Betracht gezogen werden, die von Sonnenschutz erzeugenden Unternehmen geführt werden. Es wird hierfür auch der Begriff „technischer Sonnenschutz“ verwendet. Oben genannte natürliche Schattenspender sowie feststehende bauliche Konstruktionen werden nicht betrachtet. Sonnenschutz wird in dieser Arbeit als ein vor oder hinter dem Fensterglas befestigtes, bewegliches Produkt definiert, welches dem Schutz vor Sonne dient.

Bereiche, die eine direkte Verbindung zu Sonnenschutzsystemen aufweisen, werden in dieser Arbeit ebenfalls abgebildet, um für die Adressaten ein vollständiges Bild des Themas darzustellen. Zu diesen einfließenden Themengebieten zählen unter anderem das Klima, Trends sowie Automation/Smart Home. Ergänzende Bereiche wie Sonnenschutzphysik oder Elektrik werden nur soweit erläutert, als sie für Sonnenschutzsysteme von Bedeutung sind.

### **2.2 Funktionen des technischen Sonnenschutzes**

Sonnenschutzsysteme erfüllen verschiedene Aufgaben. Neben der Hauptaufgabe, auftreffende Sonnenstrahlen zu beeinflussen, zu verringern oder gänzlich abzuhalten, gibt es noch einige weitere Funktionen. Energieeinsparungen, Schutz der Privatsphäre (Sichtschutz), Blendschutz, Schutz vor UV-Strahlung und Wärme, Wind- und Wetterschutz, Lärm- bzw. Schallschutz, Einbruchschutz, Verdunkelung sowie eine bequeme Anwendung durch Sonnenschutzautomation sind die am häufigsten genannten Funktionen.<sup>13</sup> Zusätzlich kann man funktionellen und dekorativen Sonnenschutz unterscheiden, wobei meistens eine Kombination aus beiden zum Einsatz kommt.<sup>14</sup> Weitere Anforderungen, wie Klimabeständigkeit, Wind- und Schneelast o.ä., müssen von Sonnenschutzsystemen erfüllt werden.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. ES-SO (Hrsg.) (2015), S. 2.

<sup>12</sup> Vgl. Bäckmann (1998), S. 12.

<sup>13</sup> Vgl. ITRS e.V. (Hrsg.) (2016), S. 4f.; Vgl. ES-SO (Hrsg.) (2006), S. 2.; Vgl. ARGE Sonnenschutz (Hrsg.) (2002), S. 5ff.

<sup>14</sup> Vgl. Bäckmann (1998), S.14.

<sup>15</sup> Vgl. ift Rosenheim (Hrsg.) (2015), S. 1.

## Funktionsweise von Sonnenschutz

Ein wichtiger Effekt in der Sonnenschutztechnik ist der Treibhauseffekt. Die Sonneneinstrahlung kann in Form von kurzwelligem Sonnenstrahlen<sup>16</sup> ein Glasfenster relativ ungehindert durchdringen und trifft auf Wände und Böden im Inneren eines Raumes auf. Als Folge werden diese Materialien erwärmt und langwellige Strahlen, welche nun nicht mehr durch Glasflächen dringen können, werden wieder zurückgeworfen. Diese Wärmestrahlung kann somit nur mehr durch Belüftung oder Klimaanlage aus dem Rauminnen gebracht werden. Dieser Effekt führt zu einer energieeinsparenden Wärmeerzeugung im Winter (Energiegewinnung) und zu einer unerwünscht hohen Aufwärmung des Raumes im Sommer.<sup>17</sup> Daher sollte man dynamische Sonnenschutzsysteme verwenden, die im Sommer vor zu starker Sonneneinstrahlung schützen und im Winter die Fensterfläche frei lassen, um die Wärmeenergie von außen eindringen lassen zu können. Sonnenschutzsysteme haben folgende Wirkungsweise: Im Sommer fängt außenliegender Sonnenschutz unter Voraussetzung korrekter Anwendung den Großteil, genauer gesagt bis zu 95%<sup>18</sup> der Sonnenstrahlen ab, welche in Wärme umgewandelt oder reflektiert werden. Diese erwärmte Luft steigt auf und wird vom Gebäude abgestoßen. Leicht geöffnete Raffstores sorgen zum Beispiel für genug Licht im Inneren. In der Sommernacht verwendet man die Außenluft zum Kühlen, wobei der Sonnenschutz als Sichtschutz dient, wie es in Abbildung 2 zu sehen ist.<sup>19</sup>

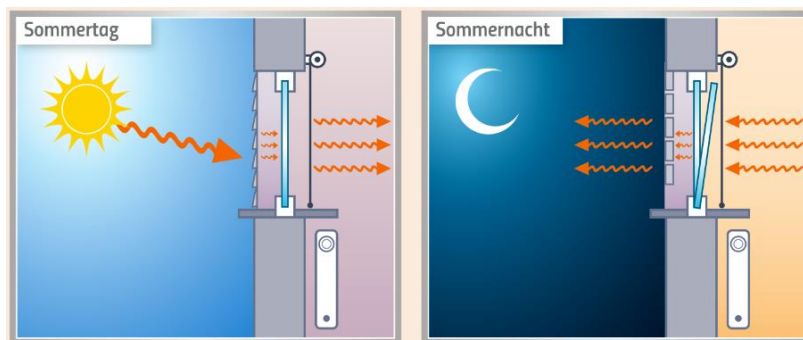


Abbildung 2: Funktionsweise von Sonnenschutz im Sommer, Quelle: ITRS e.V. (Hrsg.) (2016), S. 15.

In Abbildung 3 ist zu sehen, welche Funktion ein Sonnenschutzsystem im Winter erfüllt.

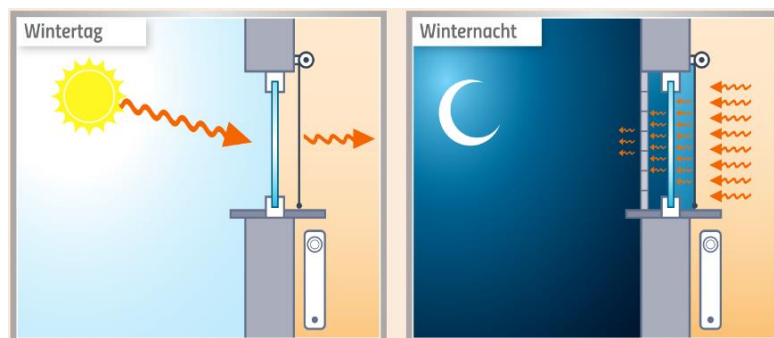


Abbildung 3: Funktionsweise von Sonnenschutz im Winter, Quelle: ITRS e.V. (Hrsg.) (2016), S. 15.

<sup>16</sup> 80% der gesamten Sonneneinstrahlung besteht aus kurzwelligem Sonnenstrahlen.

<sup>17</sup> Vgl. ARGE Sonnenschutz (Hrsg.) (2002), S.18.

<sup>18</sup> Vgl. Bundesverband Sonnenschutztechnik (Hrsg.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>19</sup> Vgl. ITRS e.V. (Hrsg.) (2016), S.15.

Um die eintreffende Sonnenenergie an einem Wintertag nutzen zu können, wird innenliegender Sonnenschutz verwendet, welcher als Blendschutz fungiert und trotzdem die solaren Einträge der Sonne nutzt. Diese würden bei außenliegendem Sonnenschutz verloren gehen. In Winternächten kann man den Wärmeverlust mit Hilfe der entstehenden Luftpolster zwischen Fenster und innenliegendem Blendschutz sowie außenliegendem Rollladen um bis zu 80% verringern. Durch Sonnenschutz kann das Fenster an einem Wintertag mehr Energie sammeln, als es in der Nacht verliert.<sup>20</sup>

Zusätzlich bestimmt die Art des Raumes, welche Funktion der eingesetzte Sonnenschutz haben soll. So ist in einem Arbeitsraum oder in einem Wohnraum (hell, blendfrei, Sichtschutz) eine andere Funktion bzw. ein anderer Nutzen erwünscht als in einem Ruhe- bzw. Schlafraum (verdunkelbar, kühl).<sup>21</sup>

## 2.3 Übersicht der Sonnenschutzprodukte für Gebäude

Sonnenschutz umfasst eine Vielzahl an schattenspendenden Produkten, welche prinzipiell in zwei Kategorien aufgeteilt werden können: innen- und außenliegender Sonnenschutz.<sup>22</sup> Als außenliegend bezeichnet man ein System, das an der Fassade eines Gebäudes angebracht ist. Innenliegende Anlagen werden dagegen im Innenraum befestigt. Die folgende Tabelle stellt dar, welche Produkte zum innen- und welche zum außenliegenden Sonnenschutz gezählt werden:

Innenliegend	Außenliegend
Jalousien	Raffstores
Vertikaljalousien	Rollläden
Rollos	Fassadenmarkisen
Plissees	Freiflächenbeschattungen
Unterglasbeschattungen	Wintergartenmarkisen
	Fensterläden

Tabelle 1: Einteilung von Sonnenschutz, Quelle: Bundesverband Sonnenschutztechnik (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

Zusätzlich kann außenliegender Sonnenschutz in fixe und bewegliche Systeme unterteilt werden.<sup>23</sup> Ein feststehender Sonnenschutz ergibt sich entweder aus dem Baukörper selbst oder ist als starres Element an die Fassade angebracht. Dies können zum Beispiel Balkone oder Dachüberstände sein. Bewegliche außenliegende Beschattungsanlagen umfassen die in Tabelle 1 aufgezählten außenliegenden Sonnenschutzprodukte, welche im Abschnitt 2.3.2 noch genauer erläutert werden.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. ITRS e.V. (Hrsg.) (2016), S.15.

<sup>21</sup> Vgl. Bäckmann (1998), S. 74.

<sup>22</sup> Vgl. ARGE Sonnenschutz (Hrsg.) (2002), S. 8.; Vgl. Littlefair (2006), S. 4f.; Vgl. Hestermann/Rongen (2010), S. 332.

<sup>23</sup> Vgl. Bellia u.a. (2014), S. 310.; Vgl. Littlefair (2006), S. 14.

<sup>24</sup> Vgl. Baunetz Wissen (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

## 2.3.1 Innenliegende Systeme

### 2.3.1.1 Jalousie und Vertikaljalousie

Eine Innenjalousie ist ein aus Lamellen bestehender Behang, mit dem Öffnungen (zum Beispiel Türen oder Fenster) geschlossen und somit vor Sonne und Einblicken geschützt werden können. Die Lamellen lassen sich um ihre Längsachse drehen, wodurch man die Stärke des Lichteinfalls modifizieren kann. Jalousien mit einer Lamellenbreite von bis zu circa 35 mm werden im Innenbereich angewandt. Ihr Gegenstück im äußeren Sonnenschutz ist der Raffstore oder die Außenjalousie.<sup>25</sup> Die Lamellen bestehen meistens aus Leichtmetall (Aluminium), es gibt jedoch auch lackierte Holzlamellen oder Kunststofflamellen. Der Antrieb kann mittels Schnurzug, Getriebe oder Motor erfolgen.<sup>26</sup> Als Vertikaljalousie wird eine Jalousie bezeichnet, deren Lamellen vertikal angeordnet und ebenfalls wendbar sind. Die Lamellen sind oben an einer Aluminium-Laufschiene angehängt und sind nach einer Seite, beiden Seiten oder zur Mitte raffbar. Man nennt diese Sonnenschutzprodukte auch Vertikalbehänge, Vertikal-Lamellenstores oder Lamellenvorhänge.<sup>27</sup>

Eine erweiterte Form der Vertikaljalousie stellt der Flächenvorhang, auch Schiebegardine, Schiebevorhang oder Schiebe-Panel genannt, dar. Der Flächenvorhang besteht aus breiten Stofflamellen, die oben an einem Schiebesystem befestigt werden. Dieses Modell wird nicht nur als Blend- oder Sichtschutz für Fenster eingesetzt, sondern häufig auch als Raumteiler verwendet. Dabei erfolgt die Bedienung durch Verschieben mit der Hand oder mit Hilfe eines Schnurzugs.<sup>28</sup>

### 2.3.1.2 Rollos

Das klassische Rollo bietet einen sehr guten Blick- und Blendschutz und ermöglicht eine dekorative Raumgestaltung durch die Verwendung verschiedenster Stoffe. Es besteht aus einer seitlich gelagerten Rollwelle mit eingebauter Mechanik und kann, gleich wie die Jalousie, geführt oder freihängend sein. Zusätzlich kann ein Rollo mit oder ohne Abdeckkasten montiert werden. Durch Innenrollos wird das Sonnenlicht gefiltert und nur ein Teil des Lichts wird in das Rauminnere gelassen. Dadurch wird die eintreffende Wärmestrahlung deutlich verringert. Es gibt unterschiedliche Stoffbehänge und die Antriebsart kann variieren (Federwelle mit Arretierung, Kettenzug, Kurbel, Elektrisch).<sup>29</sup> Rollos ermöglichen ein angenehmes Licht und verhindern störende Blendungen durch zu hohen Kontrast.<sup>30</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Baunetz Wissen (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>26</sup> Vgl. ARGE Sonnenschutz (Hrsg.) (2002), S. 40f.

<sup>27</sup> Vgl. Baunetz Wissen (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>28</sup> Vgl. Interdeco (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>29</sup> Vgl. ARGE Sonnenschutz (Hrsg.) (2002), S. 44ff.

<sup>30</sup> Vgl. Bundesverband Sonnenschutztechnik (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

### **2.3.1.3 Plissees (Faltstore)**

„Plissee“ kommt aus dem Französischen und bedeutet „gefaltet“.<sup>31</sup> Demzufolge besteht ein Plissee oder auch Faltstore aus einem in Falten gelegten Stoff.<sup>32</sup> Das Material eines Faltstores kann unterschiedliche Transparenzgrade aufweisen und somit von transparent bis blickdicht verschiedene Anwendungsmöglichkeiten abdecken. Ein Plissee eignet sich gut für spezielle Sonderformen (Dreieck-, Rechteck-, Rundbogenanlagen) und kann auch für Wintergardendächer und Schrägverglasungen optimal eingesetzt werden. Der Antrieb der vielfältigen Faltstore-Lösungen kann mittels Schnurbedienung, Endloszugbedienung, Kurbelbedienung oder Motorantrieb erfolgen. Unterschiedliche Stoffqualitäten werden eingesetzt, um den Anforderungen (zum Beispiel in Wintergärten) gerecht zu werden. Auch bei Plissees gibt es geführte und freihängende Anlagen.<sup>33</sup>

### **2.3.1.4 Unterglasbeschattungen**

Mit Unterglasbeschattungen werden speziell Wintergärten und Glasdächer – zum Beispiel von Terrassen – beschattet.<sup>34</sup> Dabei handelt es sich um einen gleichzeitig innen- und auch außenliegenden Sonnen- und Sichtschutz für Glasflächen, welcher in gerollter oder geraffter Form ausgeführt sein kann. Meistens werden solche Systeme mit Elektroantrieb angeboten, es ist jedoch auch ein Antrieb mittels Handkurbel möglich.<sup>35</sup>

## **2.3.2 Außenliegende Systeme**

### **2.3.2.1 Raffstore**

Als Raffstore bzw. Außenjalousie bezeichnet man einen vor Fenster oder Türen montierten Sonnenschutz mit wend- und hochziehbaren horizontalen Leichtmetalllamellen. Beide Systeme sind ähnlich und unterscheiden sich durch die Art der Lamellen.<sup>36</sup> Diese sind stufenlos regulierbar und eine seitliche Führung (Seil, Führungsschiene oder Scherensystem) sorgt für Stabilität.<sup>37</sup>

Dieses System ähnelt der Innenjalousie, ist jedoch größer dimensioniert, um den Belastungen der Witterung entgegenzuhalten. Die Beweglichkeit der Lamellen ermöglicht eine angepasste Steuerung des Lichteinfalls vom Blendschutz bis hin zu einer Abdunkelung des Raumes. Bestandteile eines Raffstores sind die verstellbaren Lamellen, die Führungs-, Ober- und Unterschiene sowie die Blende. Es gibt unterschiedliche Bauformen dieser Beschattungsanlagen, welche sich einerseits durch die Breite der Lamellen und andererseits durch ihren Einbau bzw. die Montage differenzieren (vor die Fassade gesetzt oder in die Fassade integriert). Blenden oder Kästen dienen dazu, die eingefahrenen Lamellenpakete vor

---

<sup>31</sup> Vgl. Duden (Hrsg.) (2015), S. 1359.

<sup>32</sup> Vgl. Rollo Express (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>33</sup> Vgl. ARGE Sonnenschutz (Hrsg.) (2002), S. 54ff.

<sup>34</sup> Vgl. Bundesverband Sonnenschutztechnik (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>35</sup> Vgl. ARGE Sonnenschutz (Hrsg.) (2002), S. 58ff.

<sup>36</sup> Vgl. Bäckmann (1998), S.62.

<sup>37</sup> Vgl. ARGE Sonnenschutz (Hrsg.) (2002), S. 66.

Wind und Wetter zu schützen. Gängige Systeme sind zum Beispiel der Aufsatz-Raffstore, Vorbau-Raffstore, Doppelbehang-Raffstore oder für Schrägverglasungen der Schrägraffstore.<sup>38</sup>

### 2.3.2.2 Rollläden

Bei Rollläden handelt es sich um einen stabilen außenliegenden Wetter- und Sonnenschutz für Fenster und Fenstertüren. Diverse Rollladenprofile lassen sich ineinanderschieben und ergeben einen aufrollbaren Behang, der auf einer Welle aufgewickelt wird. Führungsschienen auf den Seiten bieten Stabilität.<sup>39</sup>

Nach Art der Montage lassen sich drei Typen von Rollläden unterscheiden: (1) Aufbau-/ Aufsatzrollläden, (2) Einbaurollläden, (3) Vorbaurollläden. Rollläden bieten eine hervorragende Abdunkelungsmöglichkeit, sowie guten Schallschutz, Wärme- sowie Einbruchschutz. Auch bei diesem Sonnenschutzsystem gibt es diverse Führungsschienen und Behangarten. Mögliche Antriebe sind Schnurzug, Gurtzug, Kurbel- oder Motorantrieb.<sup>40</sup>

### 2.3.2.3 Fassadenmarkisen

Unter einer Markise versteht man eine mit Behang bespannte Gestellkonstruktion. Dieser Behang ist fest installiert sowie aufroll- oder faltbar. Eine Markise schützt Öffnungen in der Fassade (Fensterflächen) oder freie Flächen wie Balkone und Terrassen. Größere Außenflächen der Fassade können mittels Fassadenmarkisen (auch Fenstermarkisen, Außenrollos, Markisoletten genannt) beschattet werden. Diese gibt es auch in abgewinkelter Form (schräg-senkrecht), mit seitlichen Führungen in unterschiedlichen Varianten und Größen und mehrteilig mit bis zu max. drei Behängen.<sup>41</sup> Für eine Fassadenmarkise gibt es vier Bedienungsvarianten: Schnur, Gurt, Kurbel oder Elektromotor. Grundsätzlich haben Fassadenmarkisen eine vertikale Führung, bei der die Bespannung in genau dieser Achse heruntergefahren wird. Das besondere Merkmal einer Markisolette hingegen ist, dass sie zusätzliche Ausstellarme in der seitlichen Führung besitzt. Die Bespannung wird mit Hilfe dieser Ausstellarme und einem Leitrohr im oberen Bereich umgelenkt und nach außen gezogen, wodurch ein freier Blick nach außen ermöglicht wird.<sup>42</sup> Seit einigen Jahren sind auch sogenannte „ZIP-Anlagen“ immer stärker am Markt vertreten. Dabei handelt es sich um Senkrechtmarkisen mit einem seitlich am Behang angebrachten Reißverschluss (ZIP). Dieser wird beim Hinunterfahren in einer Führungsschiene geführt. Somit ist der Stoff rechts und links geführt und weist eine höhere Windstabilität auf. Bei kleinen Fenstern bis zu 90 km/h.<sup>43</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Baunetz Wissen (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>39</sup> Vgl. ARGE Sonnenschutz (Hrsg.) (2002), S. 78.

<sup>40</sup> Vgl. ARGE Sonnenschutz (Hrsg.) (2002), S. 79ff.

<sup>41</sup> Vgl. Baunetz Wissen (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>42</sup> Vgl. ARGE Sonnenschutz (Hrsg.) (2002), S. 92.

<sup>43</sup> Vgl. Warema (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].



#### **2.3.2.4 Freiflächenbeschattungen**

Wie bereits bei den Fassadenmarkisen erwähnt schützt eine Markise entweder Öffnungen einer Fassade, z.B. Fenster, oder auch freie Flächen. Verschiedene Markisenarten werden im Überbegriff Freiflächenbeschattung zusammengefasst.<sup>44</sup> Markisen gibt es in verschiedenen Ausführungsarten, welche einen unterschiedlichen Konstruktionsaufbau vorweisen. Die Markisenkomponenten sind meistens auf einem Tragrohr aufgebaut und/oder werden in einer Kassette getragen. Die Befestigung erfolgt mit Hilfe spezieller Konsolen auf der Wand oder Decke. Diverse Gehäusearten schützen vor Wind und Wetter. Die häufigste Form der Markise ist die Gelenkarmmarkise (auch Standardmarkise genannt). Die Bespannung ist auf einer Tuchwelle aufgerollt und durch Gelenkarme wird die Tuchspannung erzeugt. Diese Ausführungsart schafft eine wohnliche Atmosphäre auf Terrassen und Balkonen.<sup>45</sup>

Zusätzliche Ausführungsarten sind Hülsenmarkisen, Kassettenmarkisen sowie Korbmarkisen. Außerdem gibt es noch Seitenwandmarkisen, Pergolas, Sonnensegel und spezielle Markisen für Wohndachfenster.<sup>46</sup>

#### **2.3.2.5 Wintergartenmarkisen**

Um große Glasflächen von Wintergärten zu beschatten, wird eine Wintergartenmarkise eingesetzt, welche im Regelfall an der Außenseite befestigt wird. Auch bei dieser Beschattungsanlage gibt es wieder unterschiedliche Ausführungsarten: von einteiligen und mehrteiligen Systemen bis zu geknickten oder gebogenen Anlagen.<sup>47</sup> Eine Wintergartenmarkise ist im Vergleich zu freistehenden Beschattungsanlagen relativ windstabil, wird immer über einen Elektromotor angetrieben und stellt die wirkungsvollste Temperaturregelung für Wintergärten im Sommer dar. Die Ausführung kann entweder gerade oder gebogen bzw. geknickt sein. Bei gebogenen Wintergartenmarkisen wird der Stoff mittels Schienen umgelenkt.<sup>48</sup>

#### **2.3.2.6 Fensterläden**

Ursprünglich schützte man Innenräume vor Witterungseinflüssen mit Fensterläden aus Holz, später dienten sie zum Schutz eines Glasfensters und einige Zeit darauf verwendete man komfortablere Jalousienklappläden. Heute sind Fensterläden ein individuell einstellbarer Wetter-, Sicht- oder Sonnenschutz, der zusätzlich ein Gestaltungselement der Fassade darstellt. Diese Beschattungsanlagen sind einerseits als Klapp- oder Drehläden und andererseits als Schiebe- oder Falt(-schiebe)-läden erhältlich und werden meistens vor der Fassade angebracht. Fensterläden lassen sich individuell einstellen, wobei dieser Ablauf entweder manuell erfolgt oder auch mit Hilfe eines Motors automatisiert

---

<sup>44</sup> Vgl. Bundesverband Sonnenschutztechnik (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>45</sup> Vgl. ARGE Sonnenschutz (Hrsg.) (2002), S. 98.

<sup>46</sup> Vgl. ARGE Sonnenschutz (Hrsg.) (2002), S. 98.; Vgl. Baunetz Wissen (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].; Vgl. Bundesverband Sonnenschutztechnik (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>47</sup> Vgl. Baunetz Wissen (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>48</sup> Vgl. ARGE Sonnenschutz (Hrsg.) (2002), S. 110.

werden kann. Besonders die Schiebeläden sind häufig durch eine entsprechende Motorisierung steuerbar.<sup>49</sup>

Die Lamellen von Fensterläden können entweder fix oder beweglich sein, wobei bewegliche Lamellen die Steuerung des Lichteinfalls ermöglichen. Fensterläden sind eine stabile und langlebige Anlage, die aus Aluminium, Holz oder PVC-Profilen besteht und grundsätzlich wartungsfrei ist. Zusätzlich dienen sie durch eine Aushebesicherung und Schlüsselsperre dem Einbruchschutz. Wird statt Lamellen der Rahmen lediglich mit einer geschlossenen, oft verzierten Füllung ausgestattet, spricht man von Kassettenläden. Eine Nut- und Federverbindung aus Holz anstatt der Lamellen nennt man Bretterläden.<sup>50</sup>

### 2.3.3 Bilderübersicht Sonnenschutzprodukte

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine übersichtliche und bildliche Darstellung der wichtigsten Sonnenschutzprodukte, die in den vorherigen Absätzen beschrieben wurden.



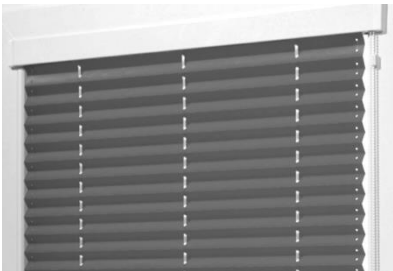
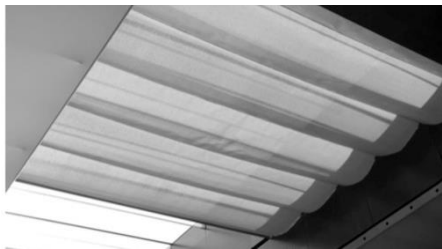
Innenliegende Sonnenschutzprodukte	
<p>Innenjalousie</p> 	<p>Rollo</p> 
<p>Plissee/Faltstore</p> 	<p>Unterglasbeschattung</p> 

Tabelle 2: Bilderübersicht innenliegende Sonnenschutzprodukte, Quelle: Eigene Darstellung, Bilder: Wo&Wo Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>49</sup> Vgl. Baunetz Wissen (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>50</sup> Vgl. ARGE Sonnenschutz (Hrsg.) (2002), S. 114ff.; Vgl. Baunetz Wissen (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

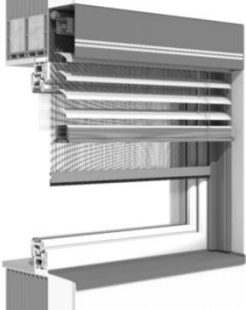





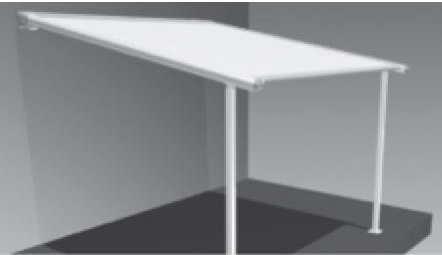

Außenliegende Sonnenschutzprodukte	
<p>Raffstore</p> 	<p>Rollladen</p> 
<p>Senkrechtmarkise</p> 	<p>Markisolette</p> 
<p>Gelenkarmmarkise</p> 	<p>Freistehende Markise</p> 
<p>Pergolamarkise</p> 	<p>Wintergartenmarkise</p> 

Tabelle 3: Bilderübersicht außenliegende Sonnenschutzprodukte, Quelle: Eigene Darstellung, Bilder: Wo&Wo Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

### 2.3.4 Zusammenfassung Sonnenschutzprodukte

Aus bauphysikalischer Sicht ist der außenliegende Sonnenschutz dem Innenliegenden vorzuziehen, da er die auftreffenden Sonnenstrahlen bereits vor der Glasfläche abfängt und somit das Glas nicht direkt von der Sonne aufgeheizt wird. Bei innenliegenden Elementen ist der Schutz erst nach Durchdringung der Glasfläche gegeben. Innenliegende Systeme haben den Vorteil, keinen ständig verändernden Witterungen ausgesetzt zu sein. Auch sind sie in der Regel deutlich günstiger und können einfacher ausgetauscht und montiert werden.<sup>51</sup> Im Verhältnis kann man sagen, dass ungefähr 80 % der verkauften Sonnenschutzprodukte in Österreich außenliegend sind und nur ca. 20 % innenliegend.<sup>52</sup>

Zusätzlich zu innen- und außenliegenden Systemen gibt es noch den Sonnenschutz im Scheibenzwischenraum (meist Mehrscheiben-Isolierglas) sowie Produkte, die sowohl außen als auch innen befestigt werden können. Um die Produktpalette zu vervollständigen, sollte ein letztes ergänzendes Produkt erwähnt werden: Der Insektenschutz. Dieser wird neben innen- und außenliegenden Sonnenschutzprodukten ebenfalls zum technischen Sonnenschutz gezählt.<sup>53</sup>

Wie in der Detailbeschreibung der Produkte bereits erwähnt, gibt es verschiedene Antriebsformen von technischen Sonnenschutzprodukten. In Österreich wurden im Jahr 2016 fast zwei Drittel aller Produkte motorisiert angetrieben.<sup>54</sup>

### 2.3.5 Automatisierung von Sonnenschutzanlagen

Um Sonnenschutzsysteme optimal nutzen zu können und größtmögliche Energieeinsparungen zu erreichen, ist die Automation von solchen Systemen unabdinglich. An einem Fenster befinden sich wechselnde Energieströme: Zum einen dringt Energie in Form von Sonnenlicht von außen ein, zum anderen weicht Heizenergie nach außen ab. Diese Energieströme lassen sich nur durch Automation optimal steuern.<sup>55</sup> Automationssysteme haben in den letzten Jahren generell im Gebäudebereich stark an Bedeutung gewonnen. Dabei ist die Gebäudeautomation (GA) ein nicht wegzudenkender Bestandteil für die Automation von Teilbereichen wie Kühlung, Heizung, Sanitärbereich, Raumlufttechnik, Beleuchtung und Sonnenschutz. Auch andere Systeme, beispielsweise Videoanlagen, elektrische Energieverteilung oder Kommunikationseinrichtungen können von der Gebäudeautomation, welche diese gebäudetechnischen Anlagen bedienbar macht, überwacht werden. Die Gebäudeautomation ist somit eine Weiterentwicklung von Mess-, Steuer-, Regel- und Leittechnik (MSRL) und hat sich über mehrere Entwicklungsstufen zu einem Komplettsystem entwickelt.<sup>56</sup>

Um vom kleinsten Teilaspekt der Automatisierung von Sonnenschutzsystemen zur übergeordneten Gebäudeautomation und darüberhinaus zur nächsthöheren Ebene zu kommen, muss man sich kurz mit dem Begriff „Smart Home“ auseinandersetzen.

---

<sup>51</sup> Vgl. Baunetz Wissen (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>52</sup> Vgl. Interviewpartner A, Unternehmen: Österreichischer Sonnenschutzhersteller, Face-to-Face Interview, Graz, [15.04.2017].

<sup>53</sup> Vgl. Baunetz Wissen (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>54</sup> Vgl. Bundesverband Sonnenschutztechnik (Hrsg.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>55</sup> Vgl. ITRS e.V. (Hrsg.) (2016), S. 14.

<sup>56</sup> Vgl. Joos (2002), S. 353.

Dieser oder ähnliche Begriffe, wie zum Beispiel „vernetztes Haus“, haben sich in den letzten Jahren immer weiter verbreitet. Systeme zur Automatisierung von Wohnobjekten (auch Smart Home Lösungen genannt) dienen dazu, den Alltag zu vereinfachen und Lebensqualität sowie Sicherheit zu erhöhen. Die zahlreichen Anwendungsgebiete lassen sich grob in drei Felder unterteilen: (1) Home-Entertainment, (2) Energiemanagement und (3) Steuerungen im Haushalt, wobei die Automatisierung von Sonnenschutz sowohl in das Energiemanagement als auch in die Steuerungsanwendungen einfließt.<sup>57</sup>

Die automatische Steuerung von Sonnenschutzsystemen mittels Sensoren kann einige, verschiedene Funktionen erfüllen: Sonnenschutzautomatik, Wind- oder Niederschlagsautomatik, Temperatur- und Zeitautomatik. Eine Kombination mehrerer Sensoren ist möglich, wie es zum Beispiel bei sog. Sonnen- und Windwächtern der Fall ist. Ein wesentlicher Vorteil der Sonnenschutzautomation ist, dass die Anwesenheit einer Person im Gebäude nicht mehr notwendig ist. Auch während der Abwesenheit kann eine Beschattungsanlage bestmöglich eingesetzt werden.<sup>58</sup>

## 2.4 Zusammenhang zwischen Klima, Energie und Sonnenschutz

Meteorologische Daten zeigen, dass die Anzahl an warmen Tagen und Nächten weltweit gesehen in den letzten Jahren zugenommen bzw. die Zahl an kalten Tagen und Nächten abgenommen hat. Hitzewellen und Wärmeperioden sind in den vergangenen Jahren sowohl in ihrer Intensität als auch in ihrer Länge und Häufigkeit gestiegen.<sup>59</sup> Diese Entwicklung erklärt wiederum den stetigen Aufschwung der Sonnenschutzbranche in Österreich.<sup>60</sup>

Beim Planen eines neuen Gebäudes wird oftmals nur der hohe Sonnenstand im Sommer auf der Südseite eines Gebäudes in Betracht gezogen und dadurch nur ein Vordach oder Balkon als Sonnenschutzmaßnahme eingesetzt. Der niedrige Sonnenstand, welcher im flachen Winkel auf ein Gebäude auftrifft, belastet dieses allerdings am stärksten und führt auch an ost- und westorientierten Fensterflächen zu starker Überwärmung. Es gibt daher noch viel Potenzial in Bezug auf intelligente Beschattung: Sinnvolle Tageslichtnutzung und die Nutzung solarer Heizwärme kann im Großteil der Neubauten noch erheblich mehr Energie und somit auch Geld einsparen, als bis dato ausgeschöpft wird, ohne den Komfort einzuschränken.<sup>61</sup>

2005 wurde eine Studie vom Dachverband europäischer Sonnenschutzhersteller und Rollladenbauer „European Solar Shading Organization“, kurz ES-SO in Auftrag gegeben, durch welche man das Energieeinsparungs- und CO<sub>2</sub>-Reduktionspotenzial von Beschattungssystemen und Fensterläden in der EU genau analysieren wollte. Aus dieser Studie resultierte, dass Sonnenschutzanlagen bis zu 31 Millionen Tonnen pro Jahr an CO<sub>2</sub>-Emissionen beim Heizenergiebedarf einsparen können. Ein weiteres Ergebnis der Studie war, dass Blenden und Läden den Kühlenergiebedarf um 80Mt/a reduzieren können. Abgeleitet von diesen Daten kann man also erkennen, dass der richtige Einsatz von

---

<sup>57</sup> Vgl. Leydecker (Hrsg.) (2013), S. 278.

<sup>58</sup> Vgl. Bäckmann (1998), S. 191ff.

<sup>59</sup> Vgl. Georgopoulos/Minson (2014), o.S.

<sup>60</sup> Vgl. Bundesverband Sonnenschutztechnik (Hrsg.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>61</sup> Vgl. Bundesverband Sonnenschutztechnik (Hrsg.), Onlinequelle [11.11.2017].

Sonnenschutzsystemen einen positiven Beitrag zum Klimaschutz leisten und zeitgleich die Kühl- bzw. Heizkosten verringern kann. Gebäude, die also mit keiner oder einer nicht ausreichenden Beschattung ausgestattet sind, verbrauchen mehr Energie, um ein angenehmes Raumklima zu schaffen, und können die Dämmfunktion im Winter sowie das Abschirmen der Sonneneinstrahlung im Sommer nicht nutzen.<sup>62</sup>

Die Verbindung zwischen Sonnenschutz und Energieeinsparung betrifft hauptsächlich den außenliegenden Sonnenschutz, da dieser die Sonnenstrahlen bereits vor Erreichen des Fensterglases umleitet und dadurch besser zur Energieeinsparung geeignet ist (siehe Abschnitt 2.2).

## 2.5 Die Sonnenschutzbranche in Österreich

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Geschäftsmodell für ein Kleinunternehmen in der Sonnenschutzbranche in Österreich zu erarbeiten. Daher ist es notwendig, auch den österreichischen Markt zu betrachten. Da zum Sonnenschutzmarkt in Österreich wenige öffentlich zugängliche Informationen verfügbar sind, wurde zusätzlich ein Interview mit einer Person, die bereits seit 25 Jahren in der Sonnenschutzbranche tätig ist, durchgeführt, um den Markt besser verstehen zu können.

Grundsätzlich kann man sagen, dass die Sonnenschutzbranche in Österreich in den letzten Jahren einen kontinuierlichen Aufwärtstrend verfolgt, was auch durch ein Umsatzplus von 9 % im Jahr 2016 (verglichen mit dem Vorjahr) bestätigt wird. Kunden legen Wert auf heimische Produkte in österreichischer Produktion sowie lokaler professioneller Beratung durch den Fachhandel. Ein immer stärker werdendes Energiebewusstsein und steigende Komfortansprüche kommen dem Markt zugute. Im Jahr 2016 hat die gesamte Branche mit all ihren Wertschöpfungsstufen (Erzeugung, Montage, Automatisierung, Service etc.) ein Umsatzvolumen von 800 Mio. Euro erwirtschaftet und ca. 10.000 heimische Erwerbstätige (davon 1.652 Beschäftigte in der Industrie) beschäftigt. Verglichen mit dem Jahr 2011 hat sich die Zahl der Beschäftigten um 10 % und der Umsatz um 18 % erhöht.<sup>63</sup>

Neue Bauweisen, welche zur Überwärmung neigen, sowie der Drang zu nachhaltigeren Bauweisen bewirken, dass sowohl private Bauherren als auch Investoren das Thema Beschattung schon frühzeitig in den Planungsprozess miteinbeziehen. Davon profitiert der Sonnenschutzmarkt in Österreich.<sup>64</sup>

Um den Markt der technischen Sonnenschutzprodukte in Österreich verstehen zu können, muss man wissen, dass die Produkte nicht nur von verschiedenen Erzeugern produziert werden, sondern danach über unterschiedlichste Wege zum Endkunden gelangen.

Ca. 35 österreichische Sonnenschutzerzeuger produzieren komplette Systeme oder Teilsysteme, die in ein fertiges Endprodukt eingebaut werden.<sup>65</sup> Zu den größten Erzeugern in Österreich zählen die Firmen WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG, Hella Sonnen- und Wetterschutztechnik GmbH, Schlotterer Sonnenschutz Systeme GmbH und Josef Wick & Söhne GmbH & CoKG (Kosmos). Europaweit betrachtet ist Warema Renkhoff SE mit Hauptsitz in Deutschland Marktführer für technische

---

<sup>62</sup> Vgl. ES-SO (Hrsg.) (2006), S. 3ff.

<sup>63</sup> Vgl. Bundesverband Sonnenschutztechnik (Hrsg.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>64</sup> Vgl. Bundesverband Sonnenschutztechnik (Hrsg.), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>65</sup> Vgl. Die Metalltechnische Industrie (Hrsg.), Onlinequelle [11.11.2017].

Sonnenschutzprodukte. Die der Sonnenschutzproduktion nachgelagerten Wertschöpfungsstufen bestehen aus Fassadenbaufirmen, Fensterindustrie sowie Fensterfachhändlern, Raumausstattern und schließlich den reinen Sonnenschutzfachhändlern.<sup>66</sup>

Nachstehende Darstellung gibt einen Überblick über die Teilbereiche der Sonnenschutzbranche.

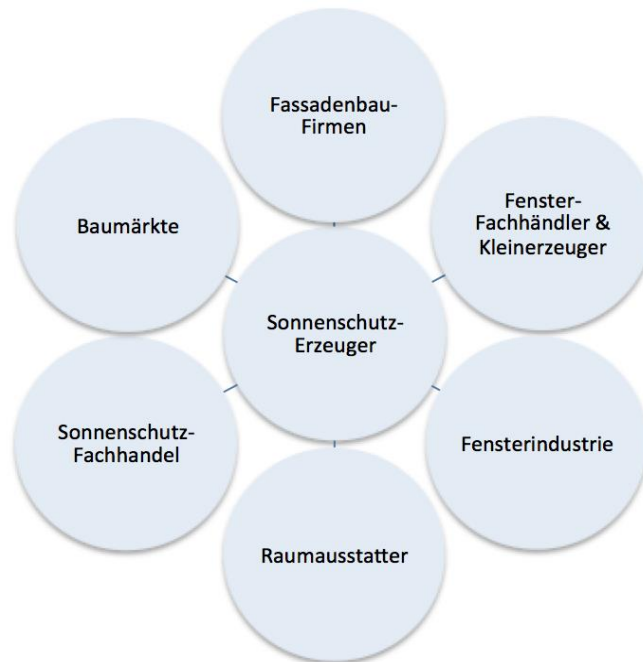


Abbildung 4: Sonnenschutzmarkt in Österreich, Quelle: Eigene Darstellung

Bei Fassadenbaufirmen handelt es sich um Stahlbau bzw. Glasfassadenbau im gewerblichen Bausektor. Große Firmen in Österreich sind ALU-SOMMER GmbH, Vorreiter GmbH und Alutechnik Matauschek GmbH. Zu bekannten Fensterfachhändlern gehören Studio EINS GmbH und fenster + technik GmbH als Internorm Vertriebspartner. Die Fensterindustrie umfasst ungefähr 55 Unternehmen, wovon Josko Fenster & Türen GmbH, REKORD Fenster GmbH, KATZBECK Fenster GmbH, ACTUAL Fenster Türen Sonnenschutz GmbH und Internorm International GmbH zu den größten und bekanntesten Firmen zählen. Ein weiterer großer Bereich im Sonnenschutzmarkt umfasst Raumausstatter, wobei unter diesem Begriff nicht nur Maler, Dekorateure, Tapezierer und Innenausstatter, sondern auch Möbelhäuser und Farbenhändler inkludiert sind. Diese Gruppe stellt einen großen Absatzbereich für Sonnenschutz-erzeuger dar. Zuletzt gibt es noch reine Sonnenschutzfachhändler, welche Produkte bei der Industrie erwerben und anschließend beim Endkunden Beratung und Montage anbieten. In diesem Feld sind TRS Sonnenschutz & Steuerungstechnik GmbH, Dolenz Sonnenschutz GmbH & Co KG, Dolenz - Rauch Sonnenschutz GmbH sowie DOLENZ GOLLNER Sonnenschutztechnik Ing Wagner GmbH die wichtigsten Händler in Österreich.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Interviewpartner A, Unternehmen: Österreichischer Sonnenschutzhersteller, Face-to-Face Interview, Graz, [15.04.2017].

<sup>67</sup> Vgl. Interviewpartner A, Unternehmen: Österreichischer Sonnenschutzhersteller, Face-to-Face Interview, Graz, [15.04.2017].

## 2.6 Trends

Ein Unternehmen sollte aktuelle Trends stetig verfolgen, um auf den Einfluss des eigenen Geschäftsmodells proaktiv reagieren und das Geschäftsmodell an die Veränderungen des Marktes anpassen zu können. In diesem Kapitel wurden Trends erarbeitet, die in Zukunft Auswirkungen auf die Sonnenschutzbranche haben können:

### **„Dynamische Systeme“**

Automatisierte dynamische Sonnenschutzsysteme (z.B. Raffstoren, Rollläden, Fassadenmarkisen etc.) können sich den wechselnden äußeren Verhältnissen sehr gut anpassen und dadurch ein angenehmes und beständiges Raumklima sicherstellen. Ein Trend, den man heute erkennen kann und welcher sich auch in den nächsten Jahren noch verstärken wird, ist die Entwicklung der Gebäudearchitektur in Richtung Niedrigstenergiegebäude. Stark gedämmte, aber vor allem dichte Gebäudehüllen unterstützen eine Überwärmung des Objektes, was dann nicht mehr nur in den Sommermonaten, sondern auch in den Wintermonaten zutrifft. Diese Tatsachen machen dynamischen Sonnenschutz in Zukunft zu einem wesentlichen Bestandteil eines Gebäudekonzeptes.<sup>68</sup>

### **„Automatisierung“ und „Smart Home“**

In Bezug auf Automationssysteme konnte man in den letzten Jahren einen steigenden Umfang und zunehmende Vielfalt der Ausstattung solcher Anlagen feststellen. Die Ansprüche an Komfort in einem Gebäude sind gestiegen und die Befriedigung dieser wird in einem modernen Gebäude vorausgesetzt. Steigende Energiekosten durch die hohe Anzahl an technischer Gebäudeausrüstung haben dazu geführt und werden weiterhin dazu führen, Innovationen mit dem Ziel der Energieeinsparung zu entwickeln. Zusätzlich verstärkte ein Preisverfall bei elektronischen Bauteilen und Mikroelektronik die Entwicklung von ausgereiften Automationsgeräten, welche den Anforderungen gerecht werden können. Der Mega-Trend „Smart Home“ unterstützt aufgrund der Vernetzung von Einrichtungsgegenständen nicht nur den Komfort, sondern hilft auch bei Energieeinsparungen. Das Smartphone entwickelt sich zur Universalfernbedienung für sämtliche Geräte, womit auch im hohen Alter ein unabhängiges Leben unterstützt werden kann. Ein lernfähiges Thermostat, Sprachsteuerungssysteme wie zum Beispiel Amazon „Echo“ oder die neue Smart-Window-Technologie, bei der Fenster Strom selbst generieren, sind Micro-Trends, die die Entwicklung zum „Smart Home“ unterstreichen.<sup>69</sup>

Der Trend zu mehr Automation ist auch dahingehend zu sehen, dass bereits im Jahr 2013 80% der Smart-Home-Lösungen in Neubauten installiert wurden, aber nur 20% in vorhandenen Gebäuden.<sup>70</sup> 2016 erreichte man in Österreich mit knapp 66.400 zum Bau zugelassenen Wohnungen das höchste Ergebnis seit Mitte der 90er-Jahre. Das ist ein Anstieg um plus 1.600 Wohnungen im Vergleich zum Vorjahr.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. ES-SO (Hrsg.) (2015), S. 2

<sup>69</sup> Vgl. Trendone (Hrsg.) (2016), S. 143f.

<sup>70</sup> Vgl. Leydecker (2013), S. 278.

<sup>71</sup> Vgl. Statistik Austria (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [11.11.2017].



### **„Data Era“**

„Data Era“ beschreibt einen Mega-Trend, der sich laut dem Unternehmen TRENDONE GmbH aus mehreren Micro-Trends zusammensetzt. Dieser Mega-Trend beschäftigt sich mit der wachsenden Datensammlung über Sensoren in Geräten, welche mit dem Internet verbunden sind. Dabei geht es vorwiegend darum, bereits vor der Auswertung die Datenmengen auf das Wesentliche zu reduzieren und mit einer raschen Interpretation dieser Daten mögliche Zukunftsszenarien aufzuzeigen.<sup>72</sup> Auf die Sonnenschutzbranche umgelegt kann man daraus ableiten, dass Sonnenschutzsysteme künftig bereits Daten erfassen und daraus ableiten werden, wann die Sonne untergehen wird und wie viel Energie in den darauffolgenden Stunden noch auf ein Gebäude eintreffen wird. Somit kann zum Beispiel eine Markise zu einem für den Kunden optimalen Zeitpunkt eingefahren und im dahinterliegenden Wohnzimmer die gewünschte Temperatur für den Abend erreicht werden.

### **„Security Systems“**

Ein weiterer Micro-Trend, der von TRENDONE GmbH identifiziert wurde, lautet „Security Systems“. Dieser beschreibt das steigende Bedürfnis nach Sicherheit, welches mit steigender Digitalisierung zunimmt. Der Schutz nach Privatsphäre wächst und die Angst vor Hackerangriffen und Cyberkriminalität nimmt zu.<sup>73</sup> Für Sonnenschutzsysteme im Eigenheim bedeutet das, dass man nur sichere Systeme mit integrierten Sperrmechanismen anbieten kann, um mit einer vernetzten „Smart Home“ Lösung am Markt erfolgreich sein zu können.

### **„Individualisierung“**

Individualisierung ist ein weiterer Mega-Trend, der sich in Zukunft auf die Sonnenschutzbranche auswirken kann. Kunden haben einen stetig steigenden Wunsch nach Individualität und ein personalisiertes Design ihrer Produkte. Ein hoher Grad an Individualisierung wird zu einem neuen Statussymbol und vermittelt ein Gefühl der Einzigartigkeit.<sup>74</sup>

Weitere Micro-Trends, die in ferner Zukunft die Branche verändern könnten, sind der Trend zu neuen Materialien, Fenster mit transparenten Solarkollektoren zur Energiegewinnung, Clean Tech (das bedeutet ökologisch saubere Technologien) sowie Eco Cities, die zu dem bekannten Mega-Trend „Urbanization“ gehören.<sup>75</sup> Aus diesem Trend sowie der steigenden Wichtigkeit von Nachhaltigkeit und ökologischer Technologie lässt sich ableiten, dass es in Zukunft auch eine Rolle spielen wird, woher der benötigte Strom für automatisierte Sonnenschutzsysteme stammt.

---

<sup>72</sup> Vgl. Trendone (Hrsg.) (2016), S. 64ff.

<sup>73</sup> Vgl. Trendone (Hrsg.) (2016), S. 86f.

<sup>74</sup> Vgl. Trendone (Hrsg.) (2016), S. 101ff.

<sup>75</sup> Vgl. Trendone (Hrsg.) (2016), S. 143ff

### 3 CUSTOMER INSIGHTS

Nach einer Einführung in die Sonnenschutzbranche beschäftigt sich dieses Kapitel mit Customer Insights. Nach einer allgemeinen Begriffserklärung wird die Methode „Netnografie“ näher beschrieben, um aufzuzeigen, wie man Einblicke in die Gedankenwelt der Kunden gewinnen kann. Diese Methode ist hilfreich, um beim Erstellen eines Geschäftsmodells insbesondere die Kundensicht zu beachten. Man gewinnt Informationen über die Bedürfnisse der Kunden und kann somit sein Geschäftsmodell auf die Kundenwünsche abstimmen.

Obwohl es für den englischen Begriff „Customer Insights“ keine angemessene Übersetzung ins Deutsche gibt, wird dieser vor allem in den letzten Jahren immer häufiger auch im deutschsprachigen Raum verwendet. Übersetzungen, wie zum Beispiel Kundenverhalten, Konsumentenverständnis, Einblicke in den Kopf des Kunden, Wünsche des Konsumenten usw., können nur Teilbereiche des umfangreichen Begriffs „Customer Insights“ abdecken. Über den Begriff herrscht somit einerseits eine allgemeine Unsicherheit, andererseits wird er jedoch auch vielseitig diskutiert, unterschiedlich eingesetzt, missbräuchlich verwendet oder auch als simpler Trend verschrien und missbraucht.<sup>76</sup> Die Herausforderung bei „Customer Insights“ besteht darin, durch das Enthüllen von Bedürfnissen, Gewohnheiten, Einstellungen, Motiven und Erwartungen eine Verbesserung des grundlegenden Verständnisses der eigenen Kunden zu erreichen.<sup>77</sup>

In der Literatur gibt es keine einheitliche Definition von „Consumer Insights“. In ihrer Kernaussage sind die unterschiedlichen Definitionen jedoch ähnlich und können grob gesehen als „Einblick in den Kunden“ bzw. als „Erkenntnis über den Konsumenten“ definiert werden. Dabei handelt es sich nicht um einen allgemeinen Einblick in das Kundenverhalten, wie es beispielsweise bei Kaufverhalten oder Soziodemografie der Fall ist, sondern um innere Zustände des Kunden. „Customer Insights“ beschreiben tiefe Einblicke, die meistens sehr plötzlich auftreten und neuartig sind, und zu einem erleuchtenden Erlebnis (Aha-Effekt) führen. Sie sind eine spezifische Kombination von Erkenntnissen über innere bzw. seelische Zustände des Kunden und können einen Anknüpfungspunkt oder eine Basis für darauffolgende Entscheidungen und Aktivitäten bezüglich Dienstleistung, Produkt, Marke und Kommunikation sein.<sup>78</sup>

Osterwalder beschreibt „Customer Insights“ als eines von mehreren Business Model Gestaltungstechniken (Business Model Design Techniques). Ein gutes Geschäftsmodell berücksichtigt auch die Kundenperspektive, denn mit der Betrachtung des Unternehmens aus den Augen des Kunden können komplett neue Möglichkeiten entdeckt werden. Die wahre Herausforderung besteht dabei darin, ein tiefes und fundiertes Verständnis des Kunden zu erlangen, und nicht nur zu fragen, was sich der Kunde wünscht. Die Kundenperspektive soll letztendlich auf sämtliche Entscheidungen, vom Angebot zu den Distributionskanälen und Kundenbeziehungen bis hin zu den Einnahmequellen abgestimmt sein.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. Föll (2007), S. 14.

<sup>77</sup> Vgl. Naderer/Balzer (2011), S. 130.

<sup>78</sup> Vgl. Föll (2007), S. 24ff.

<sup>79</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 125ff.

Um zu „Customer Insights“ zu gelangen, verwenden Osterwalder/Pigneur die sogenannte „Empathy-Map“, welche ursprünglich von dem Unternehmen XPANE stammt. Mit dieser Methode kann man ein besseres Verständnis des Kunden gewinnen und nicht nur demografische Charakteristika eines Kunden herausfinden. Dabei wird die Umwelt des Kunden, dessen Verhalten, Sorgen und Wünsche genauer betrachtet und visualisiert. Diese genauere Betrachtung des Kunden ist hilfreich, um ein Geschäftsmodell weiterentwickeln zu können und dessen Wettbewerbsfähigkeit am Markt zu steigern, denn es hilft besser zu verstehen, wofür der Kunde wirklich bereit ist zu bezahlen.<sup>80</sup>

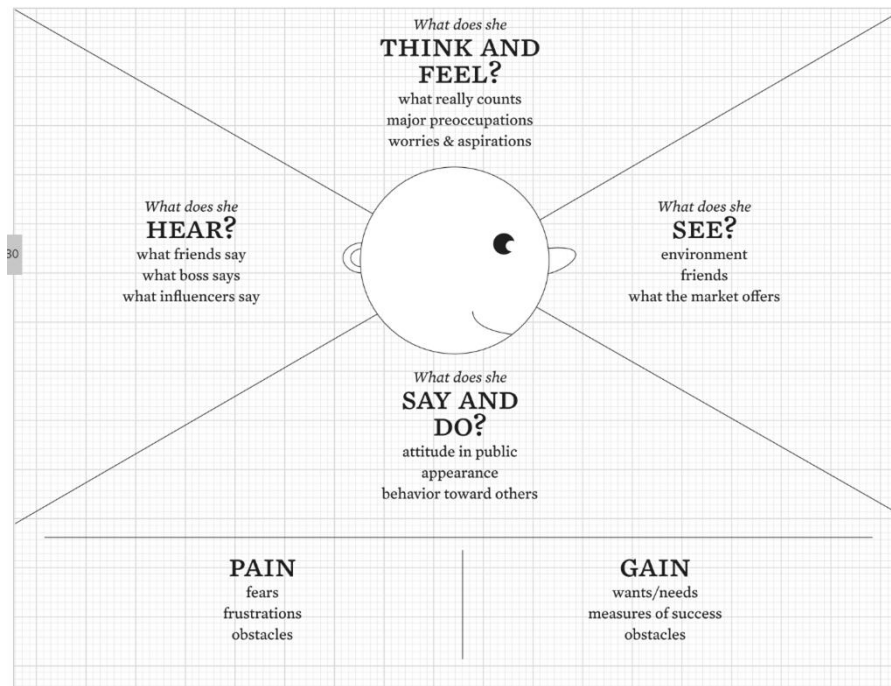


Abbildung 5: The Empathy Map, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S. 230.

### Methode: Netnografie

„Netnografie“, manchmal auch als digitale oder virtuelle Ethnografie bezeichnet, ist eine Methode, bei der eine Ethnografie in einer Online-Umgebung durchgeführt wird.<sup>81</sup> Der Terminus setzt sich aus Inter“(Net)” und Eth“no(graphy)” zusammen, wobei Ethnografie die Studie bzw. Beobachtung der kulturellen Aspekte einer Gesellschaft beschreibt. Im Gegensatz zur Ethnografie, bei welcher Daten durch face-to-face Interaktionen eingeholt werden, werden bei der Netnografie die Daten mittels Teilnahme an und Beobachtung von Online-Communities erhoben. In anderen Worten beschreibt Netnografie die Untersuchung vom Verhalten bestimmter Individuen über das Internet.<sup>82</sup>

Netnografie wurde von Robert Kozinets entwickelt, um Customer Insights zu erlangen. Diese Methode wird angewandt, um sehr private und ehrliche Anschauungen und Einstellungen der Kunden zu speziellen Themengebieten oder Produkten zu erhalten. Dabei werden Online-Foren bzw. Blogs beobachtet und analysiert. Diese Informationsquelle ist im Gegensatz zu einer direkten Befragung

<sup>80</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 129ff.

<sup>81</sup> Vgl. Xun/Reynolds (2010), S. 17f.

<sup>82</sup> Vgl. Chao (2015), S. 13.

anonym und beinhaltet ehrliche Meinungen aus einem unbeobachteten Umfeld. Daher eignet sich diese Methode gut, um auch Informationen über den Kunden zu erhalten, welche man über eine direkte Befragung nicht hätte bekommen können.

Eine steigende Anzahl an Kunden kommuniziert über Web-Foren, Blogs und verschiedene Arten von Internet-Plattformen. In diesen virtuellen Räumen findet ein Austausch von persönlichen Erfahrungen und Meinungen über Produkte, deren Verwendung, Bedürfnisse und Problemlösungen statt. Einige Kunden entwickeln sogar selbstständig bestehende Produkte weiter und veröffentlichen ihre Weiterentwicklungen und Innovationen auf solchen Online-Plattformen. Diese Faktoren machen Online-Gemeinschaften zu einzigartigen virtuellen Interaktionsräumen, in denen stark involvierte Konsumenten ihre Motivationen, Einstellungen und Wahrnehmungen zu Themen und Produkten in Form von Customer Insights austauschen.<sup>83</sup> Eine weitere Methode, welche als Unterkategorie der Netnografie gesehen werden kann, ist die sog. „Netblografie“. Dabei beschränkt man sich auf das Analysieren von Blogs und lässt andere Internet-Foren und Plattformen außen vor.<sup>84</sup>

Die Durchführung einer Netnografie besteht nach Brauckmann aus folgenden fünf Prozessschritten:<sup>85</sup>

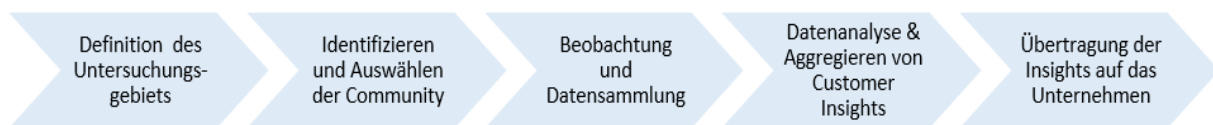


Abbildung 6: Prozessschritte einer Netnografie nach Brauckmann, Quelle: In Anlehnung an Brauckmann (2010), S. 166.

Robert Kozinets beschreibt eine ähnliche Herangehensweise, bestehend aus sechs Prozessschritten<sup>86</sup>:

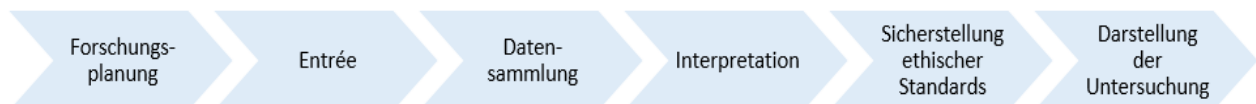


Abbildung 7: Prozessschritte einer Netnografie nach Kozinets, Quelle: In Anlehnung an Kozinets (2010), S. 61.

Bevor man eine Netnografie durchführt, ist es von zentraler Bedeutung, den Unterschied zwischen Ethnografie und Netnografie zu verstehen. Eine passende Balance zwischen beiden Bereichen sollte erreicht werden, um zufriedenstellende Ergebnisse aus dieser Methode erhalten zu können. Die sechs Stufen nach Kozinets können in drei Arbeitsschritte zusammengefasst werden:<sup>87</sup>

1. Entrée: Eine zu Beginn definierte Forschungsfrage bildet die Basis des Netnografie-Prozesses. Zusätzlich werden die passenden Online-Communities für die nachstehende Datensammlung definiert.

---

<sup>83</sup> Vgl. Brauckmann (2010), S. 157.

<sup>84</sup> Vgl. Belk (2006), S. 137.

<sup>85</sup> Vgl. Brauckmann (2010), S. 166.

<sup>86</sup> Vgl. Kozinets (2010), S. 61.

<sup>87</sup> Vgl. Kozinets (2010), S. 61ff.

2. Datensammlung: Um einen tiefen Einblick in die Online-Communities zu bekommen, ist es sinnvoll, über einen längeren Zeitraum an den ausgewählten virtuellen Plattformen teilzunehmen. In diesem Zeitraum werden sämtliche Informationen zu Meinungen, Einstellungen, Lebensstil etc. gesammelt und niedergeschrieben. Die Teilnahme in den Communities kann dabei aktiv oder auch passiv erfolgen.
3. Analyse und Interpretation: Nach dem Sammeln der wichtigen Daten werden die Inhalte klassifiziert bzw. geclustert.

Die 2 unterschiedlichen Herangehensweisen zur Durchführung einer Netnografie sind sich im Ablauf grundsätzlich ähnlich. Zu Beginn wird in jedem Prozess das Untersuchungsgebiet genau definiert. Anschließend wird die Auswahl der zu analysierenden Quellen von beiden Autoren genannt. In weiterer Folge überschneiden sich beide Vorgehensweisen in der Beobachtung und Datensammlung, sowie der Analyse der gesammelten Daten. Diese elementaren Schritte sollte eine Netnografie also in jedem Fall beinhalten.

Bisher wurde eine detaillierte Einführung in die Sonnenschutzbranche gegeben, sowie die Wichtigkeit der Kundenbedürfnisse für die Erstellung eines Geschäftsmodells erläutert. Im nächsten Schritt wird erarbeitet, was man unter einem Geschäftsmodell versteht, welche theoretischen Geschäftsmodellansätze es gibt und welches Geschäftsmodell für die Gründung eines Kleinunternehmens in der Sonnenschutzbranche am besten geeignet ist.

## 4 GESCHÄFTSMODELLE

### 4.1 Begriffserklärung und Dimensionen eines Geschäftsmodells

Derzeit gibt es kein einheitlich gültiges Verständnis und kein universelles Muster eines Geschäftsmodells. Eine Vielzahl an Wirtschaftswissenschaftlern beschreibt unterschiedliche Ansätze und Darstellungsmethoden.<sup>88</sup> Bekannte Beispiele sind Definitionen von Osterwalder/Pigneur (2010), Wirtz (2000), Skarzynski und Gibson (2008) sowie Stähler (2001).

Abgeleitet von den Wörtern „Geschäft“ und „Modell“ versteht man unter einem Geschäftsmodell laut Hoppe und Kolmer (2001) eine vereinfachte Darstellung eines Unternehmens, die aus zentralen Kernelementen und deren Verbindung untereinander besteht und auf Gewinn abzielt.<sup>89</sup>

Bieger und Reinhold definieren ein Geschäftsmodell als eine gewisse Grundlogik, welche monetäre oder nicht-monetäre Werte zum jetzigen Zeitpunkt und in der Zukunft schafft. Dies erfolgt ebenfalls durch wesentliche Elemente und deren Verknüpfung. Das Geschäftsmodell sollte daher folgende sechs Elemente beinhalten und beschreiben: Leistungskonzept, Wertschöpfungskonzept, Kanäle, Ertragsmodell, Wertverteilung und Entwicklungskonzept.<sup>90</sup>

Amit und Zott sehen ein Geschäftsmodell als Gestaltung einer Transaktion, genauer gesagt des Inhalts, der Struktur und der Steuerung einer Transaktion. Ziel dabei ist es, die Chancen eines Unternehmens zu nutzen und daraus Wert zu erzeugen. Diese Nutzung der Geschäftschancen erfolgt wiederum mit Hilfe von Elementen des Geschäftsmodells.<sup>91</sup>

Osterwalder und Pigneur beschreiben ein Geschäftsmodell als Grundgedanke, wie eine Organisation Wert kreiert, übermittelt und festhält. In diesem Ansatz besteht das Geschäftsmodell aus neun Bausteinen.<sup>92</sup>

Skarzynski und Gibson verstehen unter einem Geschäftsmodell einen Konzeptrahmen bzw. ein konzeptionelles Gerüst, um zu identifizieren, wie ein Unternehmen Wert kreiert, übermittelt und gewinnt. Es beinhaltet ein Set an integrierten Komponenten, wobei jedes einzelne Element als Möglichkeit zur Innovation und als potenzieller Wettbewerbsvorteil gesehen werden kann.<sup>93</sup>

Ein Geschäftsmodell zeigt laut Wirtz in einer stark vereinfachten und zusammengefassten Form, welche Ressourcen in einer Organisation wichtig sind und wie durch interne Prozesse der Produkt- und Dienstleistungserzeugung diese Ressourcen in Informationen, Produkte oder Services umgewandelt werden. Das Organisations- und Leistungsmodell einer Unternehmung wird dabei abgebildet und

---

<sup>88</sup> Vgl. Schallmo (2013a), S. 12ff.

<sup>89</sup> Vgl. Schallmo (2013b), S. 19.

<sup>90</sup> Vgl. Bieger/zu Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 32f.

<sup>91</sup> Vgl. Amit/Zott (2001), S. 493ff.

<sup>92</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 14ff.

<sup>93</sup> Vgl. Skarzynski/Gibson (2008), S. 112.

dargestellt, um festzustellen, welche Kombination von Produktionsfaktoren eingesetzt werden soll, um die Unternehmensstrategie umzusetzen.<sup>94</sup>

Nach Vahs/Brem versteht man unter einem Geschäftsmodell die Darstellung, wie eine Firma ihre Wertkette gestaltet, um den größtmöglichen Kundennutzen zu generieren und dabei Wettbewerbsvorteile zu erzielen.<sup>95</sup>

Aus den beschriebenen Definitionen lassen sich Gemeinsamkeiten ableiten und ein breites Verständnis eines Geschäftsmodells auslegen. Zum einen kann gesagt werden, dass ein Geschäftsmodell die gesamten unternehmerischen Aktivitäten zusammenfasst und Kernelemente aufzeigt, die zum Funktionieren und zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Diese Kernelemente bzw. Bausteine beinhalten meistens das angebotene Produkt/die angebotene Dienstleistung sowie ein Wertschöpfungs- oder Ertragsmodell. Die Elemente lassen sich meistens intern und extern unterteilen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass es zwar viele verschiedene Definitionen eines Geschäftsmodells gibt, die teilweise sogar weit voneinander abweichen, aber dennoch sind die Definitionen durch ihre Breite nicht widersprüchlich, sondern ergänzen sich gegenseitig.<sup>96</sup>

Ein Geschäftsmodell besteht aus verschiedenen Dimensionen bzw. Elementen, welche sich nach Bieger/Reinhold anhand von Kriterien strukturieren lassen. Dabei unterscheidet man zwischen einem universellen und einem partiellen Anwendungsbereich: Universelle Ansätze betrachten die Geschäftstätigkeit ganzheitlich und integriert, während sich partielle Ansätze auf bestimmte Branchen oder einzelne Teile eines Geschäftsmodells beschränken. Ebenfalls differenziert man zwischen statischen Ansätzen, die eine Zeitpunktaufnahme abbilden, und dynamischen Ansätzen, welche einen dynamischen Bestandteil beinhalten, um die Gesichtspunkte Wandel und Innovation abzudecken. Letztlich wird auch die Darstellungsform unterschieden: Es kann sich um eine Text-Darstellung in Form von Fließtext oder um eine grafische Darstellung in Form von Illustrationen, Netzwerken oder Kreisläufen handeln.<sup>97</sup>

## 4.2 Geschäftsmodellansätze

So, wie es in der Theorie eine Vielzahl an Definitionen gibt, gibt es auch unterschiedliche Ansätze, wie ein Geschäftsmodell erstellt und dargestellt werden kann. In diesem Kapitel werden einige dieser Ansätze genauer beschrieben. Es geht dabei um ein genaueres Verständnis sowie einen Überblick über die diversen Herangehensweisen, nicht hingegen um die Vollständigkeit aller existierenden Methoden.

### 4.2.1 Geschäftsmodell nach Osterwalder/Pigneur

Osterwalder und Pigneur beschreiben ein Geschäftsmodell nach neun elementaren Bausteinen. Diese sollen auf einen Blick logisch darstellen, wie ein Unternehmen Geld erwirtschaftet. Diese neun Elemente

---

<sup>94</sup> Vgl. Wirtz (2013), S. 40.

<sup>95</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 61.

<sup>96</sup> Vgl. Stähler (2002), S. 41.

<sup>97</sup> Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 20.

decken die vier Hauptbereiche einer Firma ab: Kunden, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Tragfähigkeit. Wie der Plan für eine Strategie wird auch das Geschäftsmodell mit Hilfe von Organisationsstrukturen, Prozessen und Systemen umgesetzt.<sup>98</sup>

Die gemeinsame Darstellung dieser neun Bausteine wird „Business Model Canvas“ genannt und ist in Abbildung 8 zu sehen. Darauffolgend werden die einzelnen Elemente näher erläutert.

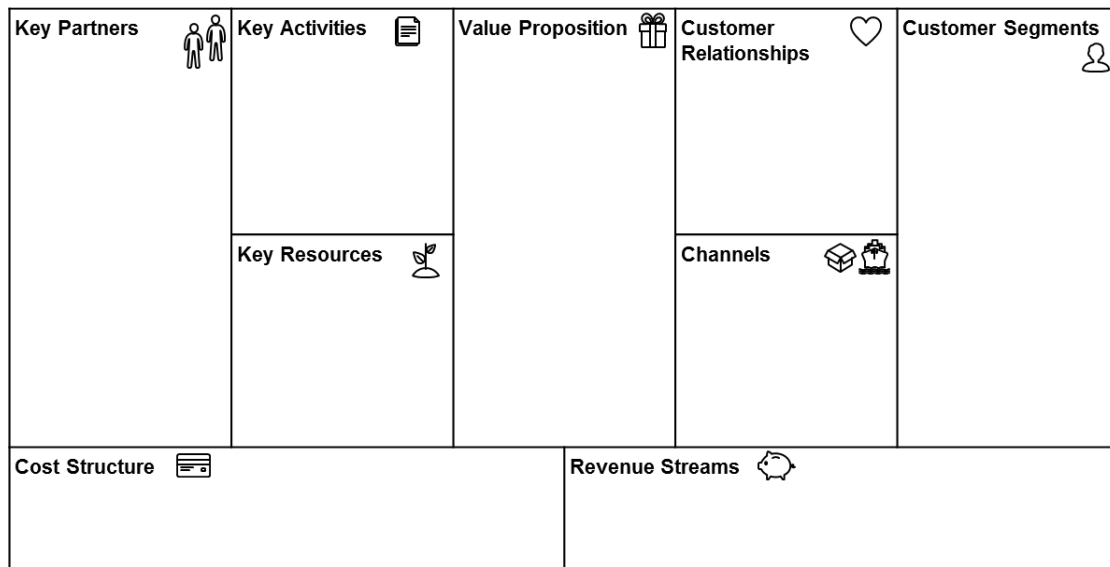


Abbildung 8: Business Model Canvas, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S. 44 (leicht modifiziert).

In den folgenden Absätzen werden die neun Elemente des Geschäftsmodells in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur kurz beschrieben.<sup>99</sup>

#### 4.2.1.1 Kundensegmente

Ein Unternehmen bedient ein oder mehrere Kundensegmente. Kunden stellen das Herz des Geschäftsmodells dar, denn ohne sie würde kein Unternehmen überleben. Um Kundenbedürfnisse besser befriedigen zu können, werden Kunden mit ähnlichen Bedürfnissen, Wünschen und Eigenschaften zu Segmenten zusammengefasst. Danach ist es wichtig, dass festgelegt wird, welche Kundensegmente bedient und welche ignoriert werden. Steht diese Entscheidung fest, kann das Geschäftsmodell, basierend auf einem einheitlichen Verständnis der Kundenbedürfnisse, aufgebaut werden.

#### 4.2.1.2 Wertversprechen

Ein Unternehmen verspricht dem Kunden mit den angebotenen Produkten oder Dienstleistungen gewisse Kundenprobleme zu lösen und Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Das sog. Wert- oder Nutzenversprechen beschreibt ein Bündel an Produkten und Dienstleistungen, welches einen Nutzen für ein bestimmtes Kundensegment erzeugt oder anders gesagt, ein Nutzenbündel, das ein Unternehmen

<sup>98</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 15.

<sup>99</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 20ff.



einem bestimmten Kunden anbietet. Es ist der Grund, warum ein Kunde ein bestimmtes Unternehmen einem anderen vorzieht.

### **4.2.1.3 Kanäle**

Das Wert- bzw. Nutzenversprechen wird über verschiedene Kommunikations- und Distributionskanäle zum Kunden transportiert. Dieser Baustein beschreibt, wie ein Unternehmen mit den jeweiligen Kunden kommuniziert und wie das Wertversprechen an diese übermittelt wird. Verschiedene Kanäle sind Kundenberührungspunkte, die eine wichtige Rolle in der Kundenerfahrung spielen. Es gibt verschiedene Kanäle, die für das Unternehmen passend kombiniert werden können. Ein Kanal kann entweder unternehmenseigen oder ausgelagert (über Partner) sowie direkt oder indirekt sein.

### **4.2.1.4 Kundenbeziehung**

Zu jedem bedienten Kundensegment wird eine Kundenbeziehung aufgebaut und aufrechterhalten. Jedes Unternehmen sollte klarstellen, welche Art von Kundenbeziehung mit dem jeweiligen Kundensegment aufgebaut werden soll. Diese Kundenbeziehung kann von ganz persönlich über voll automatisiert reichen. Eine Kundenbeziehung kann von folgenden Motivatoren angetrieben werden: Kundenakquisition, Kundenbindung oder Umsatzsteigerung.

### **4.2.1.5 Einnahmequellen**

Die erfolgreich angebotenen Wertversprechen resultieren in Einnahmequellen. Dabei ist es wichtig zu wissen, für welchen Nutzen der Kunde tatsächlich bereit ist zu bezahlen. Darauf aufbauend können eine oder mehrere Einnahmequellen für jedes Kundensegment generiert werden. Jede Einnahmequelle kann unterschiedliche Preismechanismen verfolgen, zum Beispiel marktabhängige oder volumenabhängige Preise, fixe Listenpreise oder Preisverhandlungen. Ein Unternehmen kann zwei verschiedene Typen von Einnahmequellen haben: (1) Transaktionseinnahmen als Resultat einer einmaligen Kundenzahlung, (2) wiederkehrende Einnahmen resultierend aus fortlaufenden Kundenzahlungen.

### **4.2.1.6 Schlüsselressourcen**

Schlüsselressourcen sind Vermögensgegenstände bzw. Wirtschaftsgüter, die notwendig sind, um ein Produkt oder eine Dienstleistung anzubieten und zu übermitteln, um bestimmte Märkte und Kundensegmente zu erreichen, Kundenbeziehungen aufrechtzuerhalten und Einnahmen zu generieren. Dieser Baustein beschreibt also die wesentlichen Ressourcen, die notwendig sind, um ein Geschäftsmodell funktionsfähig zu machen. Schlüsselressourcen können physisch, finanziell, intellektuell oder menschlich sein. Sie können im Besitz der Organisation oder gemietet sein oder von Schlüsselpartnern zugekauft werden.

### **4.2.1.7 Schlüsselaktivitäten**

Unter Schlüsselaktivitäten versteht man sämtliche Aktivitäten, die notwendig sind, um das Wertversprechen erfolgreich zum Kunden zu bringen. Sie beschreiben die wichtigsten Aktionen, die eine Firma ausführen muss, um ein Geschäftsmodell erfolgreich betreiben zu können. Sie sind in jedem Unternehmen unterschiedlich und sind aus denselben Gründen wie Schlüsselressourcen notwendig.

#### 4.2.1.8 Schlüsselpartner

Einige Aktivitäten sind ausgelagert oder werden von externen Partnern bezogen. Schlüsselpartner sind wesentliche Partner, die für die Erstellung und Übermittlung des Wertversprechens relevant sind. Es sind Lieferanten oder andere Partner, die ein Geschäftsmodell funktionsfähig machen. Es gibt diverse Gründe für Partnerschaften, welche bei einigen Geschäftsmodellen sogar den Grundstein darstellen. Mit Hilfe von Partnern kann das eigene Geschäftsmodell optimiert, Risiko reduziert oder Zugang zu neuen Ressourcen geschaffen werden. Man unterscheidet hierbei strategische Partnerschaften zwischen Wettbewerbern oder Nicht-Wettbewerbern.

#### 4.2.1.9 Kostenstruktur

Alle beschriebenen Elemente des Geschäftsmodells verursachen bestimmte Kosten. In diesem Baustein werden alle entstehenden Kosten, um ein Geschäftsmodell erfolgreich zu betreiben, zusammengefasst. Diese Kosten können aus den vorherigen Bausteinen errechnet werden.

Nach Osterwalder/Pigneur besteht der **Prozess der Geschäftsmodellerstellung** aus fünf Phasen, welche in nachstehender Abbildung 9 dargestellt sind:



Abbildung 9: Prozess der Geschäftsmodellerstellung, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 248ff.

Phase 2 „Verstehen“ und Phase 3 „Gestalten“ laufen für gewöhnlich zeitgleich ab, da die ersten Entwürfe eines Business Model Prototyps meistens schon in der früheren Phase zum Verständnis gebraucht werden. Das Erstellen von Prototypen in der Phase des Verstehens kann wiederum zu neuen Ideen führen, die eine erneute Marktrecherche voraussetzen. Dieser Vorschlag ist daher nicht als strikter Ablauf von der ersten bis zur letzten Phase, sondern als überlappender Prozess zu verstehen.<sup>100</sup>

### 4.2.2 Geschäftsmodell nach Wirtz

Der Geschäftsmodellansatz nach Wirtz beschreibt einen integrierten und gesamtheitlichen Blick eines Geschäftsmodells, welcher aus sechs wesentlichen Komponenten besteht, auch Partialmodelle genannt.

<sup>100</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 248.

Abbildung 10 veranschaulicht diese Bestandteile, welche in den darauffolgenden Absätzen in Anlehnung an Wirtz genauer erläutert werden:<sup>101</sup>

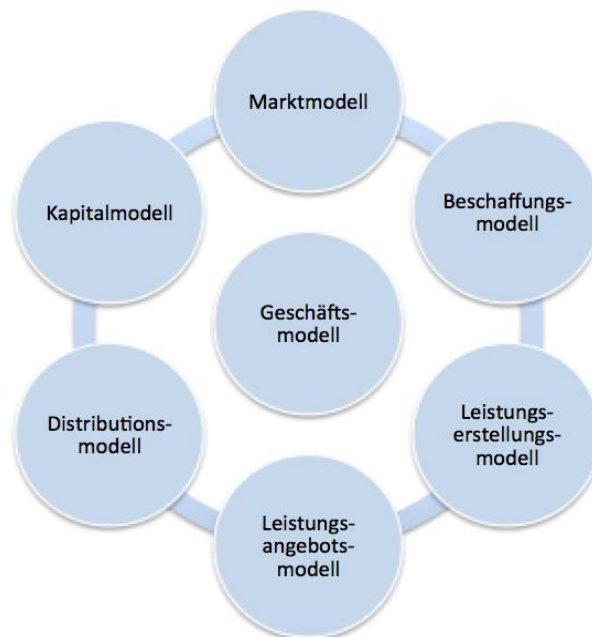


Abbildung 10: Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells, Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2013), S. 42.

#### 4.2.2.1 Marktmodell

Das Marktmodell wird in zwei Teilbereiche aufgeteilt: das Wettbewerbs- und das Nachfragemodell. Dabei werden sämtliche Teilnehmer bzw. Akteure, mit denen eine Organisation in Kontakt kommt, abgebildet. Das Wettbewerbsmodell beschreibt das Umfeld der Mitbewerber des jeweiligen Unternehmens. Das Nachfragemodell hingegen unterteilt den Gesamtmarkt in homogene Teilsegmente, wodurch eine spezifischere Ansprache der Kundengruppen möglich ist.

#### 4.2.2.2 Beschaffungs- und Leistungserstellungsmodell

Im Beschaffungsmodell werden die jeweiligen Lieferanten für die zu beziehenden Produktionsfaktoren dargestellt. Dabei ist es wichtig, die Macht der Lieferanten oder der Käufer zu beachten. Im Leistungserstellungsmodell wird nachfolgend die Transformation der vorhandenen Produktionsfaktoren in neue Produkte und Dienstleistungen beschrieben. Dabei liegt der Fokus auf wirtschaftlichen und weniger auf technischen Aspekten.

#### 4.2.2.3 Leistungsangebots- und Distributionsmodell

Im Leistungsangebotsmodell wird die Summe an Leistungen, die ein Unternehmen seinen Kundensegmenten bietet, dargestellt. Basierend auf der Angebotspalette wird im Distributionsmodell veranschaulicht, wie die Güter und Dienstleistungen zu den Kundengruppen gebracht werden. Wirtz unterscheidet zwei Arten von Produkten: immaterielle (meist informationsbasierte) Güter und materielle Produkte. Erstere sind für einen Online-Distributionskanal geeignet, während materielle Güter nur offline

---

<sup>101</sup> Vgl. Wirtz (2013), S. 41ff.

vertrieben werden können. Die Vertriebskanäle können je nach Kundensegmenten variieren und sollten auf die Bedürfnisse dieser abgestimmt werden.

#### 4.2.2.4 Kapitalmodell

Das Kapitalmodell ist eine übergeordnete Bezeichnung und beinhaltet das Finanzierungs- und das Erlösmodell. Das Finanzierungsmodell beschreibt, woher das im Unternehmen eingesetzte Kapital stammt. Dem gegenüber steht das Erlösmodell, in welchem die verschiedenen Erlösformen systematisiert aufgezeigt werden. Wirtz unterscheidet hierbei vier unterschiedliche Erlösformen: die direkte und indirekte Erlösgenerierung sowie die transaktionsabhängige und transaktionsunabhängige Erlösgenerierung.

Die beschriebenen Bausteine werden zwar voneinander unabhängig beschrieben, sie stehen jedoch in direktem Ursache- und Wirkungszusammenhang zueinander. Alle sich gegenseitig beeinflussenden Elemente bilden einen strategischen Rahmen mit dem Zweck, langfristige Unternehmensziele zu erreichen.<sup>102</sup> Der Ansatz beschreibt einen ganzheitlichen integrierten Geschäftsmodellansatz, in dem mittels einer einfachen Darstellung erklärt werden soll, wie durch den Wertschöpfungsprozess einer Organisation vermarktungsfähige Informationen, Güter und Services entstehen.<sup>103</sup>

Der Geschäftsmodellansatz nach Wirtz stellt den umfassendsten Rahmen eines Geschäftsmodells dar und gliedert sich in die drei Bereiche Strategie, Kunde/Markt sowie Wertschöpfung. Jeder dieser drei Bereiche setzt sich wiederum aus drei Partialmodellen zusammen, die in den oberen Absätzen genauer beschrieben wurden. Abbildung 11 zeigt die visuelle Darstellung dieses Geschäftsmodellansatzes:

<b>Strategie-Komponente</b>	<b>Strategiemodell</b>	<b>Ressourcenmodell</b>	<b>Netzwerkmodell</b>
	Business Model Mission Strategische Positionen Business Model Value Proposition	(Kern-)Kompetenzen (Core-)Assets	Business Model Netzwerke Business Model Partner
<b>Kunden- und Markt-Komponente</b>	<b>Kundenmodell</b>	<b>Marktangebotsmodell</b>	<b>Erlösmodell</b>
	Customer Relationships / Target Groups Channel Configurations Customer Touchpoints	Wettbewerber Marktstruktur Value Offering/Products&Services	Revenue Streams Revenue Differentiation
<b>Wertschöpfungs-Komponente</b>	<b>Leistungserstellung</b>	<b>Beschaffungsmodell</b>	<b>Finanzmodell</b>
	Produktionsmodell Value Generation	Ressourcenbeschaffung Informationen	Finanzierungsmodell Kapitalmodell Kostenstrukturmodell

Abbildung 11: Geschäftsmodellrahmen nach Wirtz, Quelle: Business Model Creativity (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

Wie bereits im Kapitel 4.1 kurz beschrieben, spricht Wirtz bei der Erstellung eines Geschäftsmodells von „Business Model Innovation“, was die Neuausrichtung bzw. radikale Veränderung eines Business Models beschreibt. Ähnlich wie andere Innovationen hat auch die Business Model Innovation eine prozessuale

<sup>102</sup> Vgl. Wirtz (2013), S. 158.

<sup>103</sup> Vgl. Wirtz (2013), S. 73.

Struktur, die nach Wirtz wie in nachfolgender Abbildung 12 zusammengefasst werden kann.<sup>104</sup> Eine detailliertere Beschreibung von „Business Model Innovation“ ist in Abschnitt 4.3.4 zu finden.

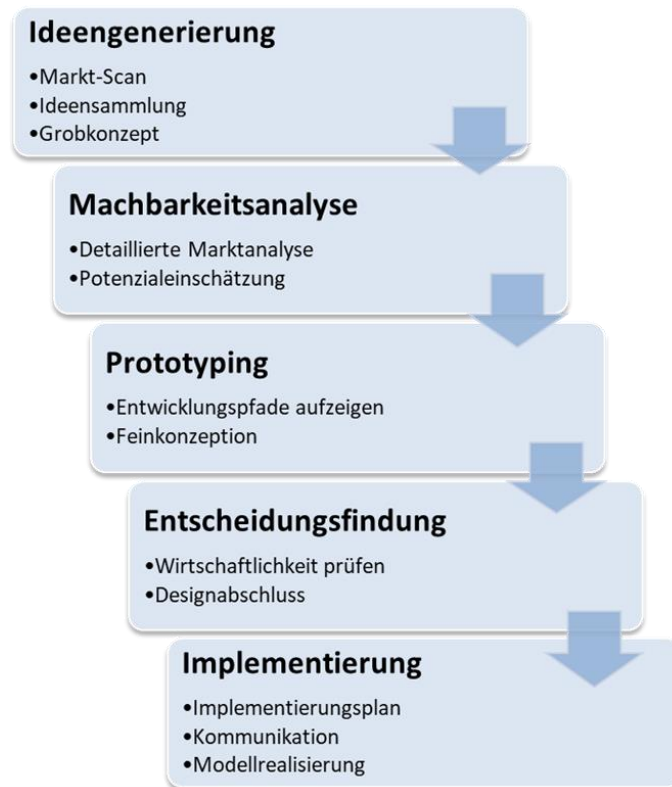


Abbildung 12: Business Model Innovationprozess, Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2013), S. 217.

Der Prozess Geschäftsmodellinnovation setzt sich aus fünf Schritten zusammen. Diese beinhalten die Ideengenerierung und eine darauffolgende Machbarkeitsanalyse. Anschließend werden mittels Prototyping verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt und danach ein bestimmtes Geschäftsmodell ausgewählt. Letztendlich wird das gewählte Business Model realisiert.

### 4.2.3 Geschäftsmodell nach Bieger/Reinhold

Der universelle Geschäftsmodellansatz von Bieger/Reinhold stammt ursprünglich aus den 90er Jahren und ist geprägt von der Net Economy, in welcher das Internet völlig neue Wege eröffnete und Fragen zur Finanzierung von geringerer Bedeutung waren. Sich verändernde Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel die schwierigere Finanzierung eines Geschäftsmodells, höhere Dynamik in den Märkten und somit ein höherer Innovationsbedarf, hatten die Überarbeitung dieses universellen Geschäftsmodellansatzes zur Folge. Den neuen Ansatz beschreiben Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys als wertbasierten Geschäftsmodellansatz, der sechs Dimensionen beinhaltet und auf verschiedene Organisationstypen und Branchen angewendet werden kann. Der neue wertorientierte Ansatz zeichnet sich durch eine stärkere Orientierung an der Wertschaffung für den Kunden aus. Zusätzlich wurde der

---

<sup>104</sup> Vgl. Wirtz (2013), S. 214ff.

Aspekt der Finanzierung erstmals eingebaut und der zu stark fokussierte Wertschöpfungsprozess korrigiert. Ebenso wird die hohe Dynamik des Umfeldes in Betracht gezogen.<sup>105</sup>

Abbildung 13 stellt den sechsstufigen Geschäftsmodellansatz visuell dar, welcher anschließend kurz genauer erläutert wird:<sup>106</sup>

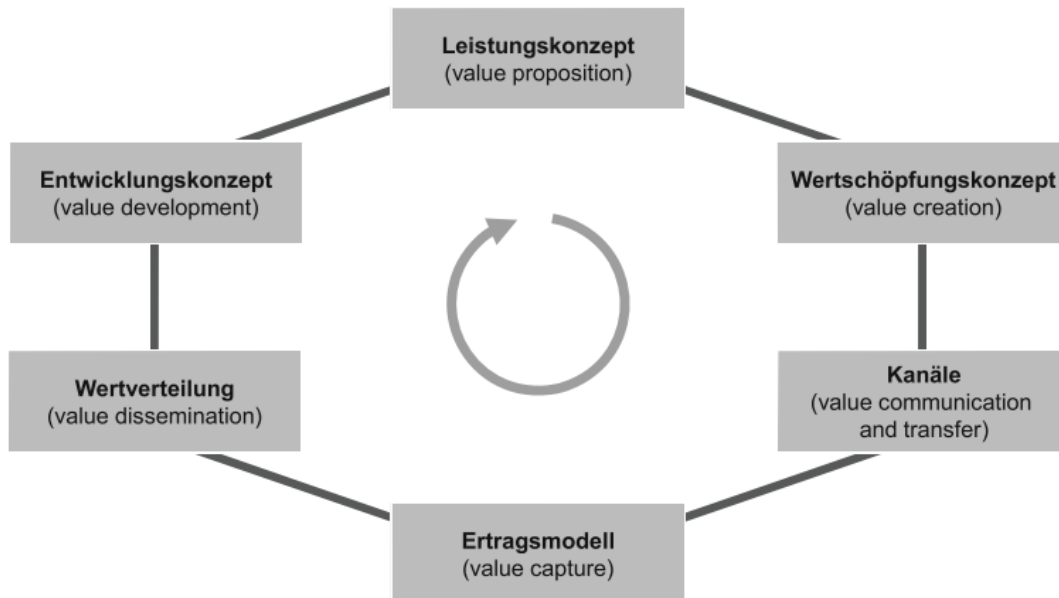


Abbildung 13: Wertbasierter Geschäftsmodellansatz, Quelle: Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 33.

#### 4.2.3.1 Leistungskonzept (Value Proposition)

Dabei handelt es sich um das Wertversprechen eines Unternehmens, mit dem ein Wert für die Kundengruppe erzeugt wird. Es besteht aus materiellen oder immateriellen Produkten oder auch aus Dienstleistungen.

#### 4.2.3.2 Wertschöpfungskonzept (Value Creation)

Das Wertschöpfungskonzept beschreibt, wie das Wertversprechen zu Stande kommt, also im Detail, welche Ressourcen und Fähigkeiten eingesetzt und kombiniert werden, um Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen. Es beschreibt also den Prozess der Wertschöpfung.

#### 4.2.3.3 Kanäle (Value Communication and Transfer)

Die Kanäle definieren, wie sich eine Organisation mit ihrer Kundengruppe austauscht und wie das Wertversprechen den Kunden übermittelt wird. Mit ausgewählten Distributionskanälen wird also der geschaffene Wert in Form eines Produktes oder einer Dienstleistung dem Kundensegment kommuniziert und vermittelt.

<sup>105</sup> Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 30f.

<sup>106</sup> Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 32ff.

#### 4.2.3.4 Ertragsmodell (Value Capture)

Im Ertragsmodell wird beschrieben, wie der für den Kunden geschaffene Wert wieder zum Unternehmen zurückfließt. Dieser Rückfluss geschieht in Form von Erträgen.

#### 4.2.3.5 Wertverteilung (Value Dissemination)

Das Element der Wertverteilung gibt Aufschluss über die Aufteilung der zurückgeflossenen Erträge. Um eine nachhaltige Finanzierung des Geschäftsmodells und seiner Wertschöpfungsprozesse sicherzustellen, ist es notwendig, die generierten Erlöse passend zu verteilen. Diese Verteilung geschieht sowohl im Unternehmen als auch an Kapitalgeber.

#### 4.2.3.6 Entwicklungskonzept (Value Development)

Im Entwicklungskonzept wird die kontinuierliche Weiterentwicklung eines bestehenden Geschäftsmodells erläutert, sozusagen die dynamischen Bestandteile des Geschäftsmodells. Einerseits wird dabei beschrieben, wie eine Organisation die Schaffung von Wert evolutionär anpasst, andererseits geht es dabei auch um die revolutionäre Weiterentwicklung des Geschäftsmodells hinsichtlich veränderter Rahmenbedingungen.

Die Leistungsfähigkeit eines Geschäftsmodells wird an der Schaffung von größtmöglichem Wert für den Kunden sowie am Fortbestand des Unternehmens gemessen. Auch der Ansatz von Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys beschreibt eine Interaktion zwischen den sechs beschriebenen Dimensionen, wie in Abbildung 14 dargestellt.<sup>107</sup>

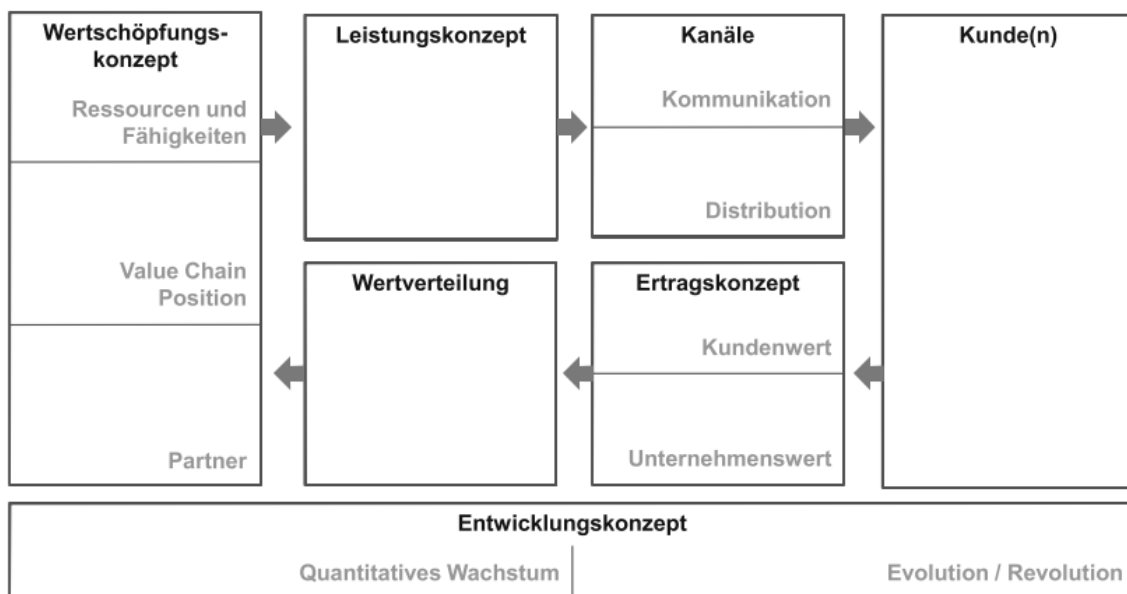


Abbildung 14: Zusammenhänge der Geschäftsmodellelemente, Quelle: Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 62.

Dieser Geschäftsmodellansatz beschreibt keine konkrete Vorgehensweise, wie es bei den Ansätzen nach Osterwalder/Pigneur oder Wirtz der Fall ist.

<sup>107</sup> Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 56f.

## 4.2.4 Geschäftsmodell nach Stähler

Stähler versteht unter einem Geschäftsmodell ein bereits in der Praxis angewandtes Geschäftskonzept, das aus drei Bestandteilen besteht: (1) der Value Proposition, (2) der Architektur der Wertschöpfung und (3) dem Ertragsmodell. Nach Stähler kann ein Geschäftsmodell immer nur eine Annäherung an ein tatsächliches, bereits bestehendes Unternehmen sein, welches als Abstraktion eines realen Geschäfts fungiert. In diesem Geschäftsmodellansatz wird der Begriff „Geschäftsmodell“ und der Begriff „Geschäftskonzept“ meist synonym verwendet, obwohl Stähler einen klaren Unterschied definiert: Ein Geschäftskonzept beschreibt ein zukünftiges und noch nicht in die Praxis umgesetztes Geschäftsmodell, während ein Geschäftsmodell bereits existiert.<sup>108</sup>

Bei diesem Geschäftsmodellansatz wird explizit darauf hingewiesen, dass der Fokus auf eine gesamte Branche bzw. eine strategische Gruppe und nicht auf ein einzelnes Unternehmen gelegt wird. Das heißt, dass mehrere Unternehmen einer Branche als Gruppe einen gewissen Nutzen für ihre Kunden erschaffen, während sich die einzelnen Organisationen in dieser Branche nur noch geringfügig voneinander unterscheiden. Daher spricht Stähler von einem einheitlichen Modell, in dem sich verschiedene Branchen gerade über diese ähnlichen Geschäftsmodelle definieren.<sup>109</sup>

Abbildung 15 zeigt die drei Geschäftsmodellelemente, welche in den darauffolgenden Absätzen kurz nach Stähler beschrieben werden:<sup>110</sup>

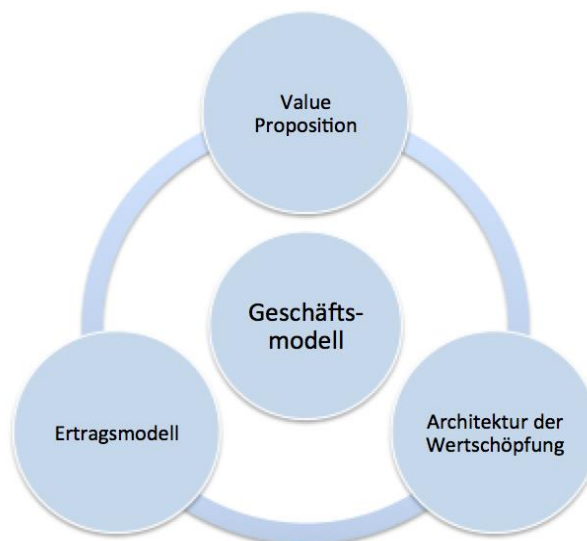


Abbildung 15: Geschäftsmodellelemente nach Stähler, Quelle: Eigene Darstellung

### 4.2.4.1 Value Proposition

Wie bei den anderen Geschäftsmodellansätzen wird auch hier unter Value Proposition der Wert beschrieben, den eine bestimmte Kundengruppe durch das Geschäftsmodell erlangt. Stähler spricht hier allerdings nicht nur von Kunden, sondern auch vom geschaffenen Wert für sämtliche

---

<sup>108</sup> Vgl. Stähler (2002), S. 41f.

<sup>109</sup> Vgl. Stähler (2002), S. 42.

<sup>110</sup> Vgl. Stähler (2002), 42ff.



Wertschöpfungspartner. Es geht also um die Value Proposition für zwei verschiedene Anspruchsgruppen: Kunden und Wertschöpfungspartner.

- **Kunden:** Die Value Proposition beschreibt nicht, welches Produkt dem Kunden geboten, sondern welcher Nutzen für ihn gestiftet wird und wie damit seine Bedürfnisse befriedigt werden. Dabei ist wichtig auch festzulegen, welche Bedürfnisse vom Unternehmen nicht befriedigt werden, um eine entsprechende Fokussierung der Organisation vornehmen zu können.
- **Wertschöpfungspartner:** Für die Partner des Wertschöpfungsprozesses eines Unternehmens beschreibt die Value Proposition den Nutzen, den solche Partner aus der Teilnahme am Geschäftsmodell ziehen können. Diese Partner können sowohl Lieferanten als auch Komplementäre sein und werden mittels Value Proposition an der Teilnahme am Geschäftsmodell motiviert.

#### 4.2.4.2 Architektur der Leistungserstellung bzw. Wertschöpfung

Die Architektur der Wertschöpfung besteht aus drei Teilbereichen: (1) Produkt- / Marktentwurf, (2) interne Architektur und (3) externe Architektur. Diese drei Komponenten sollen so abgestimmt sein, dass der versprochene Nutzen für Wertschöpfungspartner und Kunden auch effizient generiert werden kann.

- **Produkt- / Marktentwurf:** Das Unternehmen muss entscheiden, welches Produkt überhaupt angeboten werden soll, um das Nutzenversprechen zu erfüllen. Dieses Produkt kann auch aus einem Produktbündel und Dienstleistungen bestehen. Unter diesem Punkt wird also ein Produktentwurf erstellt und sämtliche Entscheidungen über das Produkt getroffen, womit sich ein Unternehmen auch von den Wettbewerbern differenzieren kann. Neben dem Produkt wird auch der zu bearbeitende Markt definiert. Dabei kann der Markt sowohl geografisch als auch über Kundensegmente eingeteilt werden. Mit der Entscheidung, was eine Organisation anbietet, fällt auch zeitgleich die Entscheidung, was das Unternehmen nicht macht.
- **Interne Architektur der Leistungserstellung:** Die interne und externe Architektur der Leistungserstellung beschreiben die Umsetzung des Produkt- / Marktentwurfs und somit die Erstellung des Produktes, um die Value Proposition erfüllen zu können. Im Detail besteht die interne Architektur aus:
  - (1) den vom Unternehmen eingesetzten **Ressourcen** (Kernkompetenzen und Vermögenswerte),
  - (2) den **Wertschöpfungsstufen**, also einem Plan, wie die Ressourcen-Bausteine zusammengefügt werden müssen (inklusive der Reihenfolge der Stufen, Akteure und deren Rollen),
  - (3) den **Kommunikationskanälen und Koordinationsmechanismen** zwischen den einzelnen Stufen der Wertschöpfung und den einbezogenen Akteuren und
  - (4) einer **Abgrenzung** zwischen unternehmensinternen Aktivitäten und extern bezogenen Leistungen.

Aus den Punkten zwei und drei lässt sich beschreiben, was ein Unternehmen tatsächlich macht, also welche wertschöpfenden Aktivitäten durchgeführt werden, wie sich die beteiligten Akteure über Kommunikationskanäle austauschen und wie sie untereinander über Koordinationsmechanismen die Aktivitäten anpassen und abstimmen.

Hamel spricht in diesem Zusammenhang von Kernprozessen, also alle Aktivitäten eines Unternehmens, bei denen Ressourcen und Kompetenzen in Wert für den Kunden umgewandelt werden.<sup>111</sup>

- **Externe Architektur der Leistungserstellung:** Die externe Architektur beschreibt die beiden Bereiche Kundenschnittstelle und Wertschöpfungspartner. Die **Kundenschnittstelle** befasst sich mit Distributionskanälen, Informationen über den Kunden, sämtlichen Kommunikationskanälen vom, zum und zwischen den Kunden sowie dem Preismechanismus als Schnittstelle zum Ertragsmodell. Sie beschreibt die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen.
- **Wertschöpfungspartner** unterstützen die Erfüllung der Value Proposition und können Lieferanten, Kooperationspartner, Wettbewerber, Anbieter komplementärer Produkte oder auch Kunden sein. Auch zwischen den externen Wertschöpfungspartnern und dem Unternehmen bestehen **Kommunikationskanäle und Koordinationsmechanismen**, wobei auch speziell die Regeln unter den Partnern bestimmt bzw. koordiniert werden sollten.
- **Grad der Stabilität der Architektur:** Zusätzlich zu den drei Bestandteilen Produkt-/Marktentwurf, interne sowie externe Architektur der Leistungserstellung wird im Geschäftsmodell beschrieben, welchen Grad an Stabilität oder Dynamik die Architektur der Leistungserstellung aufweist. Dabei wird festgelegt, wie langfristig stabil oder wie flexibel Beziehungen zwischen den Elementen der Leistungsarchitektur gestaltet sind.

### 4.2.4.3 Ertragsmodell

Mit der Value Proposition und den ausgewählten Wertschöpfungsstufen ergeben sich auch Kosten, die in einem Geschäftsmodell anfallen. Im Ertragsmodell wird die Erlösseite beschrieben, die sich im Detail damit beschäftigt, aus welchen Quellen ein Unternehmen Erträge erwirtschaftet bzw. auf welche Weise die Einnahmen generiert werden. Die Kombination aus dem Ertrags- und dem Kostenmodell ergibt die Margenstruktur, welche jenen Wert beinhaltet, den eine Organisation für ihre Eigentümer erwirtschaftet. Beispiele für Einnahmequellen können zum Beispiel Abonnementsgebühren, Transaktionsgebühren, direkter Verkauf von Gütern oder Sponsorenbeiträge sein. Ein Geschäftsmodell kann eine oder mehrere Ertragsquellen nutzen. Die Gesamtheit dieser Quellen nennt man Ertragsmodell.

Der Geschäftsmodellansatz nach Stähler eignet sich besonders gut für Unternehmen, die in einem hoch dynamischen Umfeld operieren und auf diese Veränderungen reagieren müssen, da Ansatzpunkte von möglichen Veränderungen und Wechselwirkungen zwischen den Elementen aufgezeigt werden können.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Vgl. Hamel (2000), S. 77.

<sup>112</sup> Vgl. Stähler (2002), S. 48.

### 4.3 Auswahl eines geeigneten Geschäftsmodellansatzes

Um sicherzustellen, dass ein geeigneter Ansatz für die Erstellung eines neuen Geschäftsmodells in der Sonnenschutzbranche gewählt wird, werden die vier beschriebenen Geschäftsmodellansätze nach ausgewählten Kriterien miteinander verglichen und bewertet. Als Methode wird dafür das Scoring Modell angewandt, welches im folgenden Unterkapitel erläutert wird.

#### 4.3.1 Beschreibung des Scoring Modells

Das Scoring Modell wird auch Nutzwertanalyse oder Punktebewertungsverfahren genannt und ist ein Verfahren zur Beurteilung mehrerer Optionen anhand zuvor festgelegter Kriterien. Es ist die am häufigsten eingesetzte Mischform aus quantitativen und qualitativen Verfahren. Der Prozess eines Scoring Verfahrens startet mit der Bestimmung relevanter Beurteilungskriterien, welche anschließend gewichtet werden. Danach wird jede Option durch die Vergabe einer gewissen Punkteanzahl auf die Erfüllung der definierten Kriterien bewertet, was letztendlich zu einem Gesamtwert durch die Summierung der Einzelwerte führt. Die Endsumme wird schließlich als Vergleich zwischen den Varianten und als Entscheidungsbasis für die am besten geeignete Option herangezogen. Die Entscheidung basiert somit auf quantitativen Ergebnissen, welche aber qualitativen Schätzwerten, also einer subjektiven Definition der Kriterien, Gewichtung und Bewertung, zugrunde liegen.<sup>113</sup>

Die Prozessschritte zur Durchführung eines Scoring Modells sind in nachstehender Abbildung 16 in einer Grafik dargestellt<sup>114</sup>:

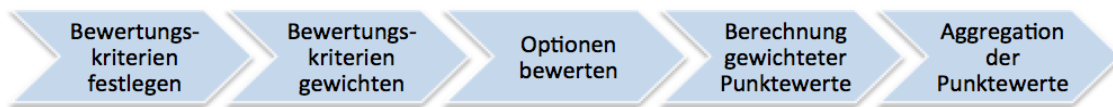


Abbildung 16: Ablauf zur Erstellung eines Scoring Modells, Quelle: Eigene Darstellung

Als Vorteile der Nutzwertanalyse können eine simple Anwendung und transparente Resultate genannt werden. Nachteile des Verfahrens sind die bereits erwähnte Subjektivität sowie ein relativ hoher Aufwand bei der Durchführung. Nachstehende Tabelle zeigt beispielhaft die Darstellung eines Scoring Modells:<sup>115</sup>

Kriterium	Gewichtung	Option A		Option B	
		Beurteilung	Gewichtete Beurteilung	Beurteilung	Gewichtete Beurteilung
Kriterium 1	0,3	4	1,2	5	1,5
Kriterium 2	0,2	1	0,2	4	0,8
Kriterium 3	0,5	5	2,5	2	1
<b>Summe</b>	<b>1,0</b>		<b>3,9</b>		<b>3,3</b>
<i>Beurteilungsskala: 5 hoher Nutzen, 1 geringer Nutzen</i>					

Tabelle 4: Beispiel einer Nutzwertanalyse, Quelle: Hagenhoff (o.J.), S. 215 (leicht modifiziert).

<sup>113</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 565.

<sup>114</sup> Vgl. Schallmo (2013a), S. 114.

<sup>115</sup> Vgl. Hagenhoff (o.J.), S. 215.

In diesem Beispiel würde die Entscheidung auf Option A fallen, da die gewichtete Beurteilung mit 3,9 Punkten höher liegt als die erreichten 3,3 Punkte bei Option B.

In den nachfolgenden Absätzen werden Bewertungskriterien auf Basis der bereits theoretisch erarbeiteten Inhalte definiert, um anschließend die vier Geschäftsmodelle, wie in oben beschriebener Tabelle, zu bewerten.

Hierbei sollte noch erwähnt werden, dass es in der Literatur keine vordefinierten Kriterien für ein dauerhaft erfolgreiches Geschäftsmodell gibt. Eine Firma ist dann erfolgreich, wenn sie es schafft, auf Veränderungen der Umwelt rasch zu reagieren und einzelne Bausteine des Geschäftsmodells auf diese Veränderungen anzupassen.<sup>116</sup>

### 4.3.2 Auswahl und kurze Beschreibung der Bewertungskriterien

Wie bereits in Kapitel 4.1 beschrieben, weisen Geschäftsmodelle verschiedene Darstellungsformen auf. Sie können ausschließlich textuell beschrieben werden oder auch grafisch dargestellt sein.

Im Gegensatz zu traditionellen Business-Plänen, die rein textuell die Bedürfnisse der Geldgeber berücksichtigen, schaffen es visuelle Konzepte, wie zum Beispiel das Business Model Canvas nach Osterwalder, einen einheitlichen und verständlichen Blick eines Geschäftsmodells für viele Beteiligte zu schaffen.<sup>117</sup> Somit wird als erstes Bewertungskriterium die **visuelle Darstellung** festgelegt.

Aus der theoretischen Beschreibung der vier Geschäftsmodelle stellt sich heraus, dass einigen Komponenten, wie etwa dem Kunden, dem Leistungsangebot, der Wertschöpfungskette, dem Umsatz und den Partnern, eine hohe Bedeutung zukommt, denn diese Bausteine werden in allen beschriebenen Geschäftsmodellansätzen erwähnt. Andere Komponenten, wie zum Beispiel Ressourcen, Wettbewerb und Finanzierung, sind nicht in allen Ansätzen durchgängig berücksichtigt. Aus dieser Erkenntnis lässt sich als zweites Kriterium der Umfang an verwendeten Bausteinen ableiten, vereinfacht ausgedrückt die **breite Abdeckung der Inhalte**.

Vor allem eine ausreichende und anhaltende Einnahmequelle beschreibt einen wesentlichen Bestandteil eines wertvollen Geschäftsmodells.<sup>118</sup>

Ein weiterer Unterschied zwischen den Geschäftsmodellanalysen, der aus der theoretischen Analyse hervorgeht, ist die Berücksichtigung von Veränderungen, die auf ein Unternehmen eintreffen und auf die sich eine Organisation entsprechend anpassen muss. Manche Geschäftsmodelle beschreiben daher eine Komponente, in der sich diese Weiterentwicklung bzw. Anpassung des Geschäftsmodells widerspiegelt. Diese ist besonders in hoch dynamischen Märkten wichtig. Daraus wird das dritte Bewertungskriterium abgeleitet: die Möglichkeit zur Weiterentwicklung/Anpassung bzw. die **Dynamik**.

Bei der Erstellung eines Geschäftsmodells ist es wichtig, eine klare Vorgehensweise bzw. einen empfohlenen Ablauf zu haben, um zu wissen, welche Aktivitäten man setzen und welche Schritte man durchlaufen muss. In der Theorie gibt es zu manchen Geschäftsmodellansätzen konkrete Empfehlungen

---

<sup>116</sup> Vgl. Ludewig (2015), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>117</sup> Vgl. Reiter (2016), S. 197.

<sup>118</sup> Vgl. Willax (2005), S. 24.

zur Vorgehensweise, also konkrete Prozessschritte, um zu einem Geschäftsmodell zu kommen. Da im Praxisteil dieser vorliegenden Arbeit ein konkreter Geschäftsmodellvorschlag erarbeitet wird, ist es wichtig, auch eine geeignete Herangehensweise des ausgewählten Modells vorzufinden. Daher wird als viertes Kriterium die **Anwendbarkeit** abgeleitet.

Letztlich ist es in dieser Arbeit wichtig, dass das Geschäftsmodell spezifisch für ein Unternehmen erstellt werden kann und nicht grob für eine ganze Branche oder Gruppe dargestellt wird. Die Ansätze in der Theorie unterscheiden sich diesbezüglich und legen den Fokus auf einen eher abstrahierten oder einen sehr spezifischen Blickwinkel. Für die Erstellung eines Geschäftsmodells für ein Kleinunternehmen in der Sonnenschutzbranche in Österreich ist eine hohe Spezialisierung und somit geringe Abstraktion von Vorteil. Das letzte Kriterium, das sich daher aus der Theorie ableiten lässt, ist der Grad der Abstraktion bzw. der **Grad der Spezialisierung**.

### 4.3.3 Gewichtung und Bewertung der Optionen

Die ausgewählten Kriterien werden im nächsten Schritt gewichtet. Umfang der Inhalte, visuelle Darstellung und einfache Anwendung werden dabei als gleich wichtig eingestuft und jeweils mit 25 % gewichtet. Der Abstraktionsgrad eines Geschäftsmodells spielt eine eher geringere Rolle, da im Praxisteil dieser Arbeit keine gesamte Branche betrachtet, sondern ein Geschäftsmodell für ein spezifisches Unternehmen innerhalb der Sonnenschutzbranche entwickelt wird. Diese Beurteilungskomponente wird somit nur mit 12,5 % bewertet. Auch der Dynamik wird in dieser Arbeit eine geringere Wichtigkeit zugeteilt, da der Sonnenschutzmarkt in Österreich zu den beständigeren Märkten zählt. Wie man aus der Branchenbeschreibung im Kapitel 2 entnehmen kann, ist dieser Markt ein kontinuierlich wachsender Markt, welcher nicht von schnell ändernden Rahmenbedingungen und Gesetzeslagen geprägt ist. Die Dynamik wird zwar bei der Beurteilung berücksichtigt, da jedes Unternehmen die Umwelt, in die es eingebettet ist, berücksichtigen sollte, dennoch wird diesem Element eine geringere Wichtigkeit zugeteilt, da es weit dynamischere und sich hochtechnologisch verändernde Märkte gibt. Die Dynamik erhält daher auch 12,5 % an Gewichtung.

In den folgenden Absätzen werden die vier erarbeiteten Geschäftsmodellansätze in Bezug zu den erarbeiteten Bewertungskriterien gesetzt, um so eine transparente und nachvollziehbare Bewertung zu ermöglichen. Dazu wird zu jedem Kriterium die Erfüllung jedes Geschäftsmodellansatzes kurz beschrieben.

#### Visuelle Darstellung

Der Ansatz nach Osterwalder beinhaltet eine einfache und attraktive grafische Darstellung (das Business Model Canvas), mit welcher man auf einen Blick sehen kann, wie das Geschäft eines Unternehmens funktioniert. Diese einfache Visualisierung fördert ein gemeinsames Verständnis im Team und zeigt Zusammenhänge rasch auf. Auch Bieger/Reinhold verwenden eine ähnliche visuelle Darstellungsform zum Business Model Canvas, mit welcher die Komponenten und deren Zusammenhänge rasch erkennbar sind. Diese beiden Modelle werden deshalb mit fünf Punkten bewertet. Wird das Modell nach Wirtz visuell dargestellt, sieht es, wie in Abschnitt 4.2.2 angeführt, wie eine große Tabelle aus. Auf den ersten Blick wirkt es viel umfangreicher, obwohl es ebenfalls wie das Business Model Canvas neun Komponenten erfasst. Da es zwar eine visuelle Darstellung gibt, diese aber nicht so übersichtlich ist, wird

der Ansatz nach Wirtz mit drei Punkten bewertet. Nach Stähler wird das Geschäftsmodell rein textuell beschrieben. Da keine visuelle Darstellung existiert, wird dieser Ansatz mit null Punkten bewertet.

### **Breite Abdeckung der Inhalte**

Morris/Schindehutte/Allen publizierte 2005 eine umfassende Untersuchung, in der 18 wissenschaftliche Veröffentlichungen analysiert und daraus 24 verschiedene Geschäftsmodellkomponenten identifiziert wurden. Von diesen 24 Elementen wurden 15 von mehr als einem Wissenschaftler angeführt und im Durchschnitt zwischen vier und acht Komponenten pro Geschäftsmodellrahmen genannt. Das Resultat ist, dass der Geschäftsmodellansatz von Osterwalder neun Komponenten<sup>119</sup>, jener von Wirtz ebenfalls neun Komponenten<sup>120</sup> und jener von Stähler vier Komponenten<sup>121</sup> berücksichtigt.<sup>122</sup> Der Ansatz nach Bieger/Reinhold wurde in dieser Untersuchung nicht analysiert. Laut Abschnitt 4.2.3 beinhaltet er sechs Dimensionen. Daher wird der Ansatz nach Osterwalder und Wirtz mit je fünf Punkten bewertet, da er über der durchschnittlichen Anzahl an Kriterien liegt. Das Modell nach Bieger/Reinhold erhält drei Punkte, da es mit sechs Komponenten genau im Mittelfeld liegt. Der Ansatz nach Stähler mit vier berücksichtigten Komponenten wird mit zwei Punkten bewertet.

### **Dynamik**

Der Geschäftsmodellansatz nach Stähler weist explizit darauf hin, dass er besonders gut für hoch dynamische Umfelder geeignet ist. Mit dem Grad der Stabilität der Architektur wird beschrieben, wie flexibel ein Unternehmen auf mögliche Veränderungen reagieren kann. Auch der Ansatz nach Bieger/Reinhold geht mit einer Dimension namens „Entwicklungskonzept“ näher auf die zukünftigen Veränderungen ein. Im Entwicklungskonzept wird einerseits das quantitative Wachstum beschrieben, andererseits auch die evolutionäre Anpassung und revolutionäre Weiterentwicklung des Geschäftsmodells hinsichtlich veränderter Rahmenbedingungen berücksichtigt. Daher wird das Modell nach Bieger/Reinhold mit fünf Punkten bewertet, der Ansatz von Stähler bekommt vier Punkte. Die Ansätze von Osterwalder und Wirtz inkludieren keine Weiterentwicklungskomponente und werden deshalb mit null Punkten bewertet.

### **Anwendbarkeit**

Sowohl Osterwalder als auch Wirtz beschreiben einen Prozess zur Erstellung eines Geschäftsmodells bzw. zur Durchführung von Business Model Innovation (also die Neuausrichtung eines bestehenden Geschäftsmodells) im Detail. Beide Ansätze werden deshalb mit fünf Punkten bewertet. Eine explizite Vorgehensweise von Bieger/Reinhold zur Erstellung eines Geschäftsmodells ist nicht vorhanden.<sup>123</sup> Auch Stähler gibt keine klare Empfehlung, wie man bei der Anwendung des Modells vorgeht bzw. wie man zu diesen Geschäftsmodellen kommt. Daher erhalten beide null Punkte.

---

<sup>119</sup> Komponenten nach Osterwalder: Value Proposition, Customer Relationships, Channels, Customer Segments, Revenue Streams, Cost Structure, Key Resources, Key Activities, Key Partners (siehe Abschnitt 4.2.1)

<sup>120</sup> Komponenten nach Wirtz: Strategy Model, Resources Model, Network Model, Customer Model, Market-Offering-Model, Revenue Model, Service Model, Sourcing Model, Financial Model (siehe Abschnitt 4.2.2)

<sup>121</sup> Komponenten nach Stähler: Value Architecture, Value Proposition/ Customer, Revenue Model, Culture/ Values (siehe Abschnitt 4.2.4)

<sup>122</sup> Vgl. Morris/Schindehutte/Allen (2005), S. 727f.

<sup>123</sup> Vgl. Schallmo (2013b), S. 50.

### Grad der Spezialisierung

Der Geschäftsmodellansatz nach Stähler legt, wie in Abschnitt 4.2.4 beschrieben, seinen Fokus auf eine gesamte Branche oder Gruppe und weist einen hohen Abstraktionsgrad auf. Stähler ist der Meinung, dass sich Unternehmen in einer Gruppe nur geringfügig unterscheiden. Dieser abstrahierte Blickwinkel ist für die vorliegende Arbeit ungeeignet, da ein einzelnes und sehr spezifisches Geschäftsmodell erstellt werden soll, welches innerhalb der Branche wettbewerbsfähig sein kann. Daher wird dieser Ansatz mit null Punkten bewertet. Bei den Ansätzen nach Osterwalder, Bieger/Reinhold und Wirtz wird auf einen solchen abstrahierten Blickwinkel nicht explizit hingewiesen. Daher werden diese drei Modelle mit jeweils fünf Punkten bewertet.

Es wurden bisher die ersten drei Prozessschritte des Scoring Modells durchgeführt:

1. Bewertungskriterien definiert
2. Beurteilungskriterien gewichtet
3. Optionen auf Basis der Kriterien bewertet
4. Berechnung gewichteter Punktwerte
5. Aggregieren der Punktwerte

Die Prozessschritte vier und fünf sind in einer abschließenden Tabelle zusammengefasst. Diese Tabelle beinhaltet die oben beschriebene Beurteilung sowie die definierte Gewichtung. Daraus wurde eine gewichtete Punkteanzahl errechnet. Die Summenzeile enthält letztlich die aggregierten gewichteten Punktwerte und stellt das Gesamtergebnis dar:

Kriterium	Gewichtung in%	Osterwalder/Pigneur		Wirtz		Bieger/Reinhold		Stähler	
		Beurteilung	Gewichtete Beurteilung	Beurteilung	Gewichtete Beurteilung	Beurteilung	Gewichtete Beurteilung	Beurteilung	Gewichtete Beurteilung
Visuelle Darstellung	25	5	<b>1,25</b>	3	<b>0,75</b>	5	<b>1,25</b>	0	<b>0</b>
Vollständigkeit/ Umfang	25	5	<b>1,25</b>	5	<b>1,25</b>	3	<b>0,75</b>	2	<b>0,5</b>
Einfache Anwendbarkeit	25	5	<b>1,25</b>	5	<b>1,25</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>
Dynamik	12,5	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	5	<b>0,625</b>	4	<b>0,5</b>
Abstraktion	12,5	5	<b>0,625</b>	5	<b>0,625</b>	5	<b>0,625</b>	0	<b>0</b>
<b>Summe</b>	100		<b>4,375</b>		<b>3,875</b>		<b>3,25</b>		<b>1,0</b>

*Beurteilungsskala: 5 hoher Nutzen, 1 geringer Nutzen*

Tabelle 5: Scoring Modell Geschäftsmodellansätze, Quelle: Eigene Darstellung

Im Ergebnis des Scoring Modells ist der Geschäftsmodellansatz nach Osterwalder/Pigneur der am besten geeignete Ansatz. Das Business Model Canvas hat bis auf das Kriterium Dynamik durchgehend die höchste Punktebewertung erreicht. Das heißt, dass kein Element beschrieben wird, das schnelle Marktveränderungen berücksichtigt. Aufgrund der geringeren Gewichtung dieses Kriteriums ist die Auswirkung auf den Punktestand aber gering. Es wird daher sowohl in der Best Practice Analyse im Kapitel 4.5 als auch im Praxisteil dieser Arbeit das Business Model Canvas als Geschäftsmodellansatz

gewählt. Es gilt jedoch zu erwähnen, dass auch jeder Ansatz über Nachteile verfügt, welche bei Osterwalder/Pigneur die fehlenden Wettbewerber und Trends sind.<sup>124</sup>

Diese zwei Perspektiven wurden bereits in den Kapiteln 2.5 und 2.6 erläutert. Um auch diese zwei fehlenden Perspektiven nicht zu vernachlässigen, wird im praktischen Teil dieser Arbeit auch auf Wettbewerber und Trends in den Experteninterviews eingegangen.

### 4.3.4 Geschäftsmodellinnovation

Wenn es um die Erstellung neuer Geschäftsmodelle geht, stößt man in der Theorie häufig auf den Begriff „Business Model Innovation“ oder auch „Geschäftsmodellinnovation“. Dieser Begriff wird in diesem Kapitel näher beschrieben.

Früher war es für Unternehmen ausreichend, Produkt- und Prozessinnovationen durchzuführen, um am Markt erfolgreich zu sein. Veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen haben dazu geführt, dass das alleine nicht mehr ausreicht, um dem steigenden Wettbewerbsdruck im neuen Umfeld der Globalisierung standzuhalten.<sup>125</sup> Eine Studie der Boston Consulting Group hat ergeben, dass Innovationen eines kompletten Geschäftsmodells ein höheres Erfolgspotenzial aufweisen als reine Produkt- und Prozessinnovationen.<sup>126</sup> Trotz dieser nachgewiesenen hohen Wichtigkeit von Geschäftsmodellinnovationen für einen langfristigen Unternehmenserfolg, gibt es nur unzureichende wissenschaftliche Erkenntnisse zu diesem Thema.<sup>127</sup>

In den letzten Jahrzehnten haben sich die Umweltbedingungen am Markt für die meisten Unternehmen stark verändert. Bekannte Firmen wie etwa Kodak, Triumph, Schlecker oder Quelle sind entweder in Konkurs gegangen oder haben den Großteil ihrer Marktanteile an Wettbewerber verloren. Diese Entwicklungen waren das Resultat von starren Geschäftsmodellen, die entweder gar nicht oder viel zu spät an die veränderten Umweltbedingungen angepasst wurden. Heutzutage gehört es zur Grundvoraussetzung jedes Unternehmens, ein innovatives Geschäftsmodell zu erarbeiten, um am Markt wettbewerbsfähig bleiben zu können.<sup>128</sup>

Laut Wirtz ist das Konzept der Business Model Innovation eng mit der Entstehung von Business Models verknüpft. Es beruht darauf, dass Unternehmen vor einiger Zeit gezwungen waren, ihr bestehendes Geschäftsmodell neu zu überarbeiten bzw. sogar komplett radikal zu verändern, um den Fortbestand der Organisation sichern zu können. Der Begriff „Business Model Innovation“ entstand damals als Beschreibung einer Neuausrichtung oder gänzlichen Veränderung eines Geschäftsmodells.<sup>129</sup>

Dabei gibt es, genau wie bei dem Begriff „Geschäftsmodell“, eine Vielzahl an Definitionen und Beschreibungen von „Geschäftsmodellinnovation“ in der Literatur, welche sich aber in gewisser Weise ähneln:

---

<sup>124</sup> Vgl. CoboCards Pool (Hrsg.) (2013), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>125</sup> Vgl. Jansen/Mast (2014), S. 25.

<sup>126</sup> Vgl. Gassmann//Frankenberger/Csik (2013), S. 4.

<sup>127</sup> Vgl. Granig/Hartlieb/Lercher (2013), S. 119.

<sup>128</sup> Vgl. Gassmann//Frankenberger/Csik (2013), S. 3.

<sup>129</sup> Vgl. Wirtz (2013), S. 196.



Labbé und Mazet beschreiben die Veränderung von einem oder mehreren Elementen in einem Geschäftsmodell, sodass eine neue Zusammensetzung der Elemente entsteht und implementiert wird.<sup>130</sup>

Nach Lindgardt u. a. wird Innovation dann zur Geschäftsmodellinnovation, wenn zwei oder mehrere Dimensionen eines Geschäftsmodells neu gestaltet werden, um einen neuen Weg der Nutzengewinnung zu erreichen, also auf neuem Wege Wert zu generieren. Durch Geschäftsmodellinnovation können Unternehmen dem starken Wettbewerb entkommen, in welchem Produkt- und Prozessinnovationen häufig und rasch nachgeahmt werden.<sup>131</sup>

Auch Osterwalder/Pigneur, deren Geschäftsmodellansatz „Business Model Canvas“ im vorherigen Kapitel ausgewählt wurde, äußern sich zur Geschäftsmodellinnovation: Demnach geht es darum, neue Mechanismen der Wertschöpfung zu kreieren und bestehende Lehrmeinungen herauszufordern, um Wert zu erschaffen und daraus Einnahmen zu generieren. Es geht um das Gestalten von neuen und originellen Geschäftsmodellen, mit denen unbefriedigte, neue oder versteckte Kundenbedürfnisse befriedigt werden, und nicht um das Kopieren von Wettbewerbern.<sup>132</sup>

Nach Stähler handelt es sich bei einer Geschäftsmodellinnovation immer um eine Strategie, um Wachstum zu erreichen. Auf der einen Seite kann sie dazu dienen, die existierende Art der Wertschöpfung zu ändern, auf der anderen Seite kann sie eingesetzt werden, um in neue Märkte vordringen zu können.<sup>133</sup> Wirtz beschreibt eine ähnliche Ansichtweise: Einerseits wird die Gründung eines neuen Unternehmens fokussiert und andererseits wird das (Re-)Design eines bestehenden Geschäftsmodells betrachtet.<sup>134</sup>

Zusammengefasst geht es bei der Geschäftsmodellinnovation also um Innovationen einzelner Geschäftsmodelldimensionen oder des kompletten Geschäftsmodells. Das beinhaltet sowohl geringfügige Weiterentwicklungen als auch radikale Veränderungen. Ziel dahinter ist es, eine neue Zusammensetzung der Geschäftsmodellbausteine zu schaffen, mit der auf neue Art und Weise Wertschöpfung generiert wird, um eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz zu erreichen.<sup>135</sup>

#### **4.4 Geschäftsmodellelemente nach Gassmann/Frankenberger/Csik**

Gassmann/Frankenberger/Csik beschreiben eine Methodik namens „St. Galler Business Model Navigator™“, mit der man ein Geschäftsmodell in strukturierter Weise innovieren kann. In diesem Kapitel wird zuerst erläutert, was Gassmann/Frankenberger/Csik unter einem Geschäftsmodell verstehen, um anschließend zu beschreiben, wie Geschäftsmodellinnovation mit Hilfe von 55 vorgefertigten Elementen angewandt werden kann. Mit dieser Methode werden mögliche konkrete Inhalte von Geschäftsmodell-Dimensionen aufgezeigt, welche auch in den im Praxisteil durchgeführten Experteninterviews zur Anwendung kommen.

---

<sup>130</sup> Vgl. Labbé/Mazet (2005), S. 897ff.

<sup>131</sup> Vgl. Lindgardt u.a. (2009), S. 2.

<sup>132</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 136.

<sup>133</sup> Vgl. Stähler (2002), S. 52.

<sup>134</sup> Vgl. Wirtz (2013), S. 203.

<sup>135</sup> Vgl. Schallmo (2013b), S. 29.

Gassmann beschreibt ein vereinfachtes Modell, welches mit lediglich vier Dimensionen ein Geschäftsmodell darstellen kann. Diese simple Darstellung soll als einfache Grundlage in Workshops und Meetings dienen und ein einheitliches Verständnis vom eigenen Geschäftsmodell schaffen.

Die Visualisierung dieses Modells wird als „magisches Dreieck“ bezeichnet und ist in nachstehender Abbildung zu sehen<sup>136</sup>:

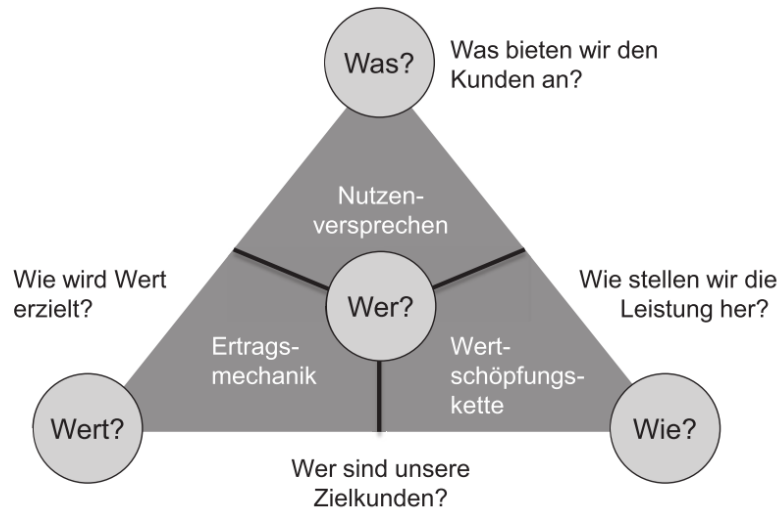


Abbildung 17: Geschäftsmodell „Magisches Dreieck“, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6.

Die vier Elemente setzen sich zusammen aus dem Kunden (Wer?), dem Nutzenversprechen (Was?), der Wertschöpfungskette (Wie?) und dem Ertragsmechanismus (Wert?). Durch die Beantwortung der vier Leitfragen in Abbildung 17 und die konkrete Ausarbeitung der vier Dimensionen, wird das Geschäftsmodell greifbar und es entsteht eine Grundlage für Innovation. Das Konzept wird „magisches Dreieck“ genannt, weil beim Verändern eines Eckpunktes automatisch die beiden anderen Eckpfeiler auf die Erneuerung reagieren und angepasst werden müssen.<sup>137</sup>

Mit dem Ziel, eine bestimmte strukturierte Methodik zur Geschäftsmodellinnovation zu erschaffen, wurde das Prinzip des St. Galler Business Model Navigators™ entwickelt. Es stellt eine Methodik dar, mit der man ein Geschäftsmodell in strukturierter Weise innovieren und die vorherrschende Branchenlogik durchbrechen kann. Sie ist aktionsorientiert und basiert darauf, dass man neue Geschäftsmodelle mit Hilfe von kreativer Imitation und neuen Kombinationen erfolgreich weiterentwickeln kann. Der Prozess des Business Model Navigators™ besteht aus den vier Schritten (1) Initiierung, (2) Ideenfindung, (3) Integration und (4) Implementierung.<sup>138</sup>

Der Business Model Navigator™ beschreibt genau 55 Muster zur Geschäftsmodellinnovation, die ein oder mehrere Dimensionen eines Geschäftsmodells betreffen und verändern können. Diese 55 Muster sind mögliche Beispiele, die man bei der Weiterentwicklung oder Neuerstellung eines Geschäftsmodells anwenden kann. Um einen Überblick dieser 55 Muster geben zu können, sind diese in der nachfolgenden

---

<sup>136</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 5f.

<sup>137</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6.

<sup>138</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 3., S. 15.

Tabelle aufgezählt. Anschließend werden drei dieser Muster beispielhaft beschrieben. Die restlichen Elemente können im Buch von „Gassmann/Frankenberger/Csik (2013): Geschäftsmodelle entwickeln“ von S. 72 bis S. 254 nachgeschlagen werden.

#### 4.4.1 Übersicht: 55 Muster zur Geschäftsmodellinnovation

Muster			Muster		
1	Add-On	Separate Verrechnung von Extras	29	Make More of it	Multiplikation von Kompetenzen außerhalb der Kerngeschäfte
2	Affiliation	Erfolg des Partners = eigener Erfolg	30	Mass Customization	Individualität von der Stange
3	Aikido	Stärken des Gegners in Schwächen umwandeln	31	No Frills	Alles, außer teuer
4	Auction	Drei, zwei, eins... meins	32	Open Business Model	Hebeleffekte durch kollaborative Wertschöpfung
5	Barter	Kuppelprodukte als Zugabe	33	Open Source	Gemeinsam eine freie Lösung
6	Cash Machine	Liquidität durch negatives Umlaufvermögen	34	Orchestrator	Dirigieren der Wertschöpfungskette
7	Cross Selling	Zwei Fliegen mit einer Klappe	35	Pay Per Use	Nutzungsabhängige Vergütung
8	Crowdfunding	Schwarmfinanzierung	36	Pay What You Want	Zahle, wie viel es Dir wert ist
9	Crowdsourcing	Schwarmauslagerung	37	Peer-to-Peer	Von Mensch zu Mensch
10	Customer Loyalty	Anreize für lange Treue	38	Performance-based Contracting	Ergebnisabhängige Vergütung
11	Digitalization	Digitalisierung physischer Produkte	39	Razor& Blade	Haken und Köder
12	Direct Selling	Auslassen von Zwischenhändlern	40	Rent Instead of Buy	Entgeltliches, temporäres Nutzungsrecht
13	E-Commerce	Transparenz und Kostenreduktion durch Online-Handel	41	Revenue Sharing	Symbiotische Gewinnteilung
14	Experience Selling	Emotionalisierung von Produkten	42	Reverse Engineering	Rasches Lernen vom Wettbewerber
15	Flatrate	Unlimitierter Konsum zum Festpreis	43	Reverse Innovation	Lernen von Einfachstlösungen
16	Fractionalized Ownership	Effizienter Nutzen durch Teileigentum	44	Robin Hood	Nehmt es den Reichen und gebt es den Armen
17	Franchising	Einer für alle, alle für einen	45	Self-Service	Der arbeitende Kunde
18	Freemium	Freie Basis- und kostenpflichtige Premiumversion	46	Shop-in-Shop	Symbiotisches Huckepack
19	From Push-to-Pull	Kundensog als Zentrum der Wertschöpfungsgestaltung	47	Solution Provider	Alles-aus-einer-Hand-Anbieter
20	Guaranteed Availability	Gewährleistete Verfügbarkeit der Produkte	48	Subscription	Abonnieren von Leistungen
21	Hidden Revenue	Trennung von Einkünften und Kunde	49	Supermarket	Große Auswahl, kleine Preise

22	Ingredient Branding	Marke in der Marke	50	Target the Poor	Kunde am Fuß der Welteinkommenspyramide
23	Integrator	Mehrwert durch Integration	51	Trash-to-Cash	Monetarisierung von Abfall
24	Layer Player	Der Schichtenspezialist	52	Two-Sided Market	Anziehungskraft indirekter Netzwerkeffekt
25	Leverage Customer Data	Mehrseitige Nutzung der Kundendaten	53	Ultimate Luxury	Mehr-als-Mehr-Strategie
26	License	Kommerzialisierung von geistigem Eigentum	54	User Designed	Der Kunde als erfinderischer Unternehmer
27	Lock-in	Zwangsloyalität durch hohe Wechselkosten	55	White Label	Eigenmarkenstrategie
28	Long Tail	Kleinvieh macht auch Mist			

Tabelle 6: 55 Muster zur Geschäftsmodellinnovation, Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.4.2 Add-On: Separate Verrechnung von Extras

Wenn ein Unternehmen das „Add-on“-Muster anwendet, wird dem Kunden ein bestimmtes Wertversprechen zu möglichst günstigen Konditionen angeboten. Es wird allerdings auch eine große Anzahl an Zusatzleistungen angeboten, die den Preis rasch steigen lassen. Letztendlich bezahlt der Kunde einen Preis, den er nicht vorhergesehen oder erwartet hätte. Meist steht die Add-On Strategie in Verbindung mit einer gut durchdachten Preisstrategie, bei der das Hauptprodukt meist zu Kampfpreisen angeboten wird. Zu einem Aufpreis werden zusätzliche Attribute, Services, Produkterweiterungen oder Individualisierungen angeboten. Es ist die Entscheidung des Kunden, ob er mit dem simplen Kernprodukt zufrieden ist, oder ob er das Nutzenversprechen individuell anpassen und erweitern möchte. Der große Vorteil für den Kunden ist die Entscheidungsfreiheit, das Produkt individuell anpassen zu können, ohne zugleich unerwünschte Zusatzleistungen kaufen zu müssen. Auf der anderen Seite können diese Extras den Preis des Produktes über den Konkurrenzpreis steigen lassen.

Im magischen Dreieck betrifft dieses Muster den „Wert?“, sowie den „Was?“ Eckpfeiler. Dieses Muster ist gut geeignet für Märkte, die sich aufgrund ihrer Vielfalt an Kundenbedürfnissen schlecht in Kundensegmente aufteilen lassen. Es wird zum Beispiel von der Automobilindustrie angewandt.

#### 4.4.3 Lock-in: Zwangsloyalität durch hohe Wechselkosten

„Lock-in“ bedeutet das Einschließen eines Kunden in eine bestimmte Produktumgebung aufgrund hoher Umstellungs- bzw. Wechselkosten. Diese Kosten beinhalten sämtliche Kosten (monetär, Zeit- und Lernaufwand), die dem Kunden entstehen, wenn er von einem Produkt, einem Unternehmen, einer Plattform oder einem Format auf ein anderes wechseln will. Man möchte den Kunden in gewisser Weise abhängig machen und an eine bestimmte Firma, Marke oder einen bestimmten Lieferanten binden, um zusätzliche, zukünftige Einkäufe zu fördern. Durch eine vergangene Kaufentscheidung beschränkt sich der Kunde somit selbst in seinen zukünftigen Entscheidungsmöglichkeiten. Das Lock-in Muster beinhaltet mehrere Varianten. Eine davon ist die Vertragsbindung, welche beispielsweise die Verpflichtungen einem Zulieferer gegenüber festlegt. Ein weiteres Beispiel ist der Kauf von Investitionsgütern, der den Kauf von

kompatiblen Folgeprodukten voraussetzt. Patente oder technologische Einschränkungen begleiten meist das „Lock-in“ Muster.

Im magischen Dreieck betrifft dieses Muster den „Wert?“ und den „Wie?“ Eckpunkt. Bei der Umsetzung dieses Musters ist es von großer Bedeutung, die Produktlebensdauer zu betrachten, da bei kürzerer Lebensdauer auch die Wechselkosten sinken. Ein möglicher Weiterverkauf des Produktes sowie die Fähigkeit des Unternehmens, eine Vielzahl an Zusatzoptionen anzubieten, müssen für eine erfolgreiche „Lock-in“ Strategie berücksichtigt werden.

#### **4.4.4 Mass Customization: Individualität von der Stange**

Das Muster „Mass Customization“ beschreibt ein Oxymoron<sup>139</sup>, das sich aus den zwei Begriffen „Massenproduktion“ („Mass Production“) und „Individualisierung“ („Customization“) zusammensetzt. Als Muster der Geschäftsmodellinnovation zielt es auf die individuelle Anpassung eines Produktes an unterschiedliche Kundenwünsche ab, wobei dennoch eine vergleichbar effiziente Herstellung wie bei einer Massenproduktion möglich ist. Dieses Muster wird mit diversen einzelnen Modulen umgesetzt, die zu vielen verschiedenen Endprodukten zusammengestellt werden können. Somit bietet man dem Kunden eine Vielzahl an Varianten, wodurch auch eine individuelle Variante entsteht. Jedes einzelne Modul an sich ist standardisiert, was zu einer effizienten Kostenstruktur ähnlich der Massenproduktion führt. Der Kunde hat den Vorteil, ein individuelles Produkt ohne hohe Aufpreise zu bekommen. Das Unternehmen hingegen kann sich von den Wettbewerbern mit Massenproduktion differenzieren. Auch die Kundenbeziehung wird durch die zugeschnittenen Produkte gestärkt, wobei sich der Kunde emotional stärker an Produkt und Unternehmen bindet.

Das „Mass Customization“ Muster beeinflusst alle drei Eckpunkte des magischen Dreiecks: „Was?“, „Wert?“ und „Wie?“.

### **4.5 Best Practice**

Bisher wurde ein bestimmter Geschäftsmodellansatz ausgewählt und verschiedene Muster zur Geschäftsmodellinnovation aufgezeigt. In diesem Kapitel werden nun diese zwei Bereiche kombiniert und auf ein Unternehmen in der Praxis bezogen. Als Beispiel wurde einerseits ein produzierendes Unternehmen der Sonnenschutzbranche, andererseits ein Sonnenschutzfachhändler ausgewählt. In den folgenden Absätzen werden diese zwei Firmen kurz beschrieben, danach das Geschäftsmodell im ausgewählten Business Model Canvas dargestellt und anschließend kurz erläutert, ob bereits Elemente der 55 Muster nach Gassmann/Frankenberger/Csik eingesetzt werden.

---

<sup>139</sup> „Zusammenstellung zweier sich widersprechender Begriffe in einem Kompositum oder in einer rhetorischen Figur (z. B. bittersüß, Eile mit Weile)“, Duden (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

## 4.5.1 Sonnenschutzhersteller: Wo&Wo Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG

### 4.5.1.1 Beschreibung der Firma

Mit dem Hauptsitz in Graz und über 300 Mitarbeitern gehört Wo&Wo zu den wenigen Sonnenschutzproduzenten in Österreich, die nicht nur Teilsysteme, sondern auch komplette Produkte erzeugen. Die Firma bezeichnet sich selbst als modernes Technologieunternehmen und zählt sich zu den treibenden Kräften der österreichischen und weltweiten Sonnenschutzbranche. Wo&Wo ist Anbieter eines Vollsortiments und bietet harmonisierende Produktfamilien im innen- und außenliegenden Sonnenschutzbereich sowie Insektenschutz und Zukunftslösungen im Bereich Steuerungen für Sonnenschutz. Die Firma Wo&Wo bietet Produktlösungen sowohl für den privaten Bereich als auch für umfassende Objektlösungen. Dabei beinhaltet das Nutzenversprechen nicht nur diverse Produkte in den genannten Bereichen, sondern auch individuelle Garantieleistungen. Zu den Kunden zählen ausschließlich exklusive Fachhändler. Zusätzlich liefert das Unternehmen Systembauteile an Firmen auf der ganzen Welt, die selbst Sonnenschutz produzieren. Im Hinblick auf Individualität bietet Wo&Wo durch die Firma Sattler eine große Auswahl an verschiedenen Stoffen. Für bestehende Kunden gibt es auf der Homepage einen eigenen B2B Bereich, welcher nur mit Pass- und Kennwort zugänglich ist.<sup>140</sup>

### 4.5.1.2 Darstellung im ausgewählten Geschäftsmodell – Business Model Canvas

Auf Basis der Branchen- und der Unternehmensbeschreibung aus dem vorherigen Kapitel wurde ein Business Model Canvas für die Firma Wo&Wo Sonnenlichtdesign erstellt, das in nachstehender Abbildung zu sehen ist:










<b>Key Partners</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzeuger von Einzelteilen</li> <li>• Stofflieferanten</li> <li>• Systemlieferanten</li> <li>• Logistikfirmen</li> </ul>	<b>Key Activities</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktion</li> <li>• Beratung &amp; Verkauf</li> <li>• After-Sales Service</li> <li>• (Reparaturen, Kundendienst etc.)</li> </ul>	<b>Value Proposition</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fertige Sonnenschutzprodukte (außenliegend &amp; innenliegend)</li> <li>• Insektenschutz</li> <li>• Steuerungen für Sonnenschutzprodukte</li> <li>• Individuelle Garantieleistungen</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenprogramm (online System)</li> <li>• Vorteile (Rabatte etc.)</li> <li>• Newsletter</li> </ul>	<b>Customer Segments</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exklusive Sonnenschutzfachhändler</li> <li>• Fensterhändler</li> <li>• Industriekunden</li> <li>• Raumausstatter</li> </ul>
	<b>Key Resources</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelteile</li> <li>• Patente</li> <li>• Eigenentwicklungen</li> <li>• Maschinen</li> <li>• Know-How der Mitarbeiter</li> </ul>		<b>Channels</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigener Fuhrpark, Logistikfirma</li> <li>• Online Bestellformular (Mail, Fax)</li> </ul>	
<b>Cost Structure</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkauf/Beratung (Personalkosten)</li> <li>• Entwicklung</li> <li>• Produktion (Werkzeugkosten, Spezialanfertigungen der Maschinen)</li> </ul>			<b>Revenue Streams</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptsächlich Verkaufspreis</li> <li>• After-Sales-Service, Servicepauschalen</li> </ul>	

Abbildung 18: Business Model Canvas für den Sonnenschutzhersteller Wo&Wo Sonnenlichtdesign, Quelle: Eigene Darstellung

<sup>140</sup> Vgl. Wo&Wo Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

Diese Grafik wurde mit Informationen aus der Homepage des Unternehmens ausgefüllt und mit zuvor theoretisch erarbeiteten Kenntnissen aus der Branchenanalyse ergänzt. Dabei geht es nicht um die Korrektheit jedes einzelnen Geschäftsmodellelementes, sondern darum, mit Hilfe eines Beispiels ein Verständnis für das Funktionieren dieses Unternehmens in der Branche zu schaffen. Einzelne Punkte in jeder der neun Dimensionen können abweichen, das Gesamtbild wird dadurch jedoch nicht drastisch beeinflusst.

### 4.5.1.3 Verwendung von Muster nach Gassmann/Frankenberger/Csik

Vergleicht man nun die 55 Muster der Geschäftsmodellinnovation mit dem Geschäftsmodell der Firma Wo&Wo Sonnenlichtdesign, kann man erkennen, dass das Muster „**Mass Customization**“, welches in Abschnitt 4.4.4 näher beschrieben ist, angewandt wird. Das Unternehmen produziert bestimmte Sonnenschutzprodukte, wie zum Beispiel freistehende Markisen in Form einer Massenproduktion, und liefert diese an die jeweiligen Kundensegmente in hoher Stückzahl. Durch den Zukauf verschiedenster Stoffe eines Stofflieferanten kann diese Massenware jedoch individualisiert werden und der Kunde kann Farbe und Muster des gewählten Produktes frei wählen. Dadurch entsteht also eine Kombination aus Massenproduktion und Individualisierung.

## 4.5.2 Sonnenschutzfachhändler - Dolenz

### 4.5.2.1 Beschreibung der Firma

Der Sonnenschutzfachhändler „Dolenz Sonnenschutz GmbH & Co KG“ bedient mit seinen derzeit 16 Mitarbeitern bereits seit über 50 Jahren den Markt rund um individuelle Sonnenschutzsysteme im Großraum Wien, Gerasdorf und Niederösterreich. Die kompetente und fachmännische Verkaufsberatung und der Service werden als stärkstes qualitatives Nutzenversprechen angeboten. Des Weiteren bietet die Firma Dolenz individuell angepasste Sonnenschutzprodukte für den Innen- und Außenbereich. Es werden sowohl Klein- als auch Großaufträge durchgeführt und ein Komplettpaket (von der Erstberatung über Planung, Montage und Service/Reparatur) angeboten. Zwei Schauräume in Wien bieten den Kunden die Möglichkeit, die angebotenen Produkte zu besichtigen. Eine Vielfalt an Designs mit unterschiedlichen Stoffmustern und Farben sowie Steuerungssysteme für die jeweiligen Sonnenschutzsysteme gehören zusätzlich zum Leistungsangebot des Sonnenschutzhändlers. Logos der Partnerfirmen Wo&Wo (Sonnenschutzerzeuger), Sattler (Stofflieferant) und Somfy (Steuerungstechnik) werden auf der Website genannt. Zu den Servicedienstleistungen zählt die Firma Dolenz nicht nur Reparaturleistungen, sondern auch die Modernisierung, die Umstellung auf automatisierte Systeme sowie den Austausch der Bespannung von bereits vorhandenen Sonnenschutzprodukten.<sup>141</sup>

---

<sup>141</sup> Vgl. Dolenz Sonnenschutz (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

### 4.5.2.2 Darstellung im ausgewählten Geschäftsmodell – Business Model Canvas

Wie bei der vorhergehenden Firma wurden auch beim Sonnenschutzfachhändler die neun Dimensionen des Business Model Canvas mit Hilfe der Unternehmensbeschreibung und der Branchenanalyse ausgefüllt. Das Geschäftsmodell der Firma Dolenz sieht demnach wie folgt aus:








<b>Key Partners</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonnenschutzzeuger</li> <li>• Ersatzteillieferanten</li> <li>• Baufirmen &amp; Architekten</li> <li>• Gemeinden (für Ausschreibungen)</li> </ul>	<b>Key Activities</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkauf/Beratung</li> <li>• Montage</li> <li>• After-Sales-Service und Reparatur</li> </ul>	<b>Value Proposition</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonnenschutzprodukte (innenliegend &amp; außenliegend)</li> <li>• Insektenschutz</li> <li>• Steuerungen</li> <li>• Individuelle Servicedienstleistungen</li> <li>• Komplettpaket</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mundpropaganda</li> <li>• Hausmessen &amp; regionale Messen</li> <li>• Lokale Werbung/ Inserate</li> </ul>	<b>Customer Segments</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Endkonsumenten (Hausbesitzer, Wohnungsbesitzer)</li> <li>• Bauträger/Baufirmen (inkl. Architekten)</li> </ul>
<b>Cost Structure</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkaufspreise der Produkte</li> <li>• Personal</li> <li>• Miete (Verkaufsgeschäft/Schauraum)</li> <li>• Werkzeugkosten (für Montage)</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkaufspreis</li> <li>• Montage</li> <li>• Serviceeinnahmen</li> <li>• Wartungsverträge</li> </ul>		

Abbildung 19: Business Model Canvas für den Sonnenschutzfachhändler Dolenz Sonnenschutz, Quelle: Eigene Darstellung

### 4.5.2.3 Verwendung Muster nach Gassmann/Frankenberger/Csik

Beim Sonnenschutzfachhändler Dolenz kann man ebenfalls eines der 55 Muster nach Gassmann/Frankenberger/Csik erkennen: „**Experience Selling**“.

Beim Experience Selling geht es um die Emotionalisierung von Produkten, was eng mit dem Marketing verknüpft ist. Die angebotenen Produkte und Dienstleistungen werden mit Eindrücken und Erlebnissen für den Kunden verbunden. Dabei geht es darum, dem Kunden nicht nur die reine Produktfunktionalität zu präsentieren, welche auch bei den konkurrierenden Sonnenschutzfachhändlern gezeigt wird, sondern eine Erfahrung im Kunden zu verankern. Dazu gehört ein Zusammenspiel von Werbung, Point-of-Sale Gestaltung, Personal, Produkt und Verpackung.<sup>142</sup>

Die Firma Dolenz setzt dieses Muster in Form von individuell gestalteten Schauräumen um, in welchen die Produkte bereits mit sämtlichen Eindrücken aus möglichen Umgebungen bestückt werden. Das führt zu einem Bild in den Gedanken des Kunden und zu einer besseren Vorstellung des Produktes im eigenen Heim.

<sup>142</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 121.



Abbildung 20 zeigt einen dieser beschriebenen Schauräume:



Abbildung 20: Schauraum Firma Dolenz Sonnenschutz, Quelle: Dolenz Sonnenschutz (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].

Ein zweites, erkennbares Muster ist das Muster „**Solution Provider**“, was soviel bedeutet wie „Alles aus einer Hand Anbieter“. Dabei geht es darum, dem Kunden ein umfassendes Gesamtpaket anzubieten, welches typischerweise individuelle Serviceverträge, Beratung, Produkte sowie Ersatzteile beinhaltet. Mit diesem Muster will man dem Kunden den Großteil seiner Aufgaben in einem bestimmten Bereich abnehmen und somit die Kundenbeziehung stärken.<sup>143</sup> Aus der Unternehmensbeschreibung geht hervor, dass sich die Firma Dolenz selbst als Komplettanbieter, von der Beratung bis hin zum After-Sales Service, sieht. Daher kann auf die Verwendung des Musters „Gesamtlösungsanbieter“ geschlossen werden.

---

<sup>143</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 228f.

## 5 VORGEHENSMODELL ZUR ENTWICKLUNG EINES NEUEN GESCHÄFTSMODELLS IN DER SONNENSCHUTZBRANCHE

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden bereits verschiedene Geschäftsmodellansätze näher erläutert und mit Hilfe eines Scoring Modells bewertet. Mit Hilfe dieser Bewertung wurde als Geschäftsmodellansatz für den Praxisteil das Business Modell Canvas nach Osterwalder/Pigneur ausgewählt. Konkret fehlt jedoch eine genaue Vorgehensweise zur Erstellung eines neuen Geschäftsmodells für ein Kleinunternehmen in der Sonnenschutzbranche. Außerdem muss das Geschäftsmodell an die Bedingungen des Marktes sowie an die Kundenbedürfnisse angepasst werden, um erfolgreich von den zukünftigen Unternehmensgründern umgesetzt werden zu können und wettbewerbsfähig zu sein. Daher wird in diesem Kapitel die zu Beginn gestellte Forschungsfrage näher behandelt:

- Wie sieht ein passendes Geschäftsmodell für ein Start-up in der Sonnenschutzbranche aus, um sich erfolgreich am österreichischen Markt positionieren zu können?

Ein konkretes Vorgehensmodell zur Erstellung des Geschäftsmodells wird in diesem Kapitel erarbeitet. Diese Vorgehensweise beschreibt im Detail, wie im darauffolgenden Praxisteil das Geschäftsmodell konkret entwickelt wird.

Angelehnt an die empfohlene Vorgehensweise zur Erstellung eines Geschäftsmodells nach Osterwalder/Pigneur (siehe Abschnitt 4.2.1) wird im ersten Schritt des Praxisteils ein Geschäftsmodellentwurf erstellt. Abgeleitet aus der Branchenbeschreibung gibt es die Möglichkeit, ein Geschäftsmodell sowohl für einen Sonnenschutzhersteller als auch für einen Sonnenschutzfachhändler zu erstellen, denn beide Arten von Unternehmungen sind am österreichischen Sonnenschutzmarkt vertreten. Daher wird für beide Ansätze jeweils ein Geschäftsmodellentwurf erarbeitet. Dies wird mit Hilfe der ersten drei Prozessschritte (1) Mobilisieren, (2) Verstehen, (3) Gestalten nach Osterwalder/Pigneur durchgeführt.

Nach der Ausarbeitung zweier Geschäftsmodellentwürfe werden zehn bis 15 Experten in einem Experteninterview befragt. In diesen Interviews soll nicht nur die Umsetzbarkeit der beiden Entwürfe in der Praxis erfragt, sondern auch die Verwendung von möglichen innovativen Ansätzen nach Gassmann/Frankenberger/Csik erarbeitet werden. Nach Durchführung der Experteninterviews werden die Einflüsse auf die beiden Entwürfe abgeleitet.

Nach Einholung der Expertise von Branchenkennern wird auf der anderen Seite die Kundensicht beleuchtet. Dazu wird vorerst eine Netnografie, wie in Kapitel 0 erläutert, durchgeführt. Mit Hilfe dieser Methode werden mögliche Kundenbedürfnisse und Bedenken aufgedeckt. Auf Basis dieser Netnografie und der erarbeiteten Markttrends im Kapitel 2.6 werden potenzielle Kunden zu den Geschäftsmodellen befragt, um das Erreichen der Kunden abschätzen zu können. Anschließend werden die Auswirkungen auf die Geschäftsmodellentwürfe abgeleitet.

Im letzten Schritt des Praxisteils werden Entscheidungskriterien festgelegt, um ein konkretes Geschäftsmodell als Ergebnis dieser Arbeit zu erreichen. Diese werden auf Basis der zukünftigen

Unternehmensgründer ausgewählt, um letztendlich ein umsetzbares und praxisnahes Geschäftsmodell auswählen zu können. Aus den Erkenntnissen der Theorie, aller Experten- und Kundeninterviews sowie den definierten Rahmenkriterien des Unternehmensgründers wird ein passendes Geschäftsmodell erarbeitet.

Abbildung 21 veranschaulicht die soeben textuell beschriebene Vorgehensweise des Praxisteils in einer Grafik:



Abbildung 21: Vorgehensmodell zur Erstellung eines neuen Geschäftsmodells in der österreichischen Sonnenschutzbranche; Quelle: Eigene Darstellung

Die beschriebene Vorgehensweise für das Geschäftsmodell „Sonnenschutz-erzeuger“ und das Geschäftsmodell „Sonnenschutz-fachhändler“ erfolgt zeitgleich. Aus diesem Grund können Experten und Kunden jeweils zu zwei verschiedenen Modellen befragt werden.

## 6 PRAXISTEIL

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Geschäftsmodell für ein Kleinunternehmen in der österreichischen Licht- und Sonnenschutzbranche zu erarbeiten. Dazu wurde bereits im Theorieteil ein passender Geschäftsmodellansatz zur Erarbeitung des Geschäftsmodellentwurfs ausgewählt. Als Ergebnis der Theorie wurde ein Vorgehensmodell entwickelt, mit welchem letztendlich ein Geschäftsmodell für die genannte Branche entwickelt werden kann. Um das Ziel dieser Arbeit zu erreichen wird in diesem Kapitel der Masterarbeit das Vorgehensmodell praktisch angewandt und Schritt für Schritt durchgeführt. Eine Übersicht zur genauen Vorgehensweise gibt die nachstehende Tabelle:

<p><b>Schritt 1: Geschäftsmodellentwürfe</b></p>	<p><b>Erstellung von zwei Geschäftsmodellentwürfen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung eines Workshops (Elemente von Oliver Gassmann, Kreativitätsmethoden)</li> <li>• Zusammenführung der Ergebnisse in zwei Geschäftsmodellentwürfe (Darstellungsform eines Business Model Canvas)</li> </ul> <p><b>Ergebnis:</b> Zwei konkrete Vorschläge eines Geschäftsmodells. Einmal für einen Sonnenschutzfachhändler, einmal für einen Sonnenschutzhersteller.</p>
<p><b>Schritt 2: Experteninterviews</b></p>	<p><b>Qualitative Einzelexploration - Experteninterviews</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchungsinstrument: Face-to-Face Interviews mit Gesprächsleitfaden</li> <li>• 10-15 Experten aus der Sonnenschutzbranche (Händler- und Herstellerfirmen)</li> </ul> <p><b>Ergebnis:</b> Konkrete Einschätzungen und Meinungen über die einzelnen Teilbereiche der Geschäftsmodelle (Value Proposition, Kunden, etc.).</p>
<p><b>Schritt 3: Auswirkung auf die Geschäftsmodellentwürfe</b></p>	<p><b>Einfließen der Ergebnisse aus den Experteninterviews in die Geschäftsmodellentwürfe</b></p> <p><b>Ergebnis:</b> Abgeleitete Auswirkung der Ergebnisse auf die Geschäftsmodelle unter Berücksichtigung der Meinungen von zahlreichen Experten.</p>
<p><b>Schritt 4: Netnografie</b></p>	<p><b>Durchführung einer Netnografie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definieren der Online-Communities, Beobachtung und Sammlung von Informationen über längeren Zeitraum, Inhalte auswerten/klassifizieren</li> </ul> <p><b>Ergebnis:</b> Anschauungen, Meinungen und Einstellungen der Kunden zum Thema Sonnenschutz werden ausfindig gemacht (Customer Insights).</p>

<p><b>Schritt 5: Kundeninterviews</b></p>	<p><b>Qualitative Einzelexploration - Kundeninterviews</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchungsinstrument: Face-to-Face Interview mit Gesprächsleitfaden</li> <li>• Leitfaden basierend auf Ergebnissen der Netnografie sowie den Elementen nach Oliver Gassmann</li> <li>• 5 – 10 Kunden</li> </ul> <p><b>Ergebnis:</b> Konkrete Meinungen der Kunden über einzelne Teilbereiche der Geschäftsmodelle (Einnahmenstruktur, Value Proposition etc.).</p>
<p><b>Schritt 6: Auswirkung auf die Geschäftsmodellentwürfe</b></p>	<p><b>Einfließen der Ergebnisse aus den Kundeninterviews in die Geschäftsmodellentwürfe</b></p> <p><b>Ergebnis:</b> Abgeleitete Auswirkung der Ergebnisse aus den Kundeninterviews auf die Geschäftsmodellentwürfe.</p>
<p><b>Schritt 7: Auswahl &amp; Empfehlungen</b></p>	<p><b>Erarbeiten eines Geschäftsmodellansatzes und Handlungsempfehlungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahmenkriterien festlegen</li> <li>• Geschäftsmodellauswahl bzw. -erarbeitung</li> </ul> <p><b>Ergebnis:</b> Ein konkretes Geschäftsmodell für ein Kleinunternehmen in der Sonnenschutzbranche. Erste Empfehlungen für die Umsetzung.</p>

Tabelle 7: Einzelne Schritte der Vorgehensweise im Praxisteil; Quelle: Eigene Darstellung

Die nachfolgenden Kapitel beschreiben die einzelnen Schritte und deren Durchführung im Detail.

## 6.1 Schritt 1: Geschäftsmodellentwürfe

Ziel des ersten Schritts ist die Erarbeitung von zwei verschiedenen Geschäftsmodellentwürfen (je eines für eine Händler- bzw. Herstellerfirma), welche in Form eines Business Model Canvas dargestellt werden. Dazu wurde zu Beginn des Praxisteils ein Workshop unter Moderation der Autorin der vorliegenden Arbeit durchgeführt. Auf Basis der Ergebnisse wurden die beiden verwendeten Entwürfe erstellt.

### 6.1.1 Workshop

Ein Workshop ist ein geeignetes Instrument, um neue Ideen zu bestimmten Themen finden zu können. Einen wesentlichen Einfluss auf die Ideen und deren Sinnhaftigkeit bilden die Teilnehmer eines Workshops an sich sowie der unabhängige Moderator. Daher ist es von großer Bedeutung, die richtigen Probanden für die Teilnahme an einem Workshop auszuwählen. Eine gewisse Vertrautheit mit dem

Thema sollte dabei gegeben sein, um Lösungen zu finden, die auch im Nachhinein sinnvoll umgesetzt werden können.<sup>144</sup>

Für die Durchführung des Workshops wurde ein Gesprächsleitfaden erstellt, welcher die Themen und Methoden definiert und eine Übersicht zum Ablauf gibt. In den verwendeten Kreativitätsmethoden wurden unter anderem die Elemente nach Oliver Gassmann eingebaut, um die Teilnehmer auf innovative und neue Ideen zu bringen. Im Anhang auf Seite A3 ist der Gesprächsleitfaden zum Workshop zu finden.

Die Teilnehmer des Workshops wurden gezielt ausgewählt. Die Teilnehmer und eine Begründung für die Auswahl dieser Personen sind in nachstehender Tabelle zu sehen:

<b>Christian Gumpold</b>	33 Jahre, war bereits 6 Jahre als Designer selbstständig und hat daher Erfahrung im Bereich der Neugründung.
<b>Erich Resch</b>	51 Jahre, hat bereits 22 Jahre Erfahrung in der Sonnenschutzbranche und verfügt über ein umfangreiches Wissen über den Markt und den Wettbewerb.
<b>Markus Mayerwieser</b>	32 Jahre, arbeitet in einem Start-up in einer technischen Position. Aufgrund des Kaufs einer Eigentumswohnung und der aktuellen Auseinandersetzung mit Sonnenschutzprodukten kann er aus Sicht des Kunden Beiträge zum Workshop geben.
<b>Moderation: Sonja Resch</b>	Die Moderation wird von Sonja Resch durchgeführt (Autorin dieser Masterarbeit)

Tabelle 8: Teilnehmer am Workshop zur Ideenfindung für neue Geschäftsmodelle; Quelle: Eigene Darstellung

Der Workshop hat am 04.08.2017 in Graz stattgefunden und 2,5 Stunden gedauert.

Auf Basis der Ergebnisse des Workshops wurden die Ergebnisse in zwei konkrete Geschäftsmodellentwürfe zusammengefasst und mit Hilfe eines Business Model Canvas dargestellt. In den folgenden Absätzen werden diese zwei Entwürfe grafisch dargestellt und näher beschrieben.

### 6.1.2 Geschäftsmodell Entwurf 1 (Sonnenschutzfachhändler)

Der erste Geschäftsmodellentwurf ist ein Vorschlag für einen Sonnenschutzfachhändler. Dieser handelt sowohl mit innenliegenden als auch außenliegenden Sonnenschutzprodukten, welche von Lieferanten bezogen und an den Endkunden weiterverkauft werden. Auch Insektenschutz und Steuerungen werden angeboten, um das Produktportfolio zu komplettieren. Beim Wertangebot liegt der Fokus auf Markisen, da diese Produkte sehr profitabel sind und auch derzeit auch eine starke Nachfrage am Markt aufweisen. Zusätzlich wird dem Kunden ein Komplettpaket angeboten, das heißt von der kompetenten Beratung, über das Ausmessen beim Kunden, bis hin zu Montage und Elektrik wird alles von einem Sonnenschutzfachhändler angeboten. Der Kunde benötigt keine zusätzliche Anlaufstelle, damit das

<sup>144</sup> Vgl. Beermann/Schubach (2015), S. 6ff

Sonnenschutzprodukt funktioniert. Ebenfalls wurde in den Entwurf das Angebot von Wartungsverträgen eingebaut, da dieses am heutigen Markt noch nicht sehr stark vertreten ist. Als komplett neuer Ansatz wird die Positionierung als Sonnenschutzexperte bei einem Smart Home Anbieter inkludiert. Dabei begleitet der Sonnenschutzexperte den Smart Home Anbieter zu den Endkunden und leistet professionelle Beratung über den optimalen Einsatz zur energieeffizienten Nutzung aller Sonnenschutzprodukte des Kunden. Dadurch wird sowohl ein Mehrwert für den Endkunden als auch für den Smart-Home Anbieter kreiert.

Diese Erklärung umfasst die allgemeine Grundidee des ersten Geschäftsmodellentwurfes. Die zusätzlichen Schlüsselressourcen, -aktivitäten und Partner sowie Kundensegmente und –beziehungen kann man in der grafischen Darstellung erkennen. Auch der Vertriebsweg sowie die Einnahmen und Ausgaben sind darin übersichtlich veranschaulicht. Um einen schnelleren Überblick zu erhalten sind jene Elemente des Geschäftsmodells eingerahmt, welche die grundlegenden Eckpfeiler darstellen. Zusätzlich sind die Besonderheiten des Wertangebotes fett geschrieben.

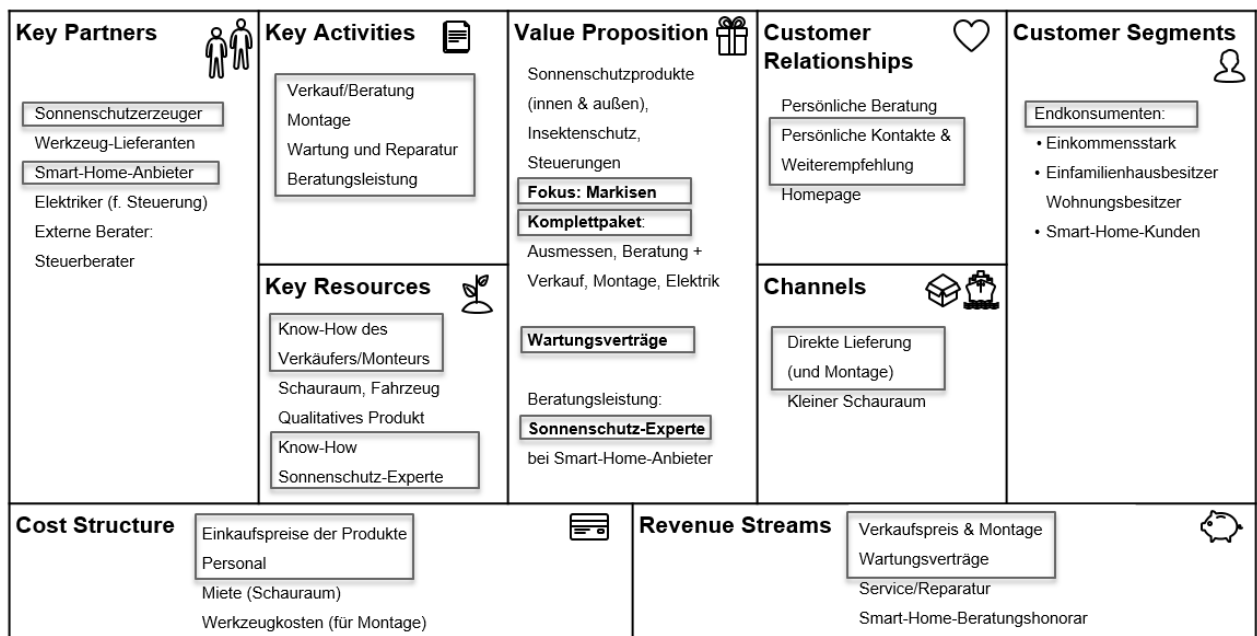


Abbildung 22: Geschäftsmodellentwurf für einen Sonnenschutzhändler, Quelle: Eigene Darstellung

### 6.1.3 Geschäftsmodell Entwurf 2 (Sonnenschutzherzeuger)

Der Entwurf für das zweite Geschäftsmodell bezieht sich auf einen Sonnenschutzherzeuger. Da es bereits etablierte starke Produzenten auf dem Sonnenschutzmarkt in Österreich und Europa gibt, wird hier versucht, eine besondere Positionierung durch das Wertangebot zu finden, indem zum Beispiel Speziallösungen für Fenster mit Sonderformen im Innen- und Außenbereich angeboten werden. Darunter kann man sich zum Beispiel ein Innenrollo für ein Dreiecksfenster oder einen Raffstore für ein Fenster mit Schräge vorstellen. Zusätzlich zu diesen Sonderformen werden als zweites Standbein Sonnenschutzprodukte zum Klemmen/Spannen produziert, mit denen die Fassade nicht beschädigt werden muss. Das hat den Hintergedanken, dass diese Produkte noch weitgehend unbekannt sind und die zunehmende Kundenschicht der Mieter in Städten angesprochen wird.

Das stellt wiederum die Grundidee dieses Entwurfes dar. Die restlichen Elemente des Geschäftsmodells sind der nachstehenden Grafik zu entnehmen:

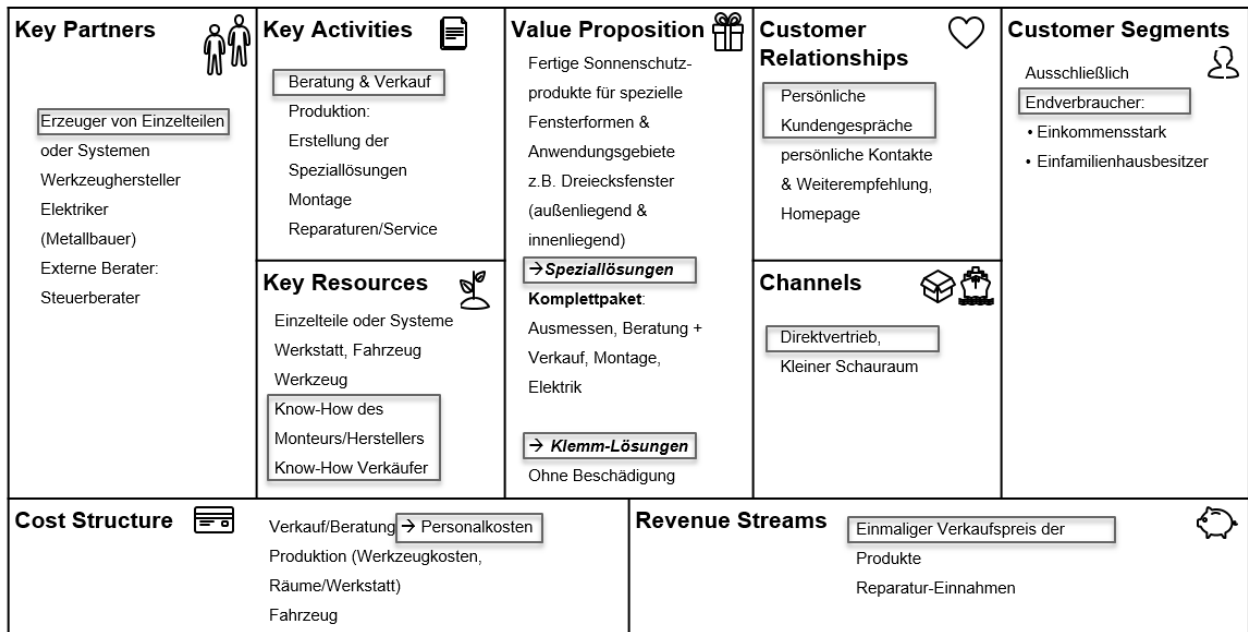


Abbildung 23: Geschäftsmodellentwurf für einen Sonnenschutzzeuger, Quelle: Eigene Darstellung

Bei beiden Geschäftsmodellentwürfen handelt es sich um Arbeitsversionen. Sie bilden die Basis für die weiteren Schritte im Praxisteil, in welchem sie Schritt für Schritt verbessert werden. Zuerst werden im nächsten Kapitel Branchenkenner um ihre Meinungen gefragt. Anschließend werden die Kundenseite und deren Nachfrage genauer erarbeitet. Daraus werden jeweils Rückschlüsse auf die beiden Entwürfe gezogen und Auswirkungen daraus abgeleitet.

## 6.2 Schritt 2: Experteninterviews

Im zweiten Schritt des Praxisteils werden Experten aus der Sonnenschutzbranche um ihre Einschätzungen und Meinungen zu den einzelnen Bereichen der Geschäftsmodelle befragt. Im folgenden Absatz wird die Auswahl der Methode „*Experteninterview*“ kurz begründet und die angewandte Methode beschrieben.

Eine quantitative Befragung weist einen stark standardisierten Charakter auf, um die große Anzahl an Antworten auswerten und vergleichen zu können, wohingegen man mit einer qualitativen Befragung genauere Kenntnisse über das zu behandelnde Thema erlangt, da man sich im Detail mit den Personen auseinandersetzt und dadurch tiefere Einblicke bekommt. Durch eine flexible Gestaltung der Fragen ist es möglich, unterschiedlichste Antworten zu gewissen Themenbereichen zu bekommen. Eine qualitative Befragung kann sowohl in der Gruppe als auch in Form von Einzel- bzw. Tiefeninterviews stattfinden. Bei Einzelinterviews wird eine geringere Anzahl an Probanden ausgewählt, welche dann separat zu einem ausgewählten Thema befragt wird.<sup>145</sup>

<sup>145</sup> Vgl. Herrmann/Homburg/Klarmann (2008), S. 25f.



Um genaue Meinungen zu den erarbeiteten Geschäftsmodellen zu bekommen, wurde eine qualitative Befragung in Form von Einzelinterviews für diesen Schritt ausgewählt. Dadurch kann herausgefunden werden, welche Teilbereiche des Geschäftsmodells in Zukunft nach Meinung der Experten umsetzbar sind und welche eher nicht funktionieren würden. Weiters bietet sich die Form einer qualitativen Auswertung besonders bei komplexen Themengebieten an.<sup>146</sup> Offene Fragestellungen und eine Form des Dialogs ermöglichen auch das Herausfinden von tieferen Inhalten und persönlichen Meinungen zu gewissen Themen, was durch quantitative Befragungen nicht möglich wäre.

Ziel der Experteninterviews ist es, die zuvor erarbeiteten Geschäftsmodellentwürfe zu hinterfragen und durch Expertenmeinungen herauszufinden, welche Teilbereiche der Entwürfe in der Praxis anwendbar und welche möglicherweise nicht umzusetzen sind. Ebenfalls Ziel ist es, durch konkrete Meinungen zu erfahren, ob eine Neugründung aus heutiger Sicht eher im Bereich eines herstellenden Betriebes oder im Bereich eines Fachhändlers sinnvoller wäre.

### 6.2.1 Interviewleitfaden

Für die Befragung wird ein Interviewleitfaden als Richtlinie herangezogen. Eine grobe Struktur der Themenbereiche macht die verschiedenen Interviews vergleichbar, gleichzeitig können Experten bei unterschiedlichen Themen aber auch tiefer ins Detail gehen.<sup>147</sup> Der Interviewleitfaden besteht aus 10 Themengebieten, welche sich an den Teilbereichen eines Business Model Canvas orientieren, und beinhaltet 24 Leitfragen.

Der Leitfaden ist im Anhang auf Seite A4 angeführt.

### 6.2.2 Expertenauswahl

Im Zeitraum vom 14.08.2017 bis 20.09.2017 wurden insgesamt elf Interviews mit Experten aus der Sonnenschutzbranche in Österreich durchgeführt. Die Interviews sind persönlich (face-to-face) durchgeführt worden und dauerten, je nach Proband, zwischen 45 Minuten und zwei Stunden (im Durchschnitt 1,5 Stunden). Da es für die Beantwortung der Fragen notwendig ist, einen tiefen Einblick in das Unternehmen zu haben, wurden vorwiegend Geschäftsführer (GF) befragt. Eine Transkription zu den einzelnen Interviews ist im Anhang ab Seite A6 zu finden. Tabelle 9 zeigt eine Übersicht der befragten Experten.

Nr.	Name	Berufserfahrung (Jahre)	Firma	Position	Art der Firma
1	Deschmann Peter	40 Jahre	Deschmann	Eigentümer & GF	Händler
2	Jud Christian	17 Jahre	Wo&Wo	Produktmanager	Hersteller
3	Kleewein Andreas	17 Jahre	Studio EINS	Eigentümer & GF	Händler
4	Praun Maximilian	5 Jahre	Praun & Partner	Geschäftsführer	Händler
5	Memmelaue Gerhard	34 Jahre	GM Sonnenschutz	Inhaber & GF	Händler

---

<sup>146</sup> Vgl. Heinz (2001), S. 27.

<sup>147</sup> Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 89f.

6	Schönwetter Edwin	12 Jahre	Wo&Wo	Gebietsmanager	Hersteller
7	Fieder Alexander	15 Jahre	Sonnenschutz Fieder	Geschäftsführer	Händler
8	Frischer Robert	20 Jahre	Wadiasch	Geschäftsführer	Hersteller
9	Rauch Siegfried	40 Jahre	Dolenz Rauch Sonnenschutz	Eigentümer & GF	Händler
10	Resch Erich	22 Jahre	Wo&Wo	Leitung Akademie	Hersteller
11	Praun Heiner	40 Jahre	SLS Sonnenschutz	Geschäftsführer	Händler

Tabelle 9: Übersicht der befragten Experten; Quelle: Eigene Darstellung

### 6.2.3 Auswertung Experteninterviews

Nach der Durchführung aller Einzelinterviews wird im nächsten Schritt deren Auswertung behandelt. Dazu wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewandt und im folgenden Kapitel genauer beschrieben. Für den nachfolgenden Teil der Arbeit wird lediglich zur Erklärung der Methodik Literatur nach Mayring verwendet. Anschließend wird zur Auswertung keine weitere Literatur berücksichtigt, da sich diese ausschließlich auf die durchgeführten Experteninterviews bezieht.

#### 6.2.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring handelt es sich um eine Methodik, die gewisse Regeln berücksichtigt, um Texte (wie zum Beispiel Antworten aus einem Interview) auswerten zu können. Um den Text analysieren zu können, muss ein Kategoriensystem erstellt werden. Damit soll der Inhalt der Texte in bestimmten Kategorien/Clustern zusammengefasst zu sehen sein. Dieser Methodik liegen gewisse Regeln sowie ein Ablaufmodell zur Durchführung der Inhaltsanalyse zugrunde.<sup>148</sup> Dieses Ablaufmodell ist in nachstehender Grafik genauer dargestellt.

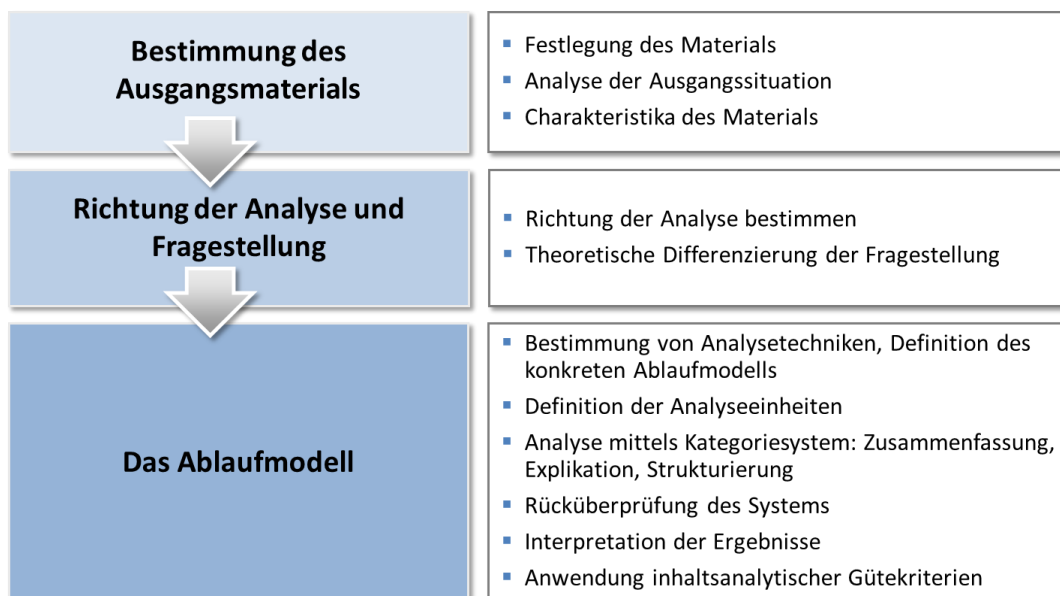


Abbildung 24: Ablaufmodell einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, Quelle: Mayring (2010), S. 52ff (leicht modifiziert).

<sup>148</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 114.

In der ersten Phase, der „Bestimmung des Ausgangsmaterials“, geht es um die Bestimmung des zu analysierenden Materials, die Erklärung, wie das Material produziert wurde und die Form des Materials, wie zum Beispiel die Form eines niedergeschriebenen Textes oder auch Transkripts. Die zweite Phase, die „Richtung der Analyse“, beschäftigt sich mit dem Interpretationsspielraum der analysierenden Person, um das richtige Deuten der Antworten gewährleisten zu können. Die letzte Phase widmet sich der Transparenz und Verständlichkeit der Inhaltsanalyse für sämtliche Personen. Die Bestimmung der Kriterien und Kategorien ist in einem separaten Ablaufmodell geregelt. Grundsätzlich gibt es zwei Formen der Kategorienbildung, die deduktive und die induktive Variante. Während man bei der induktiven Methode die Kategorien aus dem vorhandenen Material heraus bildet, werden beim deduktiven Ansatz vorab Kategorien bestimmt, Kodierregeln festgelegt, Musterbeispiele vorgegeben und anschließend am Text angewandt. Die Analyse mittels Categoriesystem erfolgt in drei verschiedenen Analyseschritten: durch Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Bei der Zusammenfassung wird der vorhandene Text auf das Wesentliche reduziert. Die Explikation erläutert unklare Textteile mittels zusätzlicher Information und die Strukturierung filtert und interpretiert das Material auf Basis des vorab festgelegten Categoriesystems.<sup>149</sup>

#### **6.2.4 Erklärung der Vorgehensweise**

In dieser Arbeit wird eine gemischte Vorgehensweise der Zusammenfassung und Strukturierung gewählt. Die Explikation wird ausgegrenzt, da durch die Methode *Experteninterview* keine unklaren Textteile vorhanden sind.

Mithilfe einer Excel Tabelle, in welcher alle Fragen und Antworten aus der Transkription eingetragen sind, werden die Antworten auf die wesentlichen Inhalte gekürzt und Paraphrasen gebildet. Aus diesen Paraphrasen werden anschließend Kategorien gebildet. Die Bezeichnung einer Kategorie, welche meistens ein Satz oder ein Begriff ist, entnimmt man meistens aus dem Text selbst, die bei weiteren Antworten bereits als vordefinierte Kategorien angewandt werden können. Im Laufe der Auswertung werden ähnliche Paraphrasen der jeweilig passenden Kategorie zugeordnet. Lässt sich eine Paraphrase nicht eindeutig einordnen, so wird eine neue Kategorie dafür gebildet. Es entstehen letztendlich sämtliche Kategorien, in welche der Text zusammengefasst wird. Die Kategorien sind somit das Endergebnis der Auswertung und dienen als Basis der darauf folgenden Interpretation im nächsten Kapitel.

Die Vorgehensweise ist in Abbildung 25 grafisch dargestellt:

---

<sup>149</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 118ff.



Abbildung 25: Vorgehensweise der Auswertung der Experteninterviews, Quelle: Eigene Darstellung

## 6.2.5 Das Kategoriensystem

### Definition von Kategorien

Ein aus der Theorie abgeleitetes Kategoriensystem kann aufgrund des individuellen Falles nicht abgeleitet werden. Daher entstehen die Kategorien während der Analyse des Materials (induktiver Ansatz). Sobald ein Inhalt zum dritten Mal vorkommt, wird eine neue Kategorie dafür gebildet. Das Kategoriensystem wird deshalb induktiv aus den vorhandenen Antworten der Experten entwickelt. Die ersten vorhandenen Kategorien dienen jeweils als Vorlage für darauf folgende Textstellen (deduktiver Ansatz). Somit entsteht die Mischform der Zusammenfassung und Strukturierung. Ein Ausschnitt aus dem Kategoriensystem und der Bildung der Paraphrasen ist in nachfolgender Abbildung zu sehen:

		A. Entwicklung Branche gekürzte Aussage	Paraphrase	Kategorie
1	Deschmann	A.1. Zu Beginn sind die Umsätze gewaltig gestiegen, dann hat sich das etwas abgeflacht. Für die Zukunft glaube ich, dass durch unter gewissen technischen Voraussetzungen, die Umsätze wieder leicht steigen können. Wobei in der früheren Vergangenheit es für einen Betrieb wie unseren, Begeisterung erweckt hat wenn man 1,2 oder 3 Jalousien verkauft hat und in der jetzigen Zeit sich Markisen mit entsprechenden Umsätzen als normal entwickelt haben.	Zu Beginn gewaltiger Umsatzanstieg, dann etwas abgeflacht, zukünftig könnten Umsätze wieder leicht steigen	positive Entwicklung (vergangen sowie zukünftig)
2	Jud	A.2. Die Sonnenschutzbranche ist generell eine sehr konservative Branche, die sich über einige Jahrzehnte kaum weiterentwickelt hat. [...] Erst in den letzten 5-10 Jahren hat sich die Sonnenschutzbranche schneller weiterentwickelt als in den Jahren zuvor und man hat erkannt, dass es nicht nur um Sonnenschutz geht sondern dass dieses Produkt auch mehr bietet (Sicherheitsaspekt, Windwiderstandsklassen, Sichtschutz, Schutz vor Wind und Wetter [...]). Man versteht eine absolut positive Entwicklung, weil man diesen Mehrwert erkannt hat. Auch energetische Aspekte wurden als Vorteil erkannt (weniger Kühl- und Heizkosten). Das unterstützt unsere Produkte. Schutz vor UV-Strahlen wird auch ein immer größeres Thema und unterstützt die positive Entwicklung. Es gibt nicht nur eine positive Entwicklung in Zukunft sondern auch eine Beschleunigung dieser positiven Entwicklung [...].	Erst in den letzten 5-10 Jahren hat sich die Branche schneller weiterentwickelt als zuvor. Man hat einen Mehrwert der Produkte erkannt. Es gibt nicht nur eine positive Entwicklung in Zukunft sondern auch eine Beschleunigung dieser positiven Entwicklung.	positive Entwicklung (langsam in Vergangenheit, immer schneller in Zukunft)
3	Kleewein	A.3. Da verstehe ich die Frage ehrlich gesagt nicht ganz. I: Also vom Umsatz und vom Wachstum her gemeint, wenn man sich die Branche und Produkte anschaut, wie hat sich das in den letzten Jahren entwickelt? War das eher positiv? Gab es ein starkes Wachstum? E: Also es war ein sehr starkes Wachstum in diesem Bereich und ich glaube, dass das noch weitergeht. Es ist ein ganz wichtiges Thema, weil es um die Überhitzung vom Gebäude geht, Hitzeschutz, ganz wichtig.	es war ein sehr starkes Wachstum in diesem Bereich und ich glaube, dass das noch weitergeht.	positive Entwicklung (vergangen sowie zukünftig)

Abbildung 26: Ausschnitt aus der Excel-Datei zur Kategorienbildung, Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 26 zeigt die Auswertung der ersten Frage aus dem Interviewleitfaden. Für jede Antwort wird eine Paraphrase gebildet, um letztendlich eine kurze und aussagekräftige Kategorie bestimmen zu können. Diese Kategorien bilden die Basis für die Auswertung der Ergebnisse im nächsten Kapitel.

## 6.2.6 Auswertung der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse, Auswertung der Fragen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring genauer erläutert. Als Basis dafür werden die Oberkategorien aus der Auswertung herangezogen. Diese Oberkategorien bilden die Struktur der nachfolgenden Interpretation und lauten wie folgt:

1. Branchenentwicklung und Markt
2. Partner
3. Schlüsselressourcen und Aktivitäten
4. Value Proposition
5. Kunden und Vertrieb
6. Einnahmen und Ausgaben
7. USP und Neugründung

### 6.2.6.1 Branchenentwicklung und Markt

Zu Beginn wurde den Experten die Frage gestellt, wie sie die **Entwicklung der Sonnenschutzbranche** beurteilen würden. zehn von elf Befragten sind dabei der Meinung, dass sich die Branche in der Vergangenheit sehr positiv entwickelt hat und auch in Zukunft ein positives Wachstum eintreten wird. Ein Experte war sogar der Meinung, dass sich die Branche in der Vergangenheit eher langsam entwickelt hat und dass diese Entwicklung bereits schneller geworden ist und auch in Zukunft immer schneller werden wird. Die Meinung, dass es also ein gutes Wachstum in der Zukunft geben wird, vertreten alle Interviewpartner, egal ob Hersteller oder Händler, kürzere oder längere Branchenerfahrung. Ein Experte mit bereits 40 Jahren Erfahrung in der Sonnenschutzbranche bezeichnet diese als absolute Zukunftsbranche.

Bei der Frage, mit welchen **Markteinflüssen** sich die Sonnenschutzbranche derzeit auseinandersetzen muss, wird von fünf Experten das Thema Smart Home bzw. (Haus-)Automatisierung genannt. Eine der Antworten lautet konkret: *„Zurzeit geht die Entwicklung sehr stark in Richtung Smart Home Lösungen. Auch Detaillösungen rund um Optik und Haptik sind verstärkt spürbar und werden in den letzten Jahren optimiert.“* (Hr. Schönwetter, Gebietsmanager, Sonnenschutzerzeuger). Mit vier Nennungen und damit an zweiter Stelle wird das Thema Preisdruck/Wettbewerb angeführt, wobei hier speziell der Wettbewerb aus den benachbarten Ländern hervorgehoben wird. Der Preiskampf ist speziell im Objektgeschäft wahrzunehmen, also bei Ausschreibungen eines Bauprojekts, um dessen Auftrag die Sonnenschutzfirmen kämpfen. Mit drei Nennungen wurde noch die „Energieeffizienz/Energie sparen“ als derzeitiger Markteinfluss erwähnt, wobei es auch darum geht, dass der Sonnenschutz bereits von Planern mit eingeplant wird, um ein energieeffizientes Bauobjekt zu unterstützen.

Auf die Frage, ob der Trend Smart Home das Kerngeschäft beeinflusst, waren sechs von elf Befragten der Meinung, dass er einen starken bis sehr starken Einfluss hat. Die restlichen fünf Experten können nur

einen schwachen bis gar keinen Einfluss feststellen. Vier von diesen fünf glauben jedoch, dass dieser Einfluss in Zukunft stärker wird. Es kann also zusammengefasst werden, dass sich einige Unternehmen, vor allem die produzierenden Betriebe, schon mit dem Trend Smart Home auseinandersetzen müssen, bei den Händlern ist er bereits spürbar oder wird in nächster Zukunft noch stärker spürbar werden.

Als letzte Frage über den Markt wurden die Experten gefragt, ob sie allgemein einen Trend zur Individualisierung wahrnehmen. Acht Interviewpartner haben dabei von einem spürbaren bis stark spürbaren Trend zur Individualisierung gesprochen. Dieser Trend wurde unterschiedlich beschrieben. Es wurde unter anderem die Individualisierung in Richtung Maße und Farbe genannt, was bei anderen hingegen als keine tatsächliche Individualisierung, sondern als Standard beschrieben wurde. Ebenso wurde der Trend in Richtung individuelle Beratung sowie Automatisierung/Antrieb oder auch ganz spezielle Sonderwünsche interpretiert. Daraus abgeleitet kann man sagen, dass der Trend zur Individualisierung in unterschiedlichen Ausprägungen für Experten spürbar ist. Lediglich drei von elf Befragten können nur einen schwachen bis keinen Trend in diese Richtung wahrnehmen.

Den Trend zur Motorisierung konnten alle Befragten gleichermaßen feststellen. Es wurde entweder ein starker Trend in diese Richtung genannt oder es wurde sogar das motorisierte Produkt als neuer Standard angesehen.

#### **6.2.6.2 Schlüsselpartner**

Als Schlüsselpartner wurden je nachdem, ob es sich um einen Erzeuger oder um einen Händler handelt, ähnliche Unternehmen genannt. Für einen Hersteller waren die wichtigsten Partner einerseits die Vorlieferanten, hier wurden je nach Herstellergröße zwischen zwei und 15 Hauptlieferanten genannt, andererseits die Kunden, die auf eine Anzahl von bis zu 220 Schlüsselkunden geschätzt wurden. Bei einem Händler ist die Anzahl der Schlüsselpartner wesentlich kleiner. Es werden ein bis vier Lieferanten als Hauptpartner genannt. Von drei Experten eines Sonnenschutzhändlers werden zusätzlich noch Montagematerial-Firmen, ein großer Bauträger-Kunde sowie Elektriker und Metallbauer als Schlüsselpartner genannt. Die restlichen Experten eines Fachhandels nennen ausschließlich die Lieferanten als Schlüsselpartner.

Alle Interviewpartner, unabhängig davon, ob sie derzeit bei einem Erzeuger oder Händler tätig sind, wurden darum gebeten abzuschätzen, mit wie vielen Schlüsselpartnern ein herstellender und ein handelnder Sonnenschutzbetrieb zusammenarbeiten. Mit vier Nennungen wurden für einen Sonnenschutzproduzenten am häufigsten zwischen 30 und 50 Partner genannt. Drei Mal wurden zwischen fünf und zehn Partner geschätzt. Für einen Sonnenschutzfachhändler wurde als Höchstanzahl ein Maximum von sechs Partnern genannt. Ein Experte nannte zusätzlich zu den vier bis fünf Lieferanten noch vier bis fünf weitere Partner, im Sinne von Werkzeugfirmen oder Steuerungsfirmen.

#### **6.2.6.3 Schlüsselressourcen und Aktivitäten**

Im nächsten Teil des Interviews wurden alle Personen gebeten, ihre Schlüsselaktivitäten und dazu notwendigen Schlüsselressourcen zu nennen. Dabei wurde noch genauer darauf eingegangen, ob Kunden großen Wert auf den Service nach dem Kauf legen.

Als Schlüsselaktivitäten wurden je nachdem, ob es sich um einen Hersteller oder um einen Händler handelt, unterschiedliche Aktivitäten genannt. Die Auswertung dieser Frage wird daher aus zwei

Sichtweisen betrachtet: Ein Mal aus der Sicht der Hersteller (vier Personen) und ein Mal aus der Sicht der Fachhändler (sechs Personen). Eine Antwort wird nicht gewertet, da diese Person Geschäftsführer eines Sonnenschutzverbandes ist und weder als Produzent, noch als Händler gewertet werden kann.

Drei von vier Experten, die von einem Sonnenschutzerzeuger kommen, sind der Meinung, dass das Verkaufs-/Kundengespräch bzw. die Verkaufsaktivitäten zu den wichtigsten Aktivitäten im Unternehmen zählen. Auch die Liefertreue, also einen Liefertermin pünktlich zu erfüllen, wurde von drei Befragten genannt. Als zusätzliche Einmalnennungen wurden noch Trendanalyse/-erkennung, Marketing, Innovation & Entwicklung, interne Schulungen sowie eine gute Produktion, um hohe Produktqualität zu erreichen, angeführt. Bei den Sonnenschutzfachhändlern sind die Schlüsselaktivitäten nicht die gleichen. Alle Experten geben einstimmig an, dass ein kompetentes Verkaufs- bzw. Kundengespräch zu ihren wichtigsten Aktivitäten zählt. Drei von sechs Händlern sind noch davon überzeugt, dass das Ausmessen und die gute Montage zu den wichtigsten Aktivitäten gehören. Einmalig wurde Service oder auch Werbung als Schlüsselaktivität genannt. Für einen Händler gehört speziell das Produzieren bzw. Herstellen einer Speziallösung zu den wesentlichen Aktivitäten, da dieser Händler mit individuellen Spezialanfertigungen eine spezielle Nische bedient und Standardprodukte abändert.

Wenn man sich die Schlüsselressourcen der Unternehmen ansieht, kann man erkennen, dass diese zwischen Erzeugern und Händlern nicht so stark abweichen wie die Schlüsselaktivitäten. Bei zehn von elf Firmen wird kompetentes Personal und dessen Wissen als wesentliche Schlüsselressource gesehen. Vier Experten erklären, dass auch gute Lieferanten bzw. gute Produkte von großer Bedeutung sind. Von drei Händlern wird der Schauraum, von zwei Herstellern die Innovation/Innovationskraft als wertvolle Ressource gesehen.

Auf die Frage, ob der Service nach dem Kauf für den Kunden wichtig ist, sind acht von elf Experten der Auffassung, dass Service wichtig oder sogar sehr wichtig bis unerlässlich ist. Zwei Befragte meinen, dass der Service nicht oder nur mäßig wichtig ist und ein Interviewpartner sagte, dass Kunden weniger Wert auf Service/Wartung legen, da sie es bei Sonnenschutzprodukten einfach nicht gewohnt sind und daher gar nicht daran denken würden.

#### **6.2.6.4 Value Proposition**

Im nächsten Abschnitt wurden Fragen rund um das Wertangebot der verschiedenen Unternehmen gestellt. Um herauszufinden, welche Produkte für ein neues Geschäftsmodell gut geeignet sind, wurde gefragt, welche Produkte die größte Nachfrage aufweisen und welche die rentabelsten sind. Acht von elf Experten sind der Meinung, dass Markisen bzw. textile Beschattung vor allem im Außenbereich zu den nachgefragtesten Produkten zählen. Drei Interviewpartner geben an, dass Rollläden und Raffstores bzw. Außenjalousien die Produkte mit der größten Nachfrage sind. Bei diesen Firmen handelt es sich um Unternehmen, die im Objektgeschäft tätig sind und daher generell eine größere Stückzahl dieser Produkte vertreiben. Das bedeutet, dass deren Kunden nicht nur Privatkunden, sondern Baufirmen sind, welche die komplette Beschattung, z.B. alle Raffstores für das Bauprojekt, bei einem Sonnenschutzfachhändler, Fensterhändler oder Sonnenschutzerzeuger beziehen. Die Experten sind fast einstimmig der Meinung, dass das rentabelste Produkt im Outdoor-Bereich die Markise bzw. generell die textile Beschattung ist. Lediglich ein Befragter, dessen Hauptgeschäft der Fensterhandel ist und für den der Sonnenschutzhandel nur eine nachgelagerte Priorität hat, ist der Meinung, dass auch die bei ihm

stark nachgefragten Rollläden und Raffstores die rentabelsten Sonnenschutzprodukte sind. Diese Antwort begründet sich aufgrund der hohen verkauften Stückzahl.

Als Nächstes wurde gefragt, ob die jeweiligen Firmen auch Sonnenschutzprodukte für Fenster mit Sonderformen anbieten, wie zum Beispiel Dreiecksfenster, diverse Schrägfenster oder andere Formen, die nicht einem Standardfenster entsprechen. Neun von elf Befragten geben an, dass sie auch Lösungen für Sonderformen anbieten, wobei sich diese Lösungen hauptsächlich auf Indoor-Produkte und eventuell auch auf Rollläden beziehen. Nur eine einzige dieser neun Firmen, welche auf Sonderlösungen spezialisiert ist, bietet jegliche Arten an Beschattung für Sonderformen im Innen- und Außenbereich, sofern es technisch umsetzbar ist. Diese Firma hat damit in Graz und Umgebung ein absolutes Alleinstellungsmerkmal. Aus den Antworten der Befragten ist auch zu sehen, dass ausschließlich diese Firma eine steigende Nachfrage für solche Produkte wahrnimmt. Alle anderen Befragten geben eine geringe Nachfrage in diesem Bereich an, während ein Experte der Meinung ist, dass solche Nachfragen sogar sinken würden, weil sie von Unternehmen ständig abgelehnt werden. Der Geschäftsführer dieser Firma mit diversen Sonderanfertigungen im Innen- und Außenbereich, beantwortet die Nachfrage dieser Produkte wie folgt:

*„Experte: Nachgefragt steigt eher, ja. Gemacht eher weniger, weil es einfach zu viel kostet. [...] Aber das wird immer mehr. Zurzeit habe ich wieder einen Rollladen mit einem Rundbalken.*

*Interviewer: Also nachgefragt werden Sonderformen mehr, die Frage ist nur ob es dann wegen dem Preis gekauft wird?*

*Experte: Ja, genau. Die Sondergeschichten sind sicher nicht am Abflachen. [...]*

*Interviewer: Ok, also richtige Sonderwünsche und Spezialmaße sozusagen. Und ist da die Nachfrage in den letzten Jahren gleichbleibend?*

*Experte: Das steigt eigentlich, ja. Das steigt. Das muss ich wirklich sagen. [...], also der hat ein Haus für 1,2 -1.3 Mio. € und das muss etwas zugleich schauen. [...] Da braucht man aber die entsprechenden Monteure dazu [...]. Jeder will heute, und das ist auch legitim [...], schnell, viel und reich werden. Und das geht am besten, wenn ich heute fünf Markisen pro Tag auf ein Haus montiere [...]. Und bei mir, da arbeite ich ja zwei Tage dabei, wenn ich so etwas einpassen muss [...]. Ich kann dann natürlich auch meinen Preis verlangen [...], weil ein anderer macht es eh nicht. [...].“*

Tabelle 10: Ausschnitt aus einem Interview mit Siegfried Rauch, Quelle: Eigene Darstellung

Ergänzend zum Produkt wurde die Frage gestellt, ob die Personen der Meinung sind, dass sie Standardprodukte oder individuelle Produkte vertreiben. Sieben von elf Befragten geben an, nur Individualprodukte oder nur Standardprodukte in ihrem Portfolio zu haben. Sie sind sich aber einig, dass diese individuellen bzw. Standardprodukte immer in den Maßen, Farben, Stoffen und Antriebsvarianten an den Kunden angepasst werden. Dies ist mit der in der gesamten Branche vorhandenen „Mass Customization“<sup>150</sup>, also der Individualität von der Stange, zu begründen. Drei Experten geben an,

---

<sup>150</sup> Erklärung siehe Abschnitt 4.4.4. Mass Customization: Individualität von der Stange



zusätzlich noch geringe Anpassungen durchzuführen, sofern dies im Standardproduktprogramm enthalten ist. Diese speziellen Lösungen werden teurer verkauft und kommen selten vor. Die einzige Ausnahme stellt wieder die Firma mit der Fokussierung auf Sonderlösungen dar. Bei dieser Firma kann man sowohl Standardprodukte (mit angepassten Maßen, Farben, Stoffen, Antrieben) als auch tatsächliche Spezialanfertigungen beziehen.

Ein Trend in Richtung individuellere Lösungen kann von sieben von elf Interviewpartnern festgestellt werden. Dieser Trend wird jedoch unterschiedlich begründet. Drei Mal wurde der Trend im Sinne von Maßen und Farben und vor allem in der textilen Beschattung im Outdoor-Bereich gesehen. Drei Mal wurde der Trend mit Befestigungen, alternativen Antrieben, absoluter Verdunkelung und Sonderformen, wie z.B. einer Rundbogenmarkise, in Verbindung gebracht. Vier Befragte können keinen Trend in Richtung höhere Individualisierung feststellen.

Als letzte Frage wurde das Thema Sonnenschutz zum Klemmen/Spannen angesprochen. Dabei handelt es sich um Produkte, die nicht an die Fassade angebohrt bzw. angeschraubt werden müssen und somit die Wand nicht beschädigen. Sie sind speziell für Mietwohnungen geeignet. Was diese Produkte betrifft, sind sich die Experten einig. Zehn von elf Befragten geben an, dass die Nachfrage nach solchen Lösungen sehr gering ist, während zusätzlich noch vier davon glauben, dass sich dieses System nie durchsetzen bzw. nicht wachsen wird. Drei Interviewpartner sagen jedoch, dass dieses Produkt in Zukunft vor allem für Mietwohnungen denkbar sein kann. Es wird ebenfalls geglaubt, dass diese Lösungen noch nicht ausgereift sind und dass sie als Billigprodukte bzw. in der Do-It-Yourself Schiene im Baumarkt angesiedelt sind.

### **6.2.6.5 Kunden und Vertrieb**

Je nachdem, ob es sich um einen Produzenten oder Fachhändler handelt, werden auch unterschiedliche Kundengruppen angesprochen. Alle vier Experten aus erzeugenden Unternehmen in der Sonnenschutzbranche nennen als Hauptkunden die reinen Sonnenschutzfachhändler, welche dann an den Endkunden verkaufen. Zusätzlich werden noch Exportkunden und gemischte Händler, wie zum Beispiel Fensterhändler, Raumausstatter oder Tischler, als weitere Kundengruppen angegeben. Mit Ausnahme eines Befragten, welcher Geschäftsführer eines Sonnenschutzverbandes ist, beschreiben alle anderen Experten aus Fachhandels-Betrieben eine gleiche Kundengruppe. Alle sechs Personen geben an, dass ihre Kundengruppe einkommensstarke Einfamilienhaus- oder Eigentumswohnungsbesitzer mit einem durchschnittlichen Alter von 40 Jahren sind.

In puncto Kundenbindung haben nur zwei Firmen (je ein Hersteller und ein Händler) ein Kundenbindungsprogramm. Dabei haben beide Unternehmen genaue Aktivitäten festgelegt, zum Beispiel Kundens Schulungen oder Nachtelefonieren nach der Montage, um ihre Kunden längerfristig an die Firma zu binden. Zwei Unternehmen bieten für die Kundenbindung Wartungsverträge an, wobei eines dieser Unternehmen ein reiner Sonnenschutzfachhändler ist, der diese Verträge nur für bestimmte Produkte anbietet. Die zweite Firma ist ein Fenster- und Sonnenschutzhändler. Drei Unternehmen geben an, gar keine Kundenprogramme oder Wartungsverträge anzubieten bzw. mit Hilfe von Kundennähe, dem persönlichen Kontakt zu den Kunden und auch persönlichen Gesprächen eine längerfristige Bindung zum Kunden aufzubauen. Als zusätzliches Instrument werden noch zwei Mal längere Garantien und als Einmalnennung ein gratis Service ein Jahr nach Kauf des Produktes genannt.

Für die Kundenakquise setzen fünf Befragte Werbung als Maßnahme ein, beispielsweise Online, in Printmedien oder, wie ein Grazer Sonnenschutzfachhändler angibt, auch Plakate. Am zweithäufigsten werden für die Kundenakquise vier Mal Mundpropaganda bzw. Weiterempfehlung genannt, ebenso häufig wurden Messen bzw. eigene Hausmessen als geeignetes Instrument angegeben. Die klassische Kaltakquise oder das Akquirieren über den Vertrieb wird von drei der elf Experten angeführt.

Der Vertrieb erfolgt bei den produzierenden Betrieben über den indirekten Vertriebsweg, das heißt die Sonnenschutzfachhändler dienen als Weiterverkäufer an den Endkunden. Bei einem Unternehmen wird der Vertrieb mit Hilfe einer Außendienstmannschaft, beim zweiten Unternehmen vom Geschäftsführer persönlich mit Hilfe von Telefonaten und persönlichen Kundengesprächen durchgeführt. Alle sechs Fachhändler vertreiben – je nach Unternehmensgröße – mit Hilfe von Außendienstmitarbeitern oder selbstständig die Produkte an den Endkunden. Dies erfolgt ebenso mittels Gesprächen und persönlichen Kundenterminen. Alle befragten Händler verfügen ebenfalls über einen Schauraum, in welchem sich Kunden die Produkte vor dem Kauf genauer ansehen können. Ein Vertrieb über einen Online-Shop ist derzeit bei keinem einzigen Unternehmen vorhanden. Als Gründe dafür werden von den Experten genannt, dass das Produkt dafür nicht passt, da es kein Standardprodukt ist, aber auch, dass es nicht zur Firmenphilosophie passt, da ein Online-Shop nicht mit dem Verkauf von hochwertigen Sonnenschutzprodukten, welche einer gewissen Beratung bedürfen, übereinstimmt. Eine Herstellerfirma plant ein elektronisches Bestellsystem für die Unterstützung der Kunden, also der Fachhändler, einzuführen. Ein Fachhändlerbetrieb plant einen Online-Shop unter einem Pseudonym aufzubauen, jedoch nur für innenliegende Sonnenschutzprodukte.

#### **6.2.6.6 Einnahmen und Ausgaben**

Betrachtet man die Einnahmequellen der Unternehmen, so geben acht Befragte an, dass ihre Einnahmen ausschließlich aus dem einmaligen Verkaufspreis des Produktes bestehen, wobei bei einer dieser Nennungen noch Service-/Reparatureinnahmen als zusätzliche Einnahmequelle erwähnt werden. Dabei handelt es sich jedoch nicht um eine regelmäßige Einnahmequelle, sondern um situationsabhängige und unregelmäßige Einnahmen, die auch bei allen anderen Unternehmen in undefinierten Abständen erfolgen. Lediglich zwei Experten geben an, zusätzlich zu dem einmaligen Verkaufspreis regelmäßige Einnahmen durch Wartungsverträge zu lukrieren. Ein Experte generiert seine Einnahmen mittels Mitgliedsbeiträgen und Listungspreisen, da es sich um einen Fachverband handelt.

Die Ausgabenstruktur ist bei den verschiedenen Unternehmen ähnlich. Beim Hersteller haben alle Experten mit vier Nennungen das Personal als größten Kostenfaktor angegeben. Mit drei Nennungen folgt die Produktion/Fertigung, was auch Materialwirtschaft oder die Kosten eines eigenen Fuhrparks beinhaltet. Mit zwei Nennungen wurden noch Innovation und Entwicklung angeführt. Bei den Händlern wurden ebenfalls die Personalkosten mit sieben Nennungen als größte Ausgabe angegeben. An zweiter Stelle folgt der Schauraum/die Räumlichkeiten, welche/r vier Mal aufgezählt wurde. Zusätzlich wurden zwei Mal Einkaufskosten, zwei Mal Werbung und je einmal Werkzeugkosten und das Fahrzeug als große Kostenpunkte erwähnt.

### 6.2.6.7 Differenzierung und Neugründung

Im letzten Teil des Interviews wurden alle Experten dazu befragt, wie sie sich am Markt gegenüber der Konkurrenz behaupten können und mit welchen wesentlichen Hürden ein neues Unternehmen in der Sonnenschutzbranche in Österreich konfrontiert ist. Abschließend wurde noch gefragt, ob die Experten einen produzierenden Betrieb oder einen Fachhandel gründen würden, wenn sie sich in den nächsten zwei Jahren selbstständig machen würden.

Zur Frage, wie sich die Unternehmen am Markt differenzieren und von der Konkurrenz abheben können, geben fünf der befragten Personen ein gutes Produkt im Sinne von Innovation/Produktentwicklung und guter Qualität des Produktes an. Am zweithäufigsten wurden mit drei Nennungen die Kompetenz bzw. Knowhow genannt und ebenfalls mit zwei Angaben der Kundenfokus durch persönliche Betreuung und einer guten und persönlichen Beziehung zum Kunden. Auch der Verkauf und damit auch die Persönlichkeit des Verkäufers ist bei zwei Unternehmen ein Punkt, um sich von der Konkurrenz abheben zu können. Ebenfalls wird zwei Mal die Konzentration auf bestimmte Produkte genannt, einerseits auf Nischenprodukte, andererseits auf textile Beschattung, um sich vom starken Konkurrenzfeld der Fensterhändler (welche Raffstores, Jalousien und Rollläden mit vertreiben) abzuheben. Da es den Sonnenschutzverband nur ein Mal in Österreich gibt, verspürt dieser keine Konkurrenz am Markt. Auch ein Experte einer Herstellerfirma gibt an, dass die bestehenden Produzenten gefestigt sind und keine zusätzliche neue Konkurrenz auf den Markt kommt. Auch der Sonnenschutzhändler, welcher als einziger Speziallösungen produziert (siehe Tabelle 10: Ausschnitt aus einem Interview mit Siegfried Rauch, Quelle: Eigene Darstellung) verspürt keine starke Konkurrenz. Zu diesem Thema gibt der Experte folgende Antwort:

„[...] Österreichische Produkte sind für mich sicher ein Vorteil [...]. Schwieriger ist es für den, der auf Umsatz gehen muss [...]. Für mich wird es am Markt nicht schwieriger [...].“

Bei den größten Hürden für ein neues Unternehmen in der Sonnenschutzbranche wird zwischen den Schwierigkeiten für einen produzierenden Betrieb und einen Fachhändler unterschieden. Bei den Herstellern wurde vier Mal, das entspricht den meisten Nennungen, angegeben, dass der Markt gesättigt sei, dass der Händler den Markt bestimme, dass es sehr unwahrscheinlich sei, dass heute ein neuer Hersteller auf den Markt käme und dass dieser nicht lange überleben könne. In weiterer Folge wurde mit drei Angaben ein innovatives Produkt bzw. die Differenzierung über ein besonders neuartiges Produkt als größte Herausforderung für einen neuen Produzenten genannt. Ebenfalls mit drei Nennungen wurde die Bekanntheit aufgelistet, also auch das Gewinnen von Händlern, die beim Unternehmen kaufen sowie das Vertrauen von diesen zu bekommen. Mit zwei Angaben wurden noch finanzielle Hürden wie hohe Investitionskosten, Lagerkosten und das Finden von Banken erwähnt. Die wesentliche Schwierigkeit eines Händlers ist mit fünf Aufzählungen hingegen die Vertrauensgewinnung beim Kunden und somit erst einmal zu Beginn Kunden zu finden. Zusätzlich wurden mit jeweils zwei Nennungen das Produktwissen, die Branchenkenntnis, gutes Personal im Sinne eines Verkäufers und eines Monteurs sowie die finanziellen Mittel als Hürden bei der Neugründung eines Fachhändlerbetriebes gesehen.

Als Letztes wurden die Experten befragt, als was sie sich in den nächsten Jahren selbstständig machen würden, wenn sie sich zwischen einem Produzenten und einem Händler entscheiden müssten. Diese Frage wurde von allen elf Personen einstimmig mit einem Fachhändler beantwortet.

### **6.3 Schritt 3: Auswirkungen auf die Geschäftsmodellentwürfe**

Die Hauptaussagen der Experteninterviews wurden in den vorigen Kapiteln erläutert. In diesem Kapitel wird die Auswirkung dieser Ergebnisse auf die zuvor erstellten Geschäftsmodellentwürfe (siehe Abschnitt 6.1.2 und 6.1.3) beschrieben.

Laut Expertenmeinungen verzeichnet die Sonnenschutzbranche in den vergangenen Jahren eine sehr positive Entwicklung und diese wird auch in den kommenden Jahren fortschreiten. Das unterstützt die Gründung eines neuen Unternehmens in dieser Branche.

#### **Markteinflüsse und Smart Home**

Sechs von elf Experten geben an, dass der Trend Smart Home schon heute einen starken bis sehr starken Einfluss auf ihr Kerngeschäft hat und zehn von elf sind der Meinung, dass der Trend zum Smart Home in Zukunft immer stärker wird. Für den Geschäftsmodellentwurf des Sonnenschutzhändlers bedeutet das, dass die Positionierung als Sonnenschutzexperte bei Smart Home Anbietern in Zukunft gefragt sein kann. Dieses Element wird daher im Geschäftsmodellentwurf beibehalten. Um zu überprüfen, ob die Kunden einen solchen Sonnenschutzexperten überhaupt annehmen würden, wird dieser Punkt noch einmal in den Kundeninterviews überprüft.

Als zusätzlicher Markteinfluss wird ein starker Preiskampf bzw. ein hoher Wettbewerb im Objektgeschäft verzeichnet. Mit Objektgeschäft sind Ausschreibungen für große Bauprojekte gemeint, bei welchen meist Raffstores, Außenjalousien oder Rollläden verbaut werden. In diesem Bereich konkurriert man laut Experten bereits mit vielen Fensterhändlern und auch mit Firmen aus benachbarten Ländern. Dieses Ergebnis unterstreicht den Bereich der Kundensegmente in beiden Geschäftsmodellentwürfen. Daher wird in beiden Konzepten der Endkonsument als Kunde beibehalten.

#### **Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen (Wartungsverträge)**

Fast alle Experten sind der Meinung, dass das Kundengespräch zu den wichtigsten Aktivitäten im Unternehmen gehört. Daher wird in beiden Geschäftsmodellentwürfen kompetente Beratung und Verkauf als Schlüsselaktivität angesehen.

Zehn von elf Experten nennen das Personal und dessen Know-how als wesentliche Schlüsselressource zur Durchführung der Aktivitäten. Ebenso werden gute Lieferanten und gute Produkte als wertvolle Ressource genannt. In den Geschäftsmodellentwürfen werden also die bereits definierten Ressourcen, nämlich das Wissen des Sonnenschutzexperten, das Wissen des Verkäufers und des Monteurs als absolute Schlüsselressourcen angesehen und beibehalten. Im Konzept des Händlers bedeutet das, dass der Verkäufer und Monteur, oder beides in einer Person, über fundiertes Produktwissen verfügen und auch die handwerkliche Kompetenz aufweisen muss, um die Produkte montieren zu können. Beim Herstellerkonzept bedeutet das, dass zusätzlich zum Produktwissen technische und handwerkliche Kompetenz unerlässlich ist, um qualitative Sonderlösungen herstellen zu können.

Betrachtet man den Service nach dem Kauf sind acht von elf Experten der Meinung, dass dieser sehr wichtig für die Kunden ist. Obwohl so viele Experten den After-Sales-Service als sehr wichtig bezeichnen, geben nur zwei der Befragten an, auch einen Wartungsvertrag für bestimmte Produkte anzubieten. Das wird unter anderem damit begründet, dass zu wenig Zeit vorhanden ist, um sich auch noch um die

Wartung danach zu kümmern. Auf der anderen Seite wird auch erwähnt, dass es einen negativen Beigeschmack hat, den Kunden gleich beim Kauf eines neuen Produktes einen Wartungsvertrag verkaufen zu wollen, weil es ein schlechtes Produkt suggeriert. Demnach könnte man für das Geschäftsmodell des Händlers ableiten, dass man die Wartungsverträge aus dem Entwurf löscht. Da sich die Experten hier nicht einig sind, wird dieses Element vorerst im Geschäftsmodellvorschlag beibehalten und noch einmal in den Kundeninterviews überprüft.

### **Value Proposition**

Beim Bereich der Value Proposition sind acht von elf Experten der Meinung, dass Markisen bzw. textile Beschattung vor allem im Außenbereich zu den nachgefragtesten Produkten zählen. Diese Experten bedienen meist einkommensstarke Einfamilienhausbesitzer im Privatbereich. Fast alle Befragten geben an, dass das rentabelste Produkt die Markise bzw. generell die textile Beschattung im Outdoor-Bereich ist. Diese Aussage unterstützt den Fokus auf das Produkt Markise im Geschäftsmodell-entwurf des Sonnenschutzhändlers.

Der Bereich Klemmlösungen wird von den Experten unterschiedlich gesehen. Fast alle sind der Meinung, dass bei diesen Produkten eine sehr geringe Nachfrage besteht. Vier Befragte glauben, dass sich dieses System nie durchsetzen wird, während drei Personen angeben, dass diese Produkte in Zukunft vor allem für Mietwohnungen von größerer Bedeutung sein können. Zusätzlich werden die Produkte als nicht ganz ausgereifte Billigprodukte gesehen. Auf Basis dieses Ergebnisses würde man die Klemmlösungen aus dem Geschäftsmodellentwurf des Herstellers entfernen können. Da das allerdings nur die Meinungen der Experten sind, welche die Produkte als nicht etabliert bezeichnen, wird in einem zweiten Schritt noch überprüft, ob die Kunden tatsächlich solche Produkte nicht nachfragen oder für Billigprodukte halten. Vorerst wird dieses Element im Herstellerentwurf beibehalten.

### **Individualisierung und Spezialanfertigungen**

Den Trend zur Individualisierung können acht Experten spüren oder stark wahrnehmen. Dabei geht die Individualität in Richtung Maße und Farbe, vor allem im Outdoor Bereich und rund um die textile Beschattung. Ebenso wurde der Trend mit individueller Beratung, Automatisierung/Antrieb, besonderer Befestigung oder auch ganz speziellen Sonderwünschen beschrieben. Daraus kann man ableiten, dass nicht alle Kunden mit einem Standardprodukt zufrieden sind, sondern individuelle Lösungen immer gefragter werden.

Für einen Händler gehört speziell das Produzieren bzw. Herstellen einer Speziallösung zu den wesentlichen Aktivitäten, da dieser Händler mit individuellen Spezialanfertigungen eine Nische bedient und Standardprodukte abändert. Dabei geht es zum Beispiel um besondere Befestigungen, größere Abstände beispielsweise zwischen einer Markise und der Hausmauer, eine Markise für ein Rundbogenfenster und so weiter.

Die meisten Experten geben an, auch Sonnenschutzprodukte für Fenster mit Sonderformen anzubieten, zum Beispiel Dreiecksfenster, Schrägfenster oder Rundfenster. Diese Lösungen beziehen sich hauptsächlich auf den Indoor Bereich. Nur eine einzige der befragten Firmen bietet jegliche Arten an Beschattung für Sonderformen im Innen- und Außenbereich an, sofern es auch technisch umsetzbar ist. Diese Firma ist auf Sonderlösungen spezialisiert und hat damit in Graz und Umgebung ein absolutes

Alleinstellungsmerkmal. Daher ist sie auch die einzige Firma, die eine steigende Nachfrage bei solchen Speziallösungen wahrnimmt, da sie eine Nische bedient. Die meisten Firmen stellen also Standardlösungen her, welche nur im Sinne von Maßen, Farben und Antrieben individualisiert sind. Nur drei Firmen geben an, kleine Änderungen vorzunehmen, die im Standardproduktprogramm vorhanden und möglich sind. Ein tatsächliches Individualprodukt wird nur von der genannten Firma erzeugt. Daraus lässt sich für den Geschäftsmodellentwurf des Sonnenschutzherstellers die Nische der Speziallösungen erkennen. Dieses Element wird dahingehend abgeändert, dass die Sonderlösungen nur auf außenliegende Produkte beschränkt werden. Für den Indoor-Bereich gibt es bereits ein großes Angebot an Sonderformen, mit welchen man sich am Markt nicht mehr abheben kann.

### **Kunden und Vertrieb**

Alle Experten, die an den Endkunden vertreiben, geben an, dass ihre Kundengruppe einkommensstarke Einfamilienhaus- oder Eigentumswohnungsbesitzer mit einem durchschnittlichen Alter von 40 Jahren sind. Dieses Kundensegment bleibt daher in den Geschäftsmodellentwürfen bestehen. Auch für das Standbein eines Sonnenschutzexperten für Smart Home Lösungen wird diese Kundenschicht angenommen, da sich Personen zwischen 20 und 30 Jahren derzeit noch kein Smart Home System zulegen, da die nötige Einkommensstärke noch fehlt.

Beim Thema Kundenbindung sind einige Experten der Meinung, dass diese über persönliche Beratung und Kundennähe aufgebaut wird. In zwei Firmen gibt es spezielle Kundenbindungsprogramme, zwei Befragte nennen auch längere Garantien, bei einer Firma gibt es das erste Service gratis. Da im speziellen längere Garantien bei den Kunden generell gut ankommen, kann dieser Punkt für passende Produkte mit in das Händlerkonzept aufgenommen werden. Wenn die Qualität des Produktes stimmt und der Händler weiß, dass es gut ist, kann eine längere Garantie für den Endkunden einen großen Vorteil bringen. Außerdem bekommt der Händler so eher das nötige Vertrauen eines neuen Kunden.

Von fünf Experten wird die Werbung als wichtiges Instrument genannt, um neue Kunden zu gewinnen. Vier Mal wurde Weiterempfehlung und eine positive Mundpropaganda genannt. Da es bei einer Neugründung schwierig ist, einen großen Kundenstock aufzubauen, wird daraus abgeleitet, Werbung als notwendige Aktivität zu inkludieren. Dies wird im Sinne von Online-Werbung in die Schlüsselaktivität des Hersteller- und Händlerentwurfes inkludiert.

Zu Beginn wird der Vertrieb direkt über den Verkäufer und Gründer des Unternehmens erfolgen. Es ist kein zusätzlicher Verkäufer oder kein Außendienstpersonal für den Vertrieb geplant. Ein Vertrieb über einen Online-Shop ist bei keiner der befragten Firma vorhanden und wird auch für die Geschäftsmodellentwürfe nicht zusätzlich angedacht.

### **Einnahmen und Ausgaben**

Fast alle Experten geben an, dass ihre Einnahmen ausschließlich aus dem einmaligen Verkaufspreis bestehen. Nur zwei Firmen lukrieren zusätzlich auch regelmäßige Einnahmen durch Wartungsverträge. Da wie bereits beschrieben die Wartungsverträge im Geschäftsmodellentwurf beibehalten bleiben, wird auch die Einnahmenstruktur des Händlerkonzeptes nicht verändert. Als größten Kostenpunkt haben alle Befragten die Personalkosten angegeben. Zusätzlich wurden noch Produktion/Fertigung sowie Innovation & Entwicklung bei den Produzenten als Hauptausgaben genannt. Händler haben zusätzlich den

Schauraum, also die Räumlichkeiten, Werbung sowie die Einkaufskosten und Fahrzeug als Kostenpunkte aufgezählt. Da bereits die Werbung als zusätzliche Aktivität ergänzt wurde, müssen im nächsten Schritt auch die Kosten dafür in beiden Geschäftsmodellentwürfen aufgenommen werden.

### **Neugründung**

Im letzten Teil wurden die größten Hürden für neuen Händler oder Hersteller am Markt abgefragt. Dabei sagen vier Experten, dass es sehr unwahrscheinlich ist, dass ein neuer Produzent auf den Markt kommt oder lange überleben könnte, weil der Markt bereits gesättigt ist und die Händler den Markt bestimmen. Als wesentliche Schwierigkeit für einen Hersteller wurde genannt, sich mit einem innovativen neuartigen Produkt differenzieren zu können. Des Weiteren sind eine geringe Bekanntheit sowie finanzielle Hürden, also große Investitionen zu Beginn, hohe Lagerkosten und die Unterstützung von Banken eine wesentliche Herausforderung für einen neuen Sonnenschutzhersteller.

Für einen Händler ist laut Experten die größte Schwierigkeit zu Beginn Kunden zu finden und das Vertrauen von diesen zu gewinnen. Auch das Produktwissen, die Branchenkenntnis, das Finden von kompetentem Personal (Verkäufer und Monteur) sowie die finanziellen Mittel sind für einen neuen Fachhändler eine Herausforderung.

Alle Experten sind der Meinung, wenn sie sich in den nächsten Jahren selbstständig machen würden, würden sie eher einen Fachhandel gründen, als einen produzierenden Betrieb.

Aus diesen Ergebnissen kann man ableiten, dass der Geschäftsmodellentwurf des Herstellers in seiner Gesamtheit verworfen werden kann. Da es sich aber bei diesen Meinungen um große Produzenten von Standardprodukten handelt und der Hersteller eines Nischenproduktes nicht betrachtet wird, wird der Geschäftsmodellentwurf beibehalten. Aus der bisherigen Auswertung geht bereits hervor, dass dieser Sonnenschutzhändler, welcher auch Speziallösungen herstellt, einen wachsenden Markt erkennt und davon spricht, dass er eigentlich keine Konkurrenz hat.

## **6.4 Schritt 4: Netnografie**

Die Geschäftsmodelle wurden im letzten Kapitel 6.3 auf Basis der Expertenmeinungen adaptiert. Es ist jedoch nicht nur wichtig, die Meinung von Branchenkennern zu berücksichtigen, sondern auch Kundenmeinungen spielen eine wesentliche Rolle, wenn es um die Neugründung eines Unternehmens in der Sonnenschutzbranche geht. Dazu wird die in Kapitel 0, theoretische Methode der Netnografie, erarbeitete Theorie nun praktisch umgesetzt. Ergebnis der Netnografie sollen sogenannte Customer Insights sein, also tiefe Einblicke in die Gedanken der Kunden, um Motivationen, Meinungen und Einstellungen in Bezug auf Sonnenschutzprodukte oder die Sonnenschutzbranche zu bekommen.

Dazu wird die dargestellte Vorgehensweise nach Brauckmann (in Abbildung 6: Prozessschritte einer Netnografie nach Brauckmann, Quelle: In Anlehnung an Brauckmann (2010), S. 166.) in leicht abgewandelter Form angewandt, wie in Abbildung 27 zu sehen:

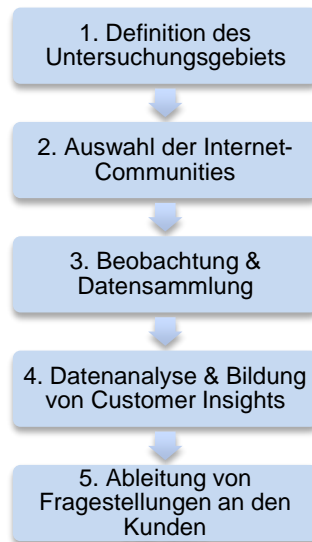


Abbildung 27: Vorgehensweise Netnografie, Quelle: Eigene Darstellung

Die nachstehenden Absätze beschreiben die Durchführung der Netnografie im Detail:

### 1. Definition des Untersuchungsgebietes

Als zu untersuchendes Gebiet gelten sämtliche Themenbereiche, welche mit Sonnenschutzprodukten und diversen Kundenerfahrungen zu tun haben. Nicht untersucht werden Veröffentlichungen von produzierenden Betrieben der Sonnenschutzindustrie sowie Sonnenschutzfachhändlern. Ebenso werden öffentliche Beiträge von Bauträgern (zum Beispiel Fertigteilhausanbietern oder ähnlichem) nicht in der Netnografie berücksichtigt. Es zählen lediglich Internetforen, Blogs und sonstige Communities, in denen sich Kunden oder potenzielle Kunden über Sonnenschutzprodukte austauschen.

### 2. Auswahl der Internet-Communities

Für die Auswahl der zu beobachtenden Internet-Communities werden sämtliche Websites recherchiert, die für die Analyse in Frage kommen. Grundvoraussetzung dabei ist, dass es sich um einen Austausch zwischen Kunden handelt und dass die aktiven Beiträge mindestens aus den letzten 12 Monaten stammen. Ist der Austausch bereits älter als 12 Monate, wird er für die Netnografie nicht herangezogen. In dieser Recherche wurden folgende Internetseiten zur weiteren Beobachtung definiert:

haustechnikdialog.de	gutefrage.net
Energiesparhaus.at	Community.innogy.com
Forum.fhem.de	1-2-do.com

Tabelle 11: Übersicht der Internetquellen für die Netnografie, Quelle: Eigene Darstellung

### 3. Beobachtung und Datensammlung

Nach der Festlegung der Internetseiten wurde in einem Zeitraum von vier Wochen sämtliche veröffentlichte Beiträge beobachtet und gesammelt. Diese Beobachtung fand im Zeitraum von



01.09.2017 bis 30.09.2017 statt. Zur Sammlung der Beiträge wurde eine Excel Datei verwendet, welche in weiterer Folge zur Bildung der Customer Insights verwendet wurde.

#### 4. Datenanalyse und Bildung von Customer Insights

Nach der Sammlung inhaltsrelevanter Beiträge wurde für jeden Post jeweils ein Schlagwort oder ein kurzer Textteil zur Beschreibung dieses Beitrags definiert, um die Hintergründe der Aussagen zu verdeutlichen. Als Beispiel dafür sind in der untenstehenden Abbildung vier veröffentlichte Beiträge mit den abgeleiteten Kundenbedürfnissen dargestellt:

	Quelle	Veröffentlichter Beitrag	Abgeleitete Kundenbedürfnisse/Meinungen	
1	<a href="https://www.haustechnikdialog.de/Forum/t/200958/Elektrische-Rolladen-aus-dem-Internet-Erfahrungen-">https://www.haustechnikdialog.de/Forum/t/200958/Elektrische-Rolladen-aus-dem-Internet-Erfahrungen-</a> , am [28.09.2017]	ich bin derzeit auf der Suche nach passenden Rolladen und suche Erfahrungen. Speziell bei den Motoren empfehlen die meisten örtlichen Händler Somfy, hier im Forum habe ich bereits von Rademacher gelesen. Meine Frage: Hat jemand Erfahrungen mit Shops aus dem Internet? Es gibt hier mittlerweile zig Anbieter wo man schnell den Überblick verliert... gibt es hier (bis auf dem Motor) überhaupt Unterschiede (wenn man Rolladen aus denselben Materialien vergleicht)?	Preis/Leistung Erfahrungen Rolladen Anbieter	Kosten/Nutzenvergleich
2	<a href="https://www.energiesparhaus.at">energiesparhaus.at</a> , am [24.09.2017]	Wir haben derzeit für unseren Wohn-/Essbereich Raffstores und für Kinderzimmer und Schlafzimmer Rollläden vorgesehen. Nun überlegen wir auch im Schlafzimmer und Kinderzimmer mit Raffstores zu arbeiten. Optisch gefällt es uns gut und gerade im Kinderzimmer wäre der Lichtregelleffekt natürlich angenehm. Wie sieht es aber mit Wind und Wetter aus? Raffstores sind da ja recht heikel oder? Der Lärmschutz allgemein ist auch nicht so gut wie bei Rollläden oder?	Produkteigenschaften Raffstores/Vergleich mit Rollläden	Produktvergleich Raffstore/Rollläden
3	<a href="https://www.1-2-do.com">1-2-do.com</a> , am [18.09.2017]	Frage 1. Kann man wenn die Markisen zum Beispiel mit Vogelkot versaut sind diese Waschen und wenn ja wie ? Frage 2. Wie gut halten die Markisen bei Wind/Sturm/Gewitter wenn man sie eventuell nicht schnell genug hereinholen kann? Frage 3. Schleif bei jemanden von euch beim Öffnen Schließen des Fenster die Markise am Blech oberhalb des Fensters?	Pflege der Markise Belastbarkeit/Windwiderstand	Produktsicherheit, Pflege
4	<a href="https://www.energiesparhaus.at">energiesparhaus.at</a> , am [18.09.2017]	Ich hatte eigentlich vor unser Haus mit einem Bussystem ausstatten zu lassen. Wir wollten vor allem die Rollos&Raffs darüber steuern. Ebenso die Kamera und Öffnung des Schiebetor an der Einfahrt war ein muss. Licht und so weiter wären ein nettes plus. Nun haben wir aber die ersten Angebote bekommen und mit Bus sind die Kosten jeweils ca 1/3 höher - nun bin ich am überlegen es weg zu lassen.	Kosten/Nutzen-Relation Smart-Home	Smart-Home

Abbildung 28: Ausschnitt aus der Datenanalyse und Bildung der Customer Insights, Quelle: Eigene Darstellung

Nachdem für jeden Beitrag ein Kundenbedürfnis bzw. eine Beschreibung abgeleitet wurde, wurden die Bedürfnisse auf ihre Häufigkeit analysiert und gereiht. Die am häufigsten vorkommenden Themen, Bedürfnisse, Bedenken und Meinungen sind in der folgenden Abbildung absteigend sortiert dargestellt, und zwar beginnend mit dem häufigsten Thema:



Abbildung 29: Ergebnis Netnografie: Customer Insights, Quelle: Eigene Darstellung

Am öftesten werden in den analysierten Internet-Plattformen Kosten-Nutzen-Vergleiche ausgetauscht. Privatpersonen erkundigen sich über bewährte Marken und Erfahrungsberichte und stellen dies dem Preis des Produktes gegenüber, um abzuwägen, für welches Produkt sie sich entscheiden. Es handelt sich also am öftesten um Informationssammlung vor dem Kauf eines Sonnenschutzproduktes. Zusätzlich werden in Internet-Foren Produktvergleiche angestellt, was bedeutet, dass sich die Kunden zum Beispiel fragen, was die Vor- und Nachteile eines Raffstores gegenüber einer Außenjalousie sind und für welche Anwendung sie welches Produkt einsetzen können. Ein weiteres Thema sind die Eigenschaften des Sonnenschutzproduktes, wie zum Beispiel die Sicherheit, die Wartungsintensität oder die Frage, ob und welches Produkt gewartet werden muss. Hierzu zählt auch die Frage nach der Herkunft der Produkte. Wesentlich seltener liest man in Foren über das Thema Smart Home, wobei sich Kunden zum heutigen Zeitpunkt noch die Frage stellen, ob der große Kostenpunkt eines Smart Home Systems in Relation zum Nutzen steht. Man kann ableiten, dass sich Personen zwar schon mit dem Thema Smart Home intensiver auseinandersetzen, das betrifft allerdings noch eine kleinere Kundengruppe. Wie durch die Experteninterviews bereits festgestellt, steckt das Thema Smart Home zwar noch in den Kinderschuhen, man kann allerdings bereits jetzt das wachsende Interesse der jüngeren Kundenschicht erkennen.<sup>151</sup>

## 5. Ableitung von Fragestellungen an den Kunden

Die Themengebieten, welche die Kunden beschäftigen, werden im nächsten Schritt in den Kundeninterviews berücksichtigt. Da die Themengebiete Smart Home sowie Value Proposition einen wesentlichen Bestandteil der Geschäftsmodellentwürfe darstellen und sich diese Bereiche auch durch die Netnografie als für den Kunden interessant herausgestellt haben, wird in den Kundeninterviews ein Teilbereich der Fragen auf diese Inhalte ausgerichtet. Zum einen werden die Kunden befragt, ob sie sich schon einmal mit einem Smart Home System auseinandergesetzt haben, zum anderen wird nachgefragt, ob sie sich vorstellen können, ein solches System zu kaufen.

<sup>151</sup> siehe Abschnitt 6.2.6.1 Branchenentwicklung und Markt

Der Punkt, der die Kunden am meisten beschäftigt, nämlich Auskunft über das Produkt und dessen Eigenschaften oder Kosten-Nutzen-Vergleiche, wird nicht als direkte Frage in den Interviewleitfaden einfließen, da es sich hier um kein spezielles Element der Geschäftsmodellentwürfe handelt. Es kann jedoch daraus abgeleitet werden, dass eine kompetente Beratung über das Produkt und dessen Funktionen sowie eine gute Erklärung, warum das Produkt diesen Preis wert ist, im Geschäftsmodellentwurf berücksichtigt werden muss. Das bestätigt wieder, wie wichtig eine kompetente Beratung und das Knowhow des Verkäufers sind.

Ebenfalls wurde in der Auswertung der Internet-Communities die Herkunft der Produkte als ein gewisses Kundenbedürfnis erarbeitet, weshalb auch dieses Thema in den Kundeninterviews abgedeckt wird.

Zusammenfassend kann abgeleitet werden, dass das Produkt Sonnenschutz ein Produkt ist, mit dem sich der Endkunde nicht tagtäglich auseinandersetzt. Daher gibt es auch keine große Menge an Foren, in welchen über Sonnenschutzsysteme diskutiert wird. Prinzipiell geht es um den Erfahrungsaustausch über bestimmte Marken und deren Preis-Leistungs-Vergleiche sowie um eine Erklärung der verschiedenen Produkte und deren unterschiedlicher Funktionen.

## 6.5 Schritt 5: Kundeninterviews

Wie bei den Experteninterviews wurde auch für die Kundeninterviews die qualitative Methode der Einzelinterviews gewählt. Ziel ist es, die Geschäftsmodellelemente und die erarbeiteten Customer Insights beim Kunden in einem direkten Gespräch zu hinterfragen. Zusätzlich werden auch wieder Elemente nach Oliver Gassmann mit eingebunden. Zur Befragung der potenziellen Kunden wurde ebenfalls ein Interviewleitfaden erstellt, welcher im Anhang auf Seite A78 zu finden ist. Die Auswahl der Kunden findet bewusst statt und unterliegt folgenden Kriterien:

1. Zwei Kundengruppen: Personen zwischen 20 und 35 und Personen zwischen 35 und 65 Jahren
2. Der Wohnsitz des Befragten ist Graz bzw. im Umkreis von 30 km rund um Graz

Nach Auswahl der geeigneten Interviewpartner wurden acht Kundeninterviews durchgeführt. Die Befragten sind in der folgenden Tabelle angeführt:

Name	Alter	Wohnsituation	Sonnenschutzprodukt
Simon Scheickl	21 Jahre	Mietwohnung	Bereits vorhanden, noch nie gekauft
Verena Heinzl	25 Jahre	Mietwohnung	Bereits vorhanden, noch nie gekauft
Thomas Ettl	28 Jahre	Mietwohnung	Bereits vorhanden, noch nie gekauft
Martina Schneid	24 Jahre	Eigentumswohnung	Eigentumswohnung mit Terrasse, Einzug vor 6 Monaten, Raffstores
Erna Reichenbrugger	59 Jahre	Einfamilienhaus	Vor vier Jahren eine Markise gekauft
Sieglinde Hofer	46 Jahre	Einfamilienhaus	Vor 5 Jahren alle Rollläden auf Motor umgerüstet, viele Produkte vorhanden
Anita Schuster	47 Jahre	Einfamilienhaus	Vor 6 Jahren Markise, Innenplissees (Faltrollo) und Innenjalousie gekauft
Berta Zeiringer	63 Jahre	Eigentumswohnung	Vor kurzem für den Sohn Raffstores, Rollläden, Insektenschutz und Markise gekauft (funkgesteuert)

Tabelle 12: Liste der befragten Kunden, Quelle: Eigene Darstellung

## **6.5.1 Auswertung der Kundeninterviews**

Wie bereits in Abschnitt 6.2.3.1 beschrieben, wird auch zur Auswertung der Kundeninterviews die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewandt. Die Auswertung erfolgt ebenfalls mit Hilfe einer Excel-Datei, in welcher die Antworten zu Kategorien zusammengefasst wurden. Basierend darauf werden die Ergebnisse in den folgenden Absätzen näher erläutert. Diese Auswertung folgt der Struktur des Interviewleitfadens:

- Smart Home
- Wartungsverträge und Informationsquellen
- Value Proposition
- Zahlungsmethoden und neue Elemente nach Oliver Gassmann

### **6.5.1.1 Smart Home**

Zu Beginn wurde den Interviewpartnern die Frage gestellt, ob sie sich grundsätzlich schon einmal mit einem Smart Home System auseinandergesetzt haben oder ob sie jemanden kennen, der das tut. Alle acht Befragten haben angegeben, dass sie sich persönlich noch nie mit so einem System auseinandergesetzt haben, sieben von acht Personen haben jedoch schon davon gehört oder wissen, um was es sich dabei handelt. Fünf der Befragten haben jedoch angegeben, dass sie zumindest jemanden kennen, der sich über das Thema Smart Home informiert oder informiert hat. Auf die Frage, ob sie sich vorstellen können, sich in Zukunft ein Smart Home System zuzulegen, haben sechs Personen mit Nein geantwortet. Genannte Gründe dafür sind unter anderem kein Interesse an Technik, keine Sympathie zu WLAN Abhängigkeit, Datensicherheit und zu hohe Kosten. Die zwei jüngsten Befragten, 21 und 24 Jahre alt, haben angegeben, sich in Zukunft ein Smart Home System zulegen zu wollen.

In puncto Sonnenschutz wurden alle Kunden gefragt, was sie davon halten würden, wenn bei einem Smart Home Beratungsgespräch auch noch zusätzlich ein Sonnenschutzexperte anwesend wäre, der über die Energieeinsparungspotenziale und den individuellen Einsatz der Sonnenschutzsysteme mittels Smart Home beraten würde. Sieben von acht Befragten geben an, dass sie so etwas sehr positiv finden würden. Zusätzlich wurde aufgezählt, dass dadurch ein Gefühl der besseren Beratung entsteht, dass der Experte mehr über Sonnenschutz weiß, weil er sich auf diesem Gebiet besser auskennt, dass man davon sicher einen Vorteil hätte, dass man sich gut aufgehoben fühlt und einem Experten mehr vertraut.

### **6.5.1.2 Wartungsverträge und Informationsquellen**

Die Kunden wurden auch gefragt, wie sie sich einen Wartungsvertrag vorstellen können, damit er für sie interessant wäre. Dabei haben drei Befragte angegeben, eher keinen Wartungsvertrag abzuschließen. Als Gründe wurden von einer Person genannt, dass sie kein Fan von monatlichen Kosten sei und lieber für eine Wartung oder einen neuen Stoff bezahle. Die zweite Person hat angegeben, dass ein Wartungsvertrag für Sonnenschutzprodukte für sie nicht zusammenpassen würde, höchstens in Zusammenhang mit einem Smart Home System. Die dritte Begründung war, dass ein Wartungsvertrag nur dann von Interesse ist, wenn es keine technisch begabte Person in der Verwandtschaft gibt und der Wartungsvertrag günstiger bis maximal gleich teuer wie die Wartung ohne Vertrag ist. Fünf Interviewpartner meinten, dass sie sich unter gewissen Voraussetzungen einen Wartungsvertrag gut vorstellen könnten. Es wird dabei von drei Personen besonders hervorgehoben, dass das Kosten-Nutzen

Verhältnis passen muss, also dass man selbst noch einen Vorteil darin sieht und dass die Kosten den Neupreis eines bestimmten Produktes nach fünf Jahren nicht übersteigen dürfen. Einmal wird die Variante einer monatlichen Zahlung vorgeschlagen, ein weiteres Mal die Variante einer jährlichen Einmalzahlung. Ein weiterer Befragter gibt beide Möglichkeiten an, Hauptsache ist, dass es sich noch rentiert. Zusätzlich wird einmal erwähnt, dass auch ein Vertrag zum regelmäßigen Putzen der Lamellen zum Beispiel bei Außenjalousien und Raffstores von Vorteil wäre. Das müsse man aber maßgeschneidert und nicht pauschal anbieten. Grundsätzlich wissen die Befragten nicht, ob, wann und wie ein Sonnenschutzprodukt gewartet gehört. Zwei Personen geben an, dass man sich das einfach kauft und wartet bis es kaputt wird, um sich dann wieder ein neues Produkt zu kaufen oder es zu reparieren.

Alle acht Befragten geben an, sich beim Kauf eines Sonnenschutzproduktes im Internet zu informieren, wobei fünf davon explizit angeben, nach der Internetrecherche über Sonnenschutzhändler diese zu kontaktieren und mehrere Angebote einzuholen und zu vergleichen. Drei Mal wurde angegeben, auch Informationen über bestehende Kontakte, wie Freunde, Verwandte oder Bekannte, zu sammeln. Eine der acht Personen gibt an, zum nächsten Fachhändler im Ort bzw. in der Umgebung zu gehen, weil sie dort eine gute und ehrliche Beratung erwartet und die lokalen Geschäfte unterstützt werden. Als eine weitere Einmalnennung wurde der Fensterhändler als potenzielle Informationsquelle genannt.

### **6.5.1.3 Value Proposition**

In Bezug auf das Sonnenschutzprodukt an sich wurden die Personen anschließend befragt, ob sie schon einmal einen Sonnenschutz für ein Fenster mit Sonderform benötigt haben. Sieben von acht Interviewpartnern geben an, noch nie ein solches Produkt gebraucht zu haben und auch in nächster Zukunft keines zu benötigen. Eine Person hat angeführt, ein solches Produkt schon einmal für ein Einfamilienhaus benötigt zu haben. Auf die Frage, wo sie dieses gekauft habe, wurde geantwortet, dass es kein gutes Angebot gegeben habe und ein technisch geschickter Verwandter selbst eine Lösung dafür „zusammengebastelt“ habe. Dabei handelt es sich um ein außenliegendes Sonnenschutzprodukt mit Sonderform.

Anschließend wurden die Kunden befragt, ob sie, abgesehen von Maße, Farben und Stoffen, die man ohnehin individuell anpassen kann, noch zusätzliche Wünsche an ein Sonnenschutzprodukt haben. Grundsätzlich haben alle acht Befragten angegeben, dass ihnen kein zusätzlicher Wunsch mehr einfallen würde. Es wurde noch das Reflexionsvermögen bzw. die Transparenz des Stoffes, die Optik, die elektrische Bedienbarkeit und eine Zeitschaltuhr genannt, was man jedoch heutzutage bei jedem Produkt schon bestimmen oder als Zusatzausstattung kaufen kann. Einmal wurde genannt, auch bei den Materialien mitbestimmen zu dürfen, zum Beispiel, ob etwas aus Metall oder aus Holz ist. Zu dieser Frage sind sonst keine weiteren, speziellen, individuellen oder ausgefallenen Vorschläge von den Kunden genannt worden.

Als nächstes wurde den Kunden erklärt, dass es spezielle Produkte zum Spannen und Klemmen gibt, bei denen man die Wände und Fassaden nicht anbohren und somit nicht beschädigen muss. Sieben der acht Befragten haben angegeben, solche Produkte nicht zu kennen oder noch nichts davon gehört zu haben. Fünf dieser Personen haben aber gemeint, dass sie sich vorstellen könnten, so ein Produkt zu kaufen und dass es für sie interessant wäre, wobei drei dieser Personen in einer Mietwohnung wohnen. Die beiden anderen Befürworter dieser Produkte wohnen in einem Einfamilienhaus, wobei eine Person

angegeben hat, dass solche Produkte speziell für eine Mietwohnung interessant sind und die zweite gemeint hat, dass sie sich solche Produkte auch bei ihrem Haus vorstellen kann, wenn sich dadurch die Beschädigung des Hauses vermeiden ließe. Eine Person kennt diese klemmbaren Produkte bereits und würde sie nur für den Innenbereich kaufen, da diese im Außenbereich aufgrund der Wind- und Wetterabhängigkeit stabiler sein sollten.

Alle Befragten sind einstimmig der Meinung, dass ihnen die Herkunft des Produktes wichtig ist und dass sie ein österreichisches Produkt und österreichische Produktion bevorzugen. Die Frage, ob die Kunden bereit wären auch mehr für ein österreichisches Produkt zu bezahlen, beantworten ebenfalls alle acht Personen mit einem Ja. Dabei geben drei Interviewpartner zusätzlich an, dass es darauf ankommt, wie viel mehr sie bezahlen müssten. Wenn die Kosten unwesentlich oder geringfügig höher sind, dann auf jeden Fall, aber der Kosten-Nutzen Faktor muss stimmen. Wenn das österreichische Produkt sehr viel teurer wäre, dann würden sie ins Schwanken kommen, das ausländische Produkt zu kaufen. Zwei Personen sind der Meinung, wenn die Qualität stimmt, würde sie auf jeden Fall das österreichische Produkt wählen.

#### **6.5.1.4 Zahlungsmethoden und neue Elemente nach Oliver Gassmann**

Im letzten Teil des Interviews wurden die Kunden befragt, ob sie eine Bezahlung auf Raten bevorzugen würden. Eine einzige Person gibt an, wenn die Ausgabe dementsprechend hoch ist, eine Bezahlung auf Raten zu bevorzugen. Eine weitere Person gibt an, dass es darauf ankommt, ob man sich ein einzelnes Produkt kauft oder ob es sich um eine Neuausstattung für ein ganzes Haus handelt. Die Neuausstattung würde sie vielleicht auf Raten kaufen, ein einzelnes Produkt lieber auf einmal bezahlen. Sechs von acht Kunden geben an, eine Ratenzahlung nicht zu bevorzugen oder nur als zweite Option zu erwägen, wenn eine Einmalzahlung nicht möglich ist. Dabei wird als Beispiel genannt, dass der Sonnenschutz dringend benötigt wird, weil es unerträglich heiß ist und das nötige Geld derzeit nicht vorhanden ist.

Ein Sonnenschutzprodukt zu mieten, können sich fünf der acht Kunden nicht vorstellen. Das wird zum Beispiel damit begründet, dass man gerne das Produkt besitzen würde, weil man das Haus auch besitzt, dass man sowieso nicht gerne etwas mietet, dass man keine monatlichen Fixkosten haben möchte oder sich diese Variante nur bei einem Sonnenschirm vorstellen kann, der vor dem Winter wieder abgeholt wird und nicht gelagert werden muss. Drei Befragte können sich hingegen eine Miete eines solchen Produktes vorstellen. Als wesentlicher Vorteil wird dabei genannt, dass sich die vermietende Firma um eine regelmäßige Wartung kümmert und eine 100%ige Funktion immer garantiert ist. Außerdem ist der Auf- und Abbau des Produktes inkludiert, wenn man es nicht mehr benötigt. Eine weitere Person würde eine Miet-Kauf-Option bevorzugen, bei der man ein paar Jahre zahlt und dann das Produkt letztendlich besitzt oder zurückgeben kann. Alle Befragten, die sich eine Miete oder Miet-(Kauf-)Option vorstellen können, würden auch ein gebrauchtes Sonnenschutzprodukt mieten, solange es in der Funktion einwandfrei ist und optisch die Ansprüche erfüllt.

Die drei abschließenden Fragen des Interviews beschäftigen sich, unabhängig von den vorhergehenden Fragen, mit den im Kapitel 4.4, Geschäftsmodellelemente nach Gassmann/Frankenberger/Csik, vorgestellten Geschäftsmodellelementen nach Oliver Gassmann. Zu Beginn wurde den Kunden die Frage gestellt, ob sie ein Reinigungsmittel für ein Sonnenschutzprodukt beim Kauf mitnehmen würden. Fünf Personen haben dabei mit einem Ja geantwortet und würden das Reinigungsmittel sicher oder

wahrscheinlich gleich kaufen, wobei eine der fünf Personen meint, dass das auch vom Preis abhängt und dass sie für den Folgekauf recherchieren würde, ob es ein ähnliches aber billigeres Produkt gibt. Drei Personen würden so etwas nicht in Anspruch nehmen, wobei diese drei Befragten alle unter 30 Jahren sind und in einer Mietwohnung wohnen.

Als nächstes wurde die Frage gestellt, ob die Kunden bei einem Anreiz zur Weiterempfehlung, zum Beispiel einem gratis Service oder einem neuen Markisenstoff zum halben Preis, auch aktiv Weiterempfehlung betreiben würden. Diese Frage haben die Befragten sehr ähnlich beantwortet. Fünf von acht beantworten diese Frage mit Ja, geben aber zusätzlich an, dass sie auch ohne Anreiz als zufriedener Kunde Weiterempfehlung betreiben. Zwei der fünf geben an, dass das ein besonderer, positiver Anreiz ist. Zwei Personen geben an, dass sie bei Gelegenheit Weiterempfehlung im Freundes- und Bekanntenkreis betreiben würden, sofern es einfach und ohne viel Aufwand möglich ist. Eine Person beantwortet die Frage mit Nein, weil sie Leuten nicht etwas empfehlen will, nur damit sie etwas günstiger bekommt. Solche Angebote wären kein Anreiz für diese Person.

In der letzten Frage geht es um ein neues Zahlungsmodell, genauer gesagt um eine nutzenbasierte Bezahlung. Im Sonnenschutzprodukt ist ein Sensor verbaut, welcher die aktive Zeit der Nutzung misst. Wenn man das Produkt benutzt, muss man dafür bezahlen. Nutzt man es nicht, hat man auch keine Kosten. Die Bezahlung erfolgt dann nach gebrauchten Minuten einmal im Monat, vergleichbar mit einer Stromrechnung. Die Kunden wurden befragt, ob sie sich ein solches Modell grundsätzlich vorstellen können. Bei diesem System überlegten alle Kunden etwas länger, da sie noch nie an so etwas gedacht hatten und die Antworten waren auch sehr unterschiedlich. Drei Personen sind der Meinung, dass sie sich so etwas nicht vorstellen können, weil ihnen diese Lösung zum Beispiel zu variabel ist oder weil man sich keine Gedanken darum machen möchte, wann die ausgefahrene Markise nun etwas kostet. Zwei Personen haben diese Frage eindeutig mit Ja beantwortet, weil man die Markise den ganzen Winter ohnehin nicht benutzt und man davon in dieser Zeit keinen Vorteil hat. Drei Interviewpartner sehen das System grundsätzlich positiv, aber dennoch skeptisch. Zwei dieser drei Personen meinen, dass man sich dieses Modell einfach durchrechnen muss und es auf die Konditionen ankommt. Wenn es sich rentiert, würden sie eine solche Lösung interessant finden. Die dritte Befragte kann sich nicht vorstellen, wie so ein Vertrag grundsätzlich für beide Seiten fair sein kann und glaubt, dass der Kunde bei diesem Modell draufzahlen würde.

## 6.6 Schritt 6: Auswirkungen auf die Geschäftsmodellentwürfe

Basierend auf den Ergebnissen der Kundeninterviews werden nun Auswirkungen dieser Resultate auf die Geschäftsmodellentwürfe beschrieben. Dafür wird – wie bei den Auswirkungen der Experteninterviews – nach den Themengebieten des Fragebogens vorgegangen.

Keiner der Befragten hat sich schon einmal mit einem **Smart Home System** genauer auseinandergesetzt, wobei sieben von acht Befragten ein solches System kennen. Fünf Personen geben an, dass sie zumindest jemanden kennen, der sich genauer mit einem Smart Home System auseinandersetzt. Die zwei jüngsten Befragten, je 21 und 24 Jahre alt, sagen, dass sie sich in Zukunft ein Smart Home System zulegen wollen. Daraus lässt sich grundsätzlich ableiten, dass das Interesse an solchen Systemen vermehrt bei der jüngeren Kundenschicht vorhanden ist. Um genauer definieren zu

können, ob Sonnenschutz in diesem Zusammenhang auch wichtig ist, wurden alle Teilnehmer gefragt, was sie von einem zusätzlichen Berater halten würden, der im Zusammenhang mit Smart Home über den optimalen Einsatz der Sonnenschutzsysteme berät. Sieben Personen sind der Meinung, dass sie das sehr positiv finden und sich gut beraten fühlen würden, da sich der Experte besser über Sonnenschutz und Energieeinsparung auskennen würde als der Smart Home Anbieter. Aus diesen Ergebnissen kann man nun für den Geschäftsmodellentwurf des Händlers feststellen, dass diese Positionierung als Sonnenschutzexperte in Zusammenhang mit Smart Home Anbietern auch bei den Kunden gut ankommen würde. Vor allem in Zukunft kann man sich bei Käufern eines Smart Home Systems dadurch von der Konkurrenz abheben und sich eindeutig am Markt positionieren.

Fünf Kunden geben an, dass sie sich einen **Wartungsvertrag** gut vorstellen können, solange er einen Vorteil für sie bringt. Das heißt, dass hier besonders auf ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis geachtet wird. Ob die Kosten für den Wartungsvertrag einmal pro Jahr oder monatlich eingezahlt werden, spielt eher eine unwichtigere Rolle, solange am Ende die Kosten nicht den Neupreis des Produktes übersteigen oder die Wartung ohne Vertrag günstiger ist als mit Wartungsvertrag. Die meisten Kunden wissen jedoch nicht, ob, wann und welches Produkt überhaupt gewartet werden muss, unabhängig davon, ob sie vor kurzem ein Sonnenschutzprodukt gekauft haben, ein solches besitzen oder sich noch nie mit dem Thema auseinandergesetzt haben. Aus diesen Erkenntnissen kann man ableiten, dass die Kunden beim Kauf eines Sonnenschutzproduktes aufgeklärt werden sollten, welches Produkt eine Wartung benötigt und welche Produkte keine regelmäßige Wartung benötigen. Wenn die Endkunden darüber Bescheid wissen, sind sie durchaus bereit, einen Wartungsvertrag abzuschließen, sofern dieser nicht die Wartungs- oder Reparaturkosten übersteigt. Das Element der Wartungsverträge wird daher im Geschäftsmodellentwurf des Sonnenschutzhändlers beibehalten, allerdings mit den Möglichkeiten einer monatlichen sowie einer einmaligen Bezahlung.

Alle acht Kunden geben an, dass sie sich vor dem Kauf eines Sonnenschutzproduktes im **Internet** informieren. Daraus kann man schließen, dass die Online-Werbung, welche bereits in die Entwürfe aufgenommen wurde, eine wesentliche Bedeutung hat, um von den Kunden gefunden zu werden und einen Kundenstock aufzubauen. Dieses Element wird also bestätigt und bleibt in den Geschäftsmodellen.

Eine einzige Person hat angegeben, schon einmal ein außenliegendes Sonnenschutzprodukt für ein Fenster mit **Sonderform** benötigt zu haben, wobei es sich konkret um ein Dreiecksfenster handelt. Die Person hat ebenfalls erwähnt, dass es dafür kein gutes Angebot gegeben habe und sie daher eine selbst „gebastelte“ Lösung verwenden würde. Diese Aussage unterstreicht die in den Experteninterviews erkannte Nische der außenliegenden Sonnenschutzprodukte für Fenster mit Sonderformen. Da diese Produkte von fast keiner Firma angeboten werden, bleibt das Element der Speziallösungen im Geschäftsmodellentwurf für einen Hersteller bestehen.

Produkte zum **Klemmen oder Spannen** sind bei den Kunden weitestgehend unbekannt. Fünf Befragte haben angegeben, dass sie sich vorstellen können, so ein Produkt zu kaufen, wobei sich das meistens auf Mietwohnungen bezieht. Daraus lässt sich ableiten, dass solche klemmbaren Lösungen am ehesten für Personen in Mietwohnungen interessant sind, welche auch eher einer jüngeren Kundenschicht angehören und daher nicht sehr viel Geld für ein Sonnenschutzprodukt ausgeben wollen. Es lässt sich daher bestätigen, dass dieses Produkt im Baumarkt- bzw. Do-It-Yourself Bereich angesiedelt ist und für



Einfamilienhäuser im Außenbereich entweder gar nicht gefragt oder technisch zu instabil ist. Dieses Element wird daher als nicht interessant erachtet und im Geschäftsmodellentwurf verworfen.

Alle Kunden geben an, dass ihnen die **Herkunft des Produktes** wichtig ist und sie eine österreichische Firma bzw. ein Produkt aus Österreich bevorzugen. Ebenfalls sind alle bereit, auch mehr für ein Produkt aus Österreich auszugeben. Daher wird abgeleitet, dass man bei beiden Entwürfen auf der Lieferantenseite einen besonderen Fokus auf heimische Lieferanten legen sollte.

Die meisten Kunden können sich eine Bezahlung auf **Raten** nur als zweite Option vorstellen, zum Beispiel, wenn sie sich mehr als ein Produkt kaufen oder es sehr dringend benötigen. Eine Bezahlung auf Raten wird daher im Geschäftsmodell nicht als sinnvoll erachtet, da die definierte Zielgruppe meistens keine Erstausrüstung des Hauses kauft, sondern eher eine kleinere Anzahl an Produkten auf einmal kauft.

Ein Sonnenschutzprodukt zu **mieten**, können sich fünf der befragten Kunden nicht vorstellen. Diejenigen, die beispielsweise eine Markise auch mieten würden, sehen den Vorteil darin, dass immer die vollste Funktionsfähigkeit des Produktes garantiert ist und dieses immer perfekt gewartet ist. Die Idee, ein Sonnenschutzprodukt zu mieten, kann daher mit Vorbehalt zu einem späteren Zeitpunkt weiter nachverfolgt werden. Zum jetzigen Zeitpunkt ist dies jedoch von der Kundenseite her unvorstellbar, auch die Umsetzung eines solchen Modells müsste weit detaillierter durchdacht werden. Diese Idee wird also nicht in die Geschäftsmodellentwürfe übernommen.

Zusätzlich wurden die Kunden gefragt, ob sie zum Beispiel beim Kauf einer Außenjalousie ein passendes **Reinigungsmittel** dazukaufen würden, so wie man beim Schuhkauf die passende Schuhpflege gleich mitnimmt. Dabei haben fünf Kunden mit Ja geantwortet. Es macht daher auch Sinn, ein Kuppelprodukt, wie zum Beispiel das geeignete Reinigungsmittel, gleich anzubieten. Es würde für ein Geschäftsmodell keinen wesentlichen Mehraufwand bedeuten, da man einfach bei einem Lieferanten die Reinigungsmittel vorab bezieht, und könnte somit zusätzliche Einnahmen generieren. Dieses Element kann also im Geschäftsmodell ergänzt werden.

Die meisten Kunden sind der Meinung, dass ein zusätzlicher Anreiz für Weiterempfehlung, zum Beispiel ein **gratis Service**, zwar positiv ist, jedoch würden sie auch ohne einen Anreiz Weiterempfehlung betreiben, wenn sie mit dem Produkt zufrieden sind. Daraus kann man also schließen, dass man keine besonderen Reize für aktive Weiterempfehlungen anbieten muss.

Ein nutzenbasiertes Bezahlungsmodell können sich nur zwei der Befragten vorstellen, die meisten stehen einem so unbekanntem Modell im Hinblick auf Sonnenschutz sehr skeptisch gegenüber. Es wird daher eine bekannte Einnahmestruktur über eine Einmalzahlung beibehalten. Zusätzlich werden durch Wartungsverträge weitere Erträge erwirtschaftet.

## 6.7 Schritt 7: Auswahl des Geschäftsmodells

Im letzten Kapitel der Arbeit wird aus den gesamten Erkenntnissen ein passendes Geschäftsmodell ausgewählt. Sowohl das Hersteller als auch das Händlerkonzept weisen diverse Vor- und Nachteile auf. Daher wird eine Mischung aus beiden Geschäftsmodellentwürfen als optimale Lösung angesehen. Aus den Auswirkungen der Experten- und Kundeninterviews auf die Geschäftsmodellentwürfe werden jene

Elemente herausgenommen, welche sich in allen Interviews als besonders zukunftssträftig herausgestellt haben und sowohl von den Kunden als auch von den Branchenkennern positiv bewertet wurden.

Zusätzlich wurde ein Gespräch mit dem zukünftigen Gründer des Kleinunternehmens in der Sonnenschutzbranche durchgeführt. In diesem Gespräch wurden Kriterien definiert, welche für die Person eine wesentliche Rolle für die Unternehmensgründung spielen. Folgende Kriterien wurden festgelegt:

1. Niedrige Investitionskosten
2. Keine große Lagerfläche vorhanden
3. Vorfinanzierung: gute Lieferanten mit hohem Überziehungsrahmen, eher nicht Bank
4. Geringe Personalkosten

Aus diesen Anforderungen und den Erkenntnissen des Praxisteils wird nun in den folgenden Absätzen ein neues Geschäftsmodell erarbeitet.

### **Value Proposition**

Sowohl die Experten- als auch die Kundeninterviews haben ergeben, dass eine Positionierung als **Sonnenschutzexperte** bei Smart Home Anbietern in Zukunft sehr gefragt sein kann. Daher wird dieses Element in den Bereich der Value Proposition aufgenommen.

Der Bereich **Sonderlösungen** für **außenliegende** Beschattung wurde im Praxisteil als Nische erkannt. Fast niemand bietet maßgeschneiderte Produkte im Außenbereich an, im Innenbereich hingegen gibt es zahlreiche Anbieter. Diese Erkenntnis hat sich auch in einem Kundeninterview widerspiegelt. Da diese Nische mit dem neuen Geschäftsmodell bedient werden soll, werden Speziallösungen im Außenbereich in das Wertangebot integriert.

Der Service nach dem Verkauf hat sich bei den Experteninterviews als wichtig herausgestellt. Einige Kunden würden auch einen Servicevertrag abschließen, wenn dieser einen Vorteil bringt. Es werden daher im Leistungsangebot **Wartungsverträge und längere Garantien** für passende Produkte inkludiert.

Da es sich bei Speziallösungen um eine Nische handelt und man nicht davon ausgehen kann, dass deren Nachfrage von Beginn an zu einer vollen Auslastung führt, werden auch andere innen- und außenliegende Produkte, welche bei einem Hersteller gekauft und dann an den Endkunden weiterverkauft werden, in das Produktportfolio aufgenommen. Aus dem Praxisteil hat sich herauskristallisiert, dass die nachgefragtesten Produkte Markisen bzw. textile Beschattungsprodukte im Außenbereich sind. Das inkludiert beispielsweise auch Pergola-Markisen. Daher wird ein **Fokus auf textile Sonnenschutzprodukte** im Outdoor-Bereich gelegt. Um ein **vollständiges Portfolio** anzubieten und auch anderen Nachfragen der Kunden nachkommen zu können, werden zusätzlich noch weitere innen- und außenliegende Produkte angeboten, wie zum Beispiel Außenjalousien, Raffstores, Rollläden, aber auch Insektenschutz, Innenrollos oder Plissees (textile innenliegende Beschattung).

Als Ergebnis der Kundeninterviews hat sich herausgestellt, dass einige Kunden zum Beispiel beim Kauf einer Außenjalousie ein geeignetes **Reinigungsmittel** gleich mitkaufen würden. Da es keinen wesentlichen Mehraufwand bedeutet, auch mit solchen Produkten zu handeln, werden diese ins

Produktportfolio mit aufgenommen und stellen eine weitere Möglichkeit dar, kleine Zusatzeinnahmen zu generieren.

### **Vertrieb**

Der Vertrieb der Produkte erfolgt direkt an den Endkunden. Zusätzlich ist es notwendig, über einen, wenn auch nur kleinen, Schauraum zu verfügen, damit die Kunden persönlich die Produkte ansehen können. Wenn sich ein Kunde für ein Produkt interessiert, wird ein Beratungsgespräch mit dem zukünftigen Unternehmensgründer ausgemacht. Das kann entweder direkt beim Kunden vor Ort oder im Schauraum erfolgen, wo man die unterschiedlichen Produkte zeigen und erklären kann. Hat sich ein Kunde für den Kauf eines Produktes entschieden, wird am Objekt ausgemessen, das Produkt beim Händler bestellt, möglicherweise in eine Speziallösung abgeändert und schlussendlich beim Kunden montiert. Ein zusätzlicher Vertriebsweg erfolgt indirekt über den Smart Home Anbieter. Dieser vermittelt die Beratungsleistung, welche schließlich beim Endkunden durchgeführt wird. Ohne das Smart Home Unternehmen würde man diese Kundengruppe nicht bedienen können.

### **Kundensegmente und Kundenbindung**

Da ein hoher Preiskampf im Objektgeschäft vorherrscht, werden als anzusprechende Kundengruppen einkommensstarke Einfamilienhaus- oder Eigentumswohnungsbesitzer im Alter von 40+ angesprochen. Diese Kundenschicht sowie auch der Sanierer oder Zweiteinrichter ist auf Basis der Ergebnisse im Praxisteil bereit, mehr für ein Sonnenschutzprodukt auszugeben und er möchte sich etwas qualitativ Hochwertiges leisten, was er dann auch längere Zeit besitzt.

Einige Experten schaffen eine Kundenbindung durch den persönlichen Kontakt, kompetente Beratung und Kundennähe. Spezielle Kundenbindungsprogramme sind selten. Zusätzlich werden noch längere Garantien als Möglichkeit zur Kundenbindung angesehen. Für das Geschäftsmodell werden sowohl **Wartungsverträge** als auch längere **Garantien** im Wertangebot aufgenommen, um mit dem Kunden eine längerfristige gute Beziehung aufzubauen. Mit **persönlichen Kundengesprächen** und Nähe zum Kunden wird ebenfalls versucht, den Kunden gedanklich an das Unternehmen zu binden und somit Weiterempfehlung zu betreiben.

### **Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen**

Das Kundengespräch zählt laut Experten zu den wichtigsten Aktivitäten im Unternehmen. Kundeninterviews sowie die Netnografie haben ergeben, dass Kunden teilweise nicht über die Unterschiede der Sonnenschutzprodukte und deren Funktionen Bescheid wissen. Daher wird als wesentliche Schlüsselaktivität eine **kompetente Beratung** aufgenommen. Auch das **Herstellen der Speziallösung** ist eine wichtige Aktivität, da man sich durch Sonderlösungen in einer Nische positioniert und sich somit von der Konkurrenz abhebt.

Eine wesentliche Schlüsselressource ist das **Personal** und dessen **Knowhow**. Um ein Sonnenschutzexperte für Smart Home Lösungen sein zu können, ist ein fundiertes Wissen unerlässlich. Der zukünftige Gründer des Kleinunternehmens verfügt aufgrund seiner langjährigen Branchenerfahrung über dieses Wissen. Zusätzlich Bedarf es **handwerklicher Kompetenz**, um Speziallösungen herstellen zu können. Da der Unternehmensgründer ein gelernter Schlosser ist, hat er die Kompetenz, Sonderlösungen zu fertigen. Als zusätzliche Unterstützung sollte jedoch ein zweiter Monteur eingestellt werden.

Gute und verlässliche Lieferanten, die ein qualitativ hochwertiges Produkt liefern, sind für das Geschäftsmodell von großer Bedeutung. Die Kundeninterviews haben ergeben, dass dabei auch die Herkunft der Produkte eine Rolle spielt. Ein **verlässlicher Lieferant**, vorzugsweise aus Österreich, ist also unbedingt als Schlüsselressource im Geschäftsmodell zu berücksichtigen.

Um eine gewisse Bekanntheit zu erreichen und Kunden aufzubauen, ist **Werbung** eine wichtige Aktivität. Auch Kunden geben an, dass sie sich vorab immer im Internet erkundigen. Daher wird als Schlüsselaktivität die Online-Werbung aufgenommen.

### **Einnahmen und Kosten**

Die Einnahmen bestehen zum Großteil aus dem **einmaligen Verkaufspreis**. Dieser ist bei Produkten, die ausschließlich bei Lieferanten gekauft und beim Endkunden montiert werden, günstiger als bei Speziallösungen, welche durch die Herstellung mehr Aufwand in Anspruch nehmen. Da hier eine Nische bedient wird und die Kunden auch eine individuelle Lösung wollen, sind sie auch bereit mehr Geld dafür auszugeben. Zusätzlich werden einmalige oder auch regelmäßige Einnahmen mit **Wartungsverträgen** generiert. Durch die **Beratungsleistung** als Sonnenschutzexperte werden noch zusätzliche Erträge erwirtschaftet. Da man von diesen jedoch nicht abhängig ist und das Thema Smart Home noch kein Standard ist, können diese Einnahmen zu Beginn noch gering und unregelmäßig sein. Je nach Entwicklung in den ersten Geschäftsjahren kann man erkennen, ob dieses Standbein höhere Priorität bekommt oder nicht. Als letzte kleinere Einnahmequelle sind noch die **Reinigungsmittel** für geeignete Sonnenschutzprodukte zu erwähnen, wie zum Beispiel für die Lamellen einer Außenjalousie.

Wie in den Ergebnissen des Praxisteils zu sehen, sind die **Personalkosten** die größten Kosten im Geschäftsmodell. Diese fallen für den **Unternehmensgründer**, welcher zugleich Verkäufer und Monteur ist, persönlich an. Ebenfalls sind Personalkosten für einen weiteren **Monteur** zu zahlen, da davon auszugehen ist, dass eine Person alleine nicht alles abdecken kann. Zusätzlich sind die **Einkaufskosten** zu beachten, welche bei Neugründung eines Unternehmens einen hohen Anteil einnehmen können. Hierbei ist noch einmal das Kriterium des Unternehmensgründers zu erwähnen: Lieferanten mit einem hohem Überziehungsrahmen zu finden, um zu Beginn keinen hohen Kredit bei der Bank zu benötigen. Daher sollte zu Beginn nach jenem Lieferanten gesucht werden, der die längste Zahlungsfrist mit dem Unternehmen eingeht. Für die Herstellung der Sonderlösungen sind ergänzend zu den Personalkosten und Einkaufskosten noch die Räumlichkeit, also eine kleine Werkstatt, sowie das benötigte **Werkzeug** zu rechnen. Eine Werkstatt ist beim Unternehmensgründer bereits vorhanden.

Als letzte Kostenpunkte sind die Ausgaben für einen **Schauraum** sowie die Kosten für **Online-Werbung** einzuplanen. Auch ein **Fahrzeug** wird benötigt, um zu den Kundenterminen zu kommen und die Produkte montieren zu können.

### **Schlüsselpartner**

Die wesentlichen Partner in diesem Konzept stellen zum einen die verlässlichen **Lieferanten** dar, die ein qualitativ gutes Produkt liefern, vorzugsweise einen langen Zahlungszeitraum gewähren und eine längere Garantie anbieten. Zum anderen ist es ein **Smart Home Anbieter**, mit dem man kooperieren wird, um sich bei diesem exklusiv als Sonnenschutzexperte zu positionieren. Dieser hat somit auch einen Mehrwert für seine Kunden und es ergibt sich eine Win-Win Situation.

Zusätzliche Partner können weitere **kleine Lieferanten** von bestimmten Teilsystemen sein, die benötigt werden, um die Sonnenschutzprodukte zu Speziallösungen umzubauen. Auch Werkzeuglieferanten oder ein Elektriker können wesentliche Partner in diesem Geschäftsmodell werden. Wie bei den meisten neu gegründeten Kleinunternehmen wird auch ein Steuerberater zur Unterstützung benötigt.

### Geschäftsmodell für ein Kleinunternehmen in der Sonnenschutzbranche

Dieses beschriebene Geschäftsmodell wird in der folgenden Grafik noch einmal bildlich in Form eines Business Model Canvas dargestellt. Somit kann man auf einen Blick sehen, wie das zukünftige Kleinunternehmen in der Sonnenschutzbranche aufgebaut ist und funktioniert.








<b>Key Partners</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlässliche Lieferanten</li> <li>• Smart Home Anbieter</li> <li>• Externe Dienstleister: Steuerberater, Elektriker</li> </ul>	<b>Key Activities</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetente Beratung und Verkauf</li> <li>• Herstellen von Speziallösungen</li> <li>• Montage</li> <li>• Wartung/Reparatur</li> <li>• Werbung</li> </ul>	<b>Value Proposition</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handel mit Standardprodukten →innen &amp; außen, Fokus: Markisen</li> <li>• Speziallösungen (außenliegend)</li> <li>• Wartungsverträge/ lange Garantien</li> <li>• Beratung als Sonnenschutzexperte (Smart-Home)</li> <li>• Reinigungsprodukte zB für Außenjalousie</li> <li>• Komplettpaket</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Bindung</li> <li>• Kundennähe</li> <li>• Wartungsverträge/ lange Garantien</li> <li>• Homepage</li> <li>• Mundpropaganda</li> </ul>	<b>Customer Segments</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Endkunden</li> <li>• Privatpersonen</li> <li>• Einfamilienhaus- oder Eigentumswohnungsbesitzer</li> <li>• Alter: 40+</li> <li>• Einkommensstark</li> </ul>
<b>Cost Structure</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalkosten (Verkäufer, Monteur)</li> <li>• Lfd. Einkaufskosten</li> <li>• Schauraum, Fahrzeug</li> <li>• Werkzeug</li> <li>• Werbekosten</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einmaliger Verkaufspreis</li> <li>• Wartungsverträge</li> <li>• Reparaturen/Service</li> <li>• Beratungsleistung</li> <li>• Kuppelprodukte</li> </ul>		

Abbildung 30: Geschäftsmodell für ein Kleinunternehmen in der Sonnenschutzbranche, Quelle: Eigene Darstellung

## 6.8 Fazit

Getrieben vom Klimawandel und den stetig steigenden Hitzeperioden werden Sonnenschutzprodukte für die Bevölkerung von immer größerer Bedeutung. Heutzutage wird der Sonnenschutz bereits vor dem Bau am Objekt mit eingeplant und auch in der österreichischen Bauordnung wird dieses Thema häufig zitiert. Dieser Aufschwung der Branche führte allerdings auch zu einer Verdichtung der Hersteller und Händler in dieser Branche im In- und Ausland.

Ein neues Unternehmen in der Sonnenschutzbranche benötigt daher ein fundiertes Geschäftsmodell, um sich in diesem Markt behaupten zu können. Auch mit einem qualitativ hochwertigen und zufriedenstellenden Wertangebot für die Kunden kann ein wirtschaftlicher Betrieb nicht garantiert werden. In der theoretischen Analyse dieser Masterarbeit hat man gesehen, dass es kein allgemein gültiges und anwendbares Geschäftsmodell für ein bestimmtes Unternehmen in der Sonnenschutzbranche gibt. Daher ist der Zweck dieser Arbeit die Erstellung eines Geschäftsmodells für ein Kleinunternehmen in der Sonnenschutzbranche in Österreich. Dafür wurde eine tiefgehende Analyse von bestehenden Geschäfts-

modellansätzen im Literaturteil dieser Masterarbeit durchgeführt, um einen allgemeinen Überblick über verschiedene Geschäftsmodelle und deren Elemente zu bekommen. Zusätzlich wurde auf das Thema Geschäftsmodellinnovation näher eingegangen und Elemente von Gassmann/Frankenberger/Csik beschrieben, um mögliche neue Ansätze der Positionierung auf dem besetzten Markt der Sonnenschutzbranche zu finden.

Im Praxisteil dieser Arbeit wurde nach einem ersten Entwurf zweier unterschiedlicher Geschäftsmodellvorschläge die Meinung von Branchenkennern über diese Modelle eingeholt. Dieses Ziel wurde mit Hilfe von insgesamt elf explorativen Einzelinterviews erreicht, aus denen wesentliche Einflüsse auf die Geschäftsmodellentwürfe abgeleitet wurden. Anschließend wurde eine Beobachtung von Internet-Foren durchgeführt, um herauszufinden, mit welchen Themen sich die Kunden rund um den Sonnenschutz auseinandersetzen und welche Bedürfnisse dahinterstehen. Darauf folgend wurden acht Kunden in einem persönlichen Interview zu ihren Einstellungen und Meinungen befragt. Aus diesen Ergebnissen wurden ebenfalls die Auswirkungen auf die zu Beginn erstellten Geschäftsmodellentwürfe abgeleitet. Abschließend wurde ein Gespräch mit dem zukünftigen Gründer des Kleinunternehmens geführt und Rahmenkriterien festgelegt. Aus den Ergebnissen des praktischen Teils dieser Arbeit und den zusätzlichen Kriterien wurden die passenden Elemente der beiden Entwürfe herausgenommen und zu einem neuen Geschäftsmodell zusammengeführt.

Der nächste Schritt beinhaltet die Umsetzung des Geschäftsmodells in die Praxis. Der abschließende Teil dieser Arbeit beschreibt konkrete Maßnahmen, die durchgeführt werden müssen, um das erarbeitete Modell in die Praxis umzusetzen.

## 6.9 Handlungsempfehlungen

Nachdem noch kein Unternehmen gegründet wurde, lassen sich folgende notwendige Schritte ableiten:

### Allgemeine Aktivitäten

- Es muss ein Firmenname überlegt werden und das Unternehmen offiziell gegründet werden
- Eine Markteintrittsstrategie sollte vor der Umsetzung geplant werden

### Wichtige Maßnahmen, abgeleitet aus dem Geschäftsmodellentwurf:

- Welcher Lieferant ist verlässlich und bietet gute Qualität?
- Ist der Lieferant aus Österreich?
- Gewährt mir der Lieferant ein langes Zahlungsziel?
- Welcher Smart Home Anbieter passt zu meiner Positionierung und ist bereit, eine Kooperation einzugehen?
- Ort des Schauraumes definieren
- Werbestrategie festlegen
- Einnahmen/Ausgaben und Anfangsinvestitionen kalkulieren
- Zweiten Mitarbeiter suchen

Ein gut durchdachtes Konzept unterstützt die Umsetzung und die erste Startphase des neuen Kleinunternehmens erheblich. Daher sollte zu jedem der neun Elemente im Geschäftsmodell überlegt werden, ob es einen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Diese Elemente müssen im

Vorhinein gut geplant werden. Die Beratungstätigkeit als Sonnenschutzexperte ist beispielsweise ein sekundäres Standbein, weshalb zuerst die Organisation der anderen Inhalte des Wertangebotes Priorität hat. Sind die Hauptelemente des Geschäftsmodells geplant und gut durchdacht, steht der Unternehmensgründung nichts mehr im Weg.

## **6.10 Ausblick**

Das vorgeschlagene Geschäftsmodell beinhaltet viele Möglichkeiten, ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen. Zu Beginn können auch einzelne untergeordnete Teilbereiche weggelassen werden (z.B. der Verkauf von Reinigungsmittel) und mit wachsender Unternehmensgröße und Festigung am Markt nachträglich implementiert werden. Das Modell gibt einen Grundrahmen vor und lässt dem zukünftigen Unternehmensgründer einen gewissen Handlungsspielraum. Sowohl die Theorie der Geschäftsmodellinnovation als auch die Ergebnisse der Experten- und Kundeninterviews haben gezeigt, dass es noch Raum für Veränderung und Verbesserung in jedem Baustein des Geschäftsmodells gibt. Das zeigt, dass es möglich ist, sich in einer handwerklichen, teilweise auch als statisch oder träge beschriebenen, Branche, mit innovativen Ideen im Geschäftsmodell von der Konkurrenz abzuheben und eine eindeutige Positionierung am Markt zu schaffen.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke

- Amit, Raphael; Zott, Christoph (2001): *Value creation in E-business*, in: Strategic Management Journal 22 (6-7), S. 493-520.
- ARGE Sonnenschutz (Hrsg.) (2002): *Handbuch für Sonnen- und Wetterschutzanlagen*, ARGE Sonnenschutz, Thaur
- Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (2015): *Handbuch Business-to-Business Marketing, Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing*, 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Bäckmann, Reinhard (1998): *Sonnenschutz, Systeme, Technik und Anwendung, Automation*, Kleffmann Verlag, Bochum
- Beermann, Susanne; Schuhbach, Monika (2015): *Workshops, Vorbereiten, durchführen, nachbereiten*, 3. Auflage, Freiburg: Haufe-Lexware Verlag, Freiburg
- Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter (2009): *Marktforschung, Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen*, 12. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Belk, Russell W. (2006): *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham/Northampton
- Bellia, Laura u.a. (2014): *An overview on solar shading systems for buildings*, Energy Procedia Vol. 62, Elsevier Ltd., Neapel
- Bieger, Thomas; zu Knyphausen-Aufseß, Dodo; Krys, Christian (2011): *Innovative Geschäftsmodelle, Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Brauckmann, Patrick (2010): *Web-Monitoring, Gewinnung und Analyse von Daten über das Kommunikationsverhalten im Internet*, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz
- Chao, Biming (2015): *Relevance and adoption of netnography in determining consumer behaviour patterns on the web*, in: Scholedge international journal of business policy & governance, Vol. 2., Issue 6., S. 12-17.
- Dudenredaktion (Hrsg.) (2015): *Deutsches Universalwörterbuch*, 8. Auflage, Dudenverlag, Berlin
- European Solar-Shading Organization ES-SO (Hrsg.) (2014): *A new vision on solar shading*, ES-SO, Zaventem
- European Solar-Shading Organization ES-SO (Hrsg.) (2015): *Sonnenschutz für energieeffiziente Gebäude*, Ausgabe 2, ES-SO, Zaventem
- European Solar-Shading Organization ES-SO (Hrsg.) (2006): *ES-SO claims substantial energy savings from solar shading*, ES-SO, o.O.



- Föll, Kerstin (2007): *Consumer Insight, Emotionspsychologische Fundierung und praktische Anleitung zur Kommunikationsentwicklung*, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2013): *Geschäftsmodelle entwickeln, 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, Carl Hanser Verlag, München
- Georgopoulos, Costas; Minson, Andrew (2014): *Sustainable Concrete Solutions*, John Wiley & Sons, Chichester (UK)
- Granig, Peter; Hartlieb, Erich; Lercher, Hans (2013): *Innovationsstrategien, Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Hagenhoff, Svenja (o.J.): *Universitäre Bildungsk Kooperationen, Gestaltungsvarianten für Geschäftsmodelle*, Deutscher Universitäts-Verlag, o.O.
- Hamel, Gary (2000): *Leading the revolution, How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*, Harvard Business School, o.O.
- Heinz, Vater (2001): *Einführung in die Textlinguistik: Struktur, Thema und Referenz in Texten*, 3. Auflage, UTB, Stuttgart.
- Herrmann, Andreas; Homburg, Christian; Klarmann, Martin (2008): *Handbuch Marktforschung, Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Hestermann, Ulf; Rongen, Ludwig (2010): *Frick/Knöll Baukonstruktionslehre 1*, 35. Auflage, Vieweg+Teubner, Wiesbaden
- Hoppe, K. und Kollmer, H. (2001): *Strategie und Geschäftsmodell*, in: Schallmo, Daniel R. A. (2013), *Geschäftsmodell-Innovation, Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Hutchins, Michael (2015): *High Performance Dynamic Shading Solutions for energy efficiency and comfort in buildings*, Sonnergy Limited, Abingdon
- ift Rosenheim (Hrsg.) (2015): *Sonderschau „Mehr als Licht und Schatten“*, ift Rosenheim, Rosenheim
- Industrieverband Technische Textilien-Rollladen-Sonnenschutz e.V., ITRS e.V. (Hrsg.) (2016): *Sonnenschutz Rundumschutz*, ITRS e.V., o.O.
- Jansen, Stephan A.; Mast, Clemens (2014): *Konvergente Geschäftsmodellinnovationen in Deutschland*, in: Führung und Organisation, Heft 01/2014 (83. Jg.), S. 25-31.
- Joos, Lajos (2002): *Energieeinsparung in Gebäuden, Stand der Technik, Entwicklungstendenzen*, 2. Auflage, Vulkan-Verlag, Essen
- Kozinets, Robert V. (2010): *Netnography, Doing Ethnographic Research Online*, SAGE Publications Ltd., London
- Labbé, Marcus; Mazet, Tobias (2005): *Die Geschäftsmodellinnovations-Matrix: Geschäftsmodellinnovationen analysieren und bewerten*, in: Der Betrieb, Heft 17, S. 897-902

- Leydecker, Sylvia (2013): *Innenräume entwerfen, Konzept, Typologie, Material, Konstruktion*, Birkhäuser Verlag, Basel
- Lindgardt, Zhenya; Reeves, Martin; Stalk, George; Deimler, Michael S. (2009): *Business Model Innovation, When the game gets tough, change the game*, The Boston Consulting Group, o.O.
- Littlefair, Paul (2006): Design for improved solar shading control, CIBSE Publications (The Chartered Institution of Building Services Engineers), London
- Mayring, Philipp (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, Beltz Verlag, Weinheim und Basel
- Mayring, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, Beltz Verlag, 12. Auflage, Weinheim und Basel
- Morris, Michael; Schindehutte, Minet; Allen, Jeffrey (2005): *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, in: Journal of Business Research 58, S. 726-735
- Naderer, Gabriele; Balzer, Gabriele (2011): *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis*, 2. Ausgabe, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, New Jersey
- Reiter, Thorsten (2016): *Revolution dank Innovation, Mit Corporate Entrepreneurship zurück an die Spitze*, Campus Verlag, Frankfurt
- Schallmo, Daniel R.A. (2013a): *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Schallmo, Daniel R. A. (2013b): *Geschäftsmodell-Innovation, Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Skarzynski, Peter; Gibson, Rowan (2008): *Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates*, Harvard Business Review Press, Boston
- Stähler, Patrick (2002): *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie*, 2. Auflage, EUL Verlag, Zürich
- Trendone GmbH (Hrsg.) (2016): *Trend Book 2018, Das Zukunftslexikon der wichtigsten Trendbegriffe*, o.V., o.O.
- Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Willax, Paul (2005): *A good business model can make the start-up road a lot less bumpy*, in: New Hampshire Business Review, 01/2005, S. 24.
- Wirtz, Bernd W. (2013): *Business Model Management, Desing – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, 3. Auflage, Gabler Verlag Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Xun, Jiyao; Reynolds, Jonathan (2010): *Applying netnography to market research: The case of the online forum*, in: Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 18, 1, S. 17-31.

### Online-Quellen

Baunetz Wissen (Hrsg.) (o.J.): Online-Lexikon

<https://www.baunetzwissen.de/sonnenschutz/fachwissen/arten-und-formen> [11.11.2017].

Bundesverband Sonnenschutztechnik (Hrsg.) (o.J.): Sonnenschutzprodukte

<http://bvst.at/presse/pressemeldungen/173-sonnenschutz-made-in-austria-aufw%C3%A4rtstrend-h%C3%A4lt-weiter-an>; <http://bvst.at/> [11.11.2017]

Business Model Creativity (Hrsg.) (o.J.): Geschäftsmodellansatz nach Wirtz

<http://www.businessmodelcreativity.net/haeufig-verwendete-komponenten-business-model-frameworks/>  
[11.11.2017].

CoboCards Pool (Hrsg.) (2013): Vor- und Nachteile des Business Model Canvas

<https://www.cobocards.com/pool/de/card/202150313/online-karteikarten-was-sind-die-vor-und-nachteile-des-business-model-canvas/> [11.11.2017].

Die Metalltechnische Industrie (Hrsg.) (o.J.): Anzahl Unternehmen Sonnenschutzindustrie

<http://www.metalltechnischeindustrie.at/ueber-uns/firmen-produkte/?q=sonnenschutztechnik&id=773&L=0>  
[11.11.2017].

Duden (Hrsg.) (o.J.): Definition Oxymoron

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Oxymoron> [11.11.2017].

Dolenz Sonnenschutz GmbH & Co KG (Hrsg.) (o.J.): Unternehmensbeschreibung

<https://www.dolenz-wien.at/unternehmen/> [11.11.2017].

European Solar-Shading Organization (Hrsg.) (o.J.): Vorteile von Sonnenschutz

<http://es-so.com/solar-shading-benefits> [11.11.2017].

Interdeco (Hrsg.) (o.J.): Erklärung Flächenvorhang

<https://www.interdeco.de/dekotipps/gardinen/schiebegardinen-definition-und-unterschiede> [11.11.2017].

Ludewig, Christoph (2015): Erfolgreiche Geschäftsmodelle

<https://www.marktding.de/strategie/erfolgreiches-geschaeftsmodell/> [11.11.2017].

Rollo Express (Hrsg.) (o.J.): Erklärung Plissee

<https://www.rolloexpress.de/was-ist-ein-plissee.asp> [11.11.2017].

Statistik Austria (Hrsg.) (2017): Anzahl neu bewilligter Wohnungen in Österreich 2017

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/wohnen/wohnungs\\_und\\_gebaeude\\_errichtung/baubewilligungen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/wohnen/wohnungs_und_gebaeude_errichtung/baubewilligungen/index.html) [11.11.2017].

Warema (Hrsg.) (o.J.): Erklärung ZIP-Anlagen

[http://www.warema.at/Produkte/Aussen/Fenster-Markisen/Fenster-Markisen\\_ZIP-Fuehrung.php](http://www.warema.at/Produkte/Aussen/Fenster-Markisen/Fenster-Markisen_ZIP-Fuehrung.php)  
[11.11.2017].

Wo&Wo Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG (Hrsg.) (o.J.): Produkte, Unternehmensbeschreibung

<http://www.woundwo.at/hp423/Die-Produkte.htm> [11.11.2017].

### **Sonstige Quellen**

Interviewpartner A, Unternehmen: Österreichischer Sonnenschutzhersteller, Face-to-Face Interview, Graz, [15.04.2017].

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung .....	3
Abbildung 2: Funktionsweise von Sonnenschutz im Sommer, Quelle: ITRS e.V. (Hrsg.) (2016), S. 15. ....	5
Abbildung 3: Funktionsweise von Sonnenschutz im Winter, Quelle: ITRS e.V. (Hrsg.) (2016), S. 15. ....	5
Abbildung 4: Sonnenschutzmarkt in Österreich, Quelle: Eigene Darstellung .....	16
Abbildung 5: The Empathy Map, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S. 230.....	20
Abbildung 6: Prozessschritte einer Netnografie nach Brauckmann, Quelle: In Anlehnung an Brauckmann (2010), S. 166.....	21
Abbildung 7: Prozessschritte einer Netnografie nach Kozinets, Quelle: In Anlehnung an Kozinets (2010), S. 61. ....	21
Abbildung 8: Business Model Canvas, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S. 44 (leicht modifiziert).....	25
Abbildung 9: Prozess der Geschäftsmodellerstellung, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 248ff.....	27
Abbildung 10: Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells, Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2013), S. 42. ....	28
Abbildung 11: Geschäftsmodellrahmen nach Wirtz, Quelle: Business Model Creativity (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].....	29
Abbildung 12: Business Model Innovationprozess, Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2013), S. 217. ....	30
Abbildung 13: Wertbasierter Geschäftsmodellansatz, Quelle: Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 33.....	31
Abbildung 14: Zusammenhänge der Geschäftsmodellelemente, Quelle: Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 62.....	32
Abbildung 15: Geschäftsmodellelemente nach Stähler, Quelle: Eigene Darstellung .....	33
Abbildung 16: Ablauf zur Erstellung eines Scoring Modells, Quelle: Eigene Darstellung.....	36
Abbildung 17: Geschäftsmodell „Magisches Dreieck“, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6.....	43
Abbildung 18: Business Model Canvas für den Sonnenschutzhersteller Wo&Wo Sonnenlichtdesign, Quelle: Eigene Darstellung.....	47
Abbildung 19: Business Model Canvas für den Sonnenschutzfachhändler Dolenz Sonnenschutz, Quelle: Eigene Darstellung .....	49
Abbildung 20: Schauraum Firma Dolenz Sonnenschutz, Quelle: Dolenz Sonnenschutz (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].....	50

Abbildung 21: Vorgehensmodell zur Erstellung eines neuen Geschäftsmodells in der österreichischen Sonnenschutzbranche; Quelle: Eigene Darstellung.....	52
Abbildung 22: Geschäftsmodellentwurf für einen Sonnenschutzhändler, Quelle: Eigene Darstellung.....	56
Abbildung 23: Geschäftsmodellentwurf für einen Sonnenschutzhersteller, Quelle: Eigene Darstellung ...	57
Abbildung 24: Ablaufmodell einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, Quelle: Mayring (2010), S. 52ff (leicht modifiziert). .....	59
Abbildung 25: Vorgehensweise der Auswertung der Experteninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.....	61
Abbildung 26: Ausschnitt aus der Excel-Datei zur Kategorienbildung, Quelle: Eigene Darstellung .....	61
Abbildung 27: Vorgehensweise Netnografie, Quelle: Eigene Darstellung .....	73
Abbildung 28: Ausschnitt aus der Datenanalyse und Bildung der Customer Insights, Quelle: Eigene Darstellung .....	74
Abbildung 29: Ergebnis Netnografie: Customer Insights, Quelle: Eigene Darstellung .....	75
Abbildung 30: Geschäftsmodell für ein Kleinunternehmen in der Sonnenschutzbranche, Quelle: Eigene Darstellung .....	86

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Einteilung von Sonnenschutz, Quelle: Bundesverband Sonnenschutztechnik (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017].....	6
Tabelle 2: Bilderübersicht innenliegende Sonnenschutzprodukte, Quelle: Eigene Darstellung, Bilder: Wo&Wo Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017]. ....	11
Tabelle 3: Bilderübersicht außenliegende Sonnenschutzprodukte, Quelle: Eigene Darstellung, Bilder: Wo&Wo Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.11.2017]. ....	12
Tabelle 4: Beispiel einer Nutzwertanalyse, Quelle: Hagenhoff (o.J.), S. 215 (leicht modifiziert). ....	36
Tabelle 5: Scoring Modell Geschäftsmodellansätze, Quelle: Eigene Darstellung .....	40
Tabelle 6: 55 Muster zur Geschäftsmodellinnovation, Quelle: Eigene Darstellung .....	45
Tabelle 7: Einzelne Schritte der Vorgehensweise im Praxisteil; Quelle: Eigene Darstellung .....	54
Tabelle 8: Teilnehmer am Workshop zur Ideenfindung für neue Geschäftsmodelle; Quelle: Eigene Darstellung .....	55
Tabelle 9: Übersicht der befragten Experten; Quelle: Eigene Darstellung .....	59
Tabelle 10: Ausschnitt aus einem Interview mit Siegfried Rauch, Quelle: Eigene Darstellung .....	65
Tabelle 11: Übersicht der Internetquellen für die Netnografie, Quelle: Eigene Darstellung .....	73
Tabelle 12: Liste der befragten Kunden, Quelle: Eigene Darstellung .....	76

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

BVST	Bundesverband Sonnenschutztechnik
ES-SO	European Solar-Shading Organization
EU	Europäische Union
GA	Gebäudeautomation
GF	Geschäftsführer
GM	Geschäftsmodell /-e
ITRS	Industrieverband Technische Textilien-Rollladen-Sonnenschutz e.V.
MSRL	Mess-, Steuer-, Regel- und Leittechnik
o.ä.	oder ähnliches
sog.	so genannte /-r /-s



## **ANHANG**

Anhang 1: Interview zur Sonnenschutzbranche in Österreich .....	A2
Anhang 2: Workshop - Leitfaden .....	A3
Anhang 3: Leitfaden Experteninterview .....	A4
Anhang 4: Transkripte Experteninterviews .....	A6
Anhang 5: Leitfaden Kundeninterviews .....	A78
Anhang 6: Transkripte Kundeninterviews .....	A79
Anhang 7: Auswertung Experteninterviews .....	A94
Anhang 8: Netnografie .....	A133
Anhang 9: Auswertung Kundeninterviews .....	A134

## ANHANG 1: INTERVIEW ZUR SONNENSCHUTZBRANCHE IN ÖSTERREICH

Interviewpartner A; 20 Jahre Erfahrung in diversen Positionen in der Sonnenschutzindustrie, , Face-to-Face Interview, Graz, am 15.04.2017.

Begrüßung d. Interviewpartners und kurze Einführung in das Gespräch

- Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (ca. 15 Minuten)
- Kurze Vorstellung des Interviewers & Probanden

1. Ich habe mich mit der Wirtschaftskammer Österreich erkundigt und eine Internetrecherche durchgeführt. Es ist allerdings sehr schwierig einen Überblick über die Sonnenschutzbranche in Österreich zu bekommen. Können Sie mir einen groben Überblick geben, aus welchen oder wie vielen Sonnenschutzproduzenten der Markt besteht und wie viele Händler es gibt?

Zu den größten Erzeugern in Österreich zählen die Firmen WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG, Hella Sonnen- und Wetterschutztechnik GmbH, Schlotterer Sonnenschutz Systeme GmbH und Josef Wick & Söhne GmbH & CoKG (Kosmos). Wenn man jetzt nicht nur Österreich anschaut, sondern einen Blick auf Europa wirft dann ist Warema Renkhoff SE Marktführer für technische Sonnenschutzprodukte. Die haben ihren Hauptsitz in Deutschland. Also das wäre einmal im Groben die Seite der Industrie.

Darauf folgen dann die nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, also alles was dann praktisch nach der Produktion kommt. Dazu gehören grundsätzlich Fassadenbauunternehmen, die Fensterindustrie sowie Fensterfachhändler. Auch Raumausstatter vertreiben einen nicht unwesentlichen Teil an Sonnenschutzprodukten. Und selbstverständlich gehört noch der reine Sonnenschutzfachhandel dazu. Das wäre jetzt quasi einmal der Überblick über Hersteller und die Vertriebswege der Industrie.

2. OK, danke. Und wenn Sie jetzt vielleicht noch kurz an die Firmen denken, die die Sonnenschutzprodukte dann vertreiben, also wie Sie es genannt haben, die nachgelagerten Wertschöpfungsstufen. Können Sie mir hier noch ein paar bekannte Firmen nennen?

Ja sicher. Also das was mir jetzt halt so einfällt. Das sind bei Fassadenbauunternehmen grundsätzlich einmal Firmen die im Stahlbau bzw. Glasfassadenbau im gewerblichen Bausektor sind. Große Firmen in Österreich sind in dieser Kategorie zum Beispiel ALU-SOMMER GmbH, Vorreiter GmbH und Alutechnik Matuschek GmbH. Wenn man dann an die Fensterfachhändler denkt dann kennt man die bekanntesten eh aus der Werbung. Dazu gehören zum Beispiel Studio EINS GmbH und fenster + technik GmbH als Internorm Vertriebspartner. Also Händler die Internorm Fenster vertreiben. Zur Fensterindustrie zählen ungefähr 55 Firmen, wovon Josko Fenster & Türen GmbH, REKORD Fenster GmbH, KATZBECK Fenster GmbH, ACTUAL Fenster Türen Sonnenschutz GmbH und Internorm International GmbH zu den größten und bekanntesten Firmen gehören. Ein weiterer großer Bereich im Sonnenschutzmarkt sind wie schon gesagt die Raumausstatter, wobei man sich unter diesem Begriff nicht nur Maler oder so vorstellen kann. Dazu gehören noch Dekorateur, Tapezierer, Innenausstatter, ebenso auch Möbelhäuser und Farbenhändler. Also das ist wirklich eine große Bandbreite. Diese Gruppe stellt einen großen Absatzbereich für Sonnenschutzhersteller dar. Zum Schluss gibt es noch reine Sonnenschutzfachhändler die die Produkte bei der Industrie kaufen und dann beim Endkunden mit Beratung und Montage anbieten. In diesem Feld sind TRS Sonnenschutz & Steuerungstechnik GmbH, Dolenz Sonnenschutz GmbH & Co KG, Dolenz - Rauch Sonnenschutz GmbH, sowie DOLENZ GOLLNER Sonnenschutztechnik Ing Wagner GmbH die wichtigsten Händler in Österreich, meiner Meinung nach.

3. OK, danke. Das hat mir schon einmal sehr weitergeholfen. Vielen Dank für das kurze Gespräch. Haben Sie von Ihrer Seite noch irgendwelche Fragen offen?  
Nein. Eigentlich nichts.

Abschluss des Gesprächs & Verabschiedung

## ANHANG 2: WORKSHOP - LEITFADEN

Workshop - Gesprächsleitfaden	
Ort/Datum: Graz, 04.08.2017	
Teilnehmer: Gumpold, Mayerwieser, Resch; Moderation: Resch	
Briefing	
Erklärung der wesentlichen Inhalte über die Masterarbeit: Ziel der Arbeit, Kurze Übersicht über die Produkte und die Branche, Ergebnisse der Theorie, Elemente nach Oliver Gassmann,	
Ziel & Zweck des Workshops erklären: Generieren von neuen Ideen für ein Geschäftsmodell in der Sonnenschutzbranche Ziel: Mindestens eine neuartige Idee im Bereich des Herstellers sowie im Bereich des Händlers zu finden, die derzeit noch nicht auf dem Markt bekannt ist.	
Kreativitätsmethoden	
9-Windows-Operator Brainstorming	
Zusätzliche Inhalte	
Ideen nach Oliver Gassmann: Mögliche Elemente aus der Liste, (siehe Kapitel 4.4.)	Offene Diskussion
Einigung auf jene Ideen mit dem größten Potenzial	Offene Diskussion, starker Input des Experten benötigt

## ANHANG 3: LEITFADEN EXPERTENINTERVIEW

<p><b>Einstieg:</b> Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (30-60 Minuten)</li> <li>• Kurze Vorstellung des Interviewers &amp; Probanden</li> </ul> <p><b>Starter-Fragen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Denken Sie an die Sonnenschutzbranche ganz allgemein. Wie würden Sie die <b>bisherige und zukünftige Entwicklung</b> dieser Branche beschreiben?</li> <li>5. Welche Marktentwicklungen beeinflussen <b>derzeit</b> ihr Geschäft oder welche werden in <b>Zukunft</b> noch stark auf ihr Unternehmen zukommen? Welche <b>Themen</b> beschäftigen die Branche?             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Beeinflusst „<b>Smart Home</b>“ ihr Kerngeschäft?</li> <li>b. Wie spüren Sie den Trend zur <b>Individualisierung</b> und wie reagiert ihr Unternehmen darauf?</li> </ol> </li> <li>6. Es gibt motorisierte Produkte und klassische, händisch zu bedienende, Produkte. Ist in den letzten Jahren eine Tendenz zu einer dieser Kategorien festzustellen?</li> </ol>	<p><i>Grundlegende Fragen zur Branche &amp; Trends</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Was sind die wichtigsten Partner mit denen ihre Firma zusammenarbeitet?</li> <li>8. Mit wie vielen Kooperationspartnern arbeitet ein herstellender Betrieb in der Sonnenschutzbranche zusammen? Wer sind diese Partner?</li> <li>9. Mit wie vielen Kooperationspartnern würden Sie sagen arbeitet ein reiner Sonnenschutz-Fachhändler zusammen? Wer sind diese Partner?</li> </ol>	<p><i>Schlüsselpartner</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Welche Aktivitäten sind in Ihrem Unternehmen die wichtigsten, um ihr Geschäft durchführen zu können bzw. aufrecht zu erhalten? (Beispiele: Produktion, Verkaufsgespräche, Suche &amp; Pflege von Kooperationspartnern/Kunden, Montage-Schulungen etc.)</li> <li>11. Wenn Experte von Händlerfirma kommt: Ist die Wartung bzw. der Service nach dem Verkauf in Ihrer Firma wichtig? Legen Ihre Kunden viel Wert auf After-Sales-Service?</li> </ol>	<p><i>Schlüsselaktivitäten</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Was sind die wichtigsten Ressourcen, die Ihre Firma zur Durchführung der Aktivitäten benötigt? Was sind sozusagen Ihre unerlässlichen Schlüsselressourcen?</li> </ol>	<p><i>Schlüsselressourcen</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Welche Produkte werden in der Branche am meisten nachgefragt? Welche Produkte sind die rentabelsten?</li> <li>14. Produzieren bzw. handeln Sie mit Sonnenschutzprodukten für Fenster mit Sonderformen? (Dreieck, Schrägen etc.)             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Wenn ja, wie stark werden diese Produkte nachgefragt?</li> <li>b. Wenn nein, würden Sie sagen, dass für diese Produkte eine Nachfrage am Markt besteht?</li> </ol> </li> <li>15. Bieten Sie ihren Kunden Individuallösungen oder produzieren/handeln Sie mit Standardprodukten?             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Können Sie in den letzten Jahren einen Trend zu mehr individuellen- bzw. Sonderlösungen erkennen?</li> </ol> </li> <li>16. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Was halten Sie persönlich von diesen Produkten? Wie ist die Qualität? Sind diese Produkte in der Branche etabliert?</li> </ol>	<p><i>Value Proposition</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Wie versucht ihr Unternehmen, ihre Kunden zu binden?             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Bieten Sie spezielle Kundenprogramme, lange Garantie, speziellen Service oder Wartung an?</li> </ol> </li> <li>18. Wie „locken“ sie neue Kunden zu sich? Warum den Sonnenschutz nicht gleich bei Fensterhändler mitkaufen?</li> </ol>	<p><i>Kundenbeziehungen</i></p>

Anhang 3: Leitfaden Experteninterview

19. Welche Vertriebswege nutzt ihre Firma? 20. Bieten Sie auch einen Online-Shop oder hat Ihre Firma schon einmal überlegt einen Online-Shop aufzubauen?	<i>Vertriebswege</i>
21. Was sind ihre wichtigsten Kunden bzw. Kundengruppen? 22. Wie würden Sie diese Kundengruppen kurz beschreiben?	<i>Kundensegmente</i>
23. Woraus bestehen Ihre Einnahmen? Gibt es nur einen einmaligen Verkaufspreis oder bieten Sie auch langfristige Verträge? Optionale Aufpreise für längere Garantie?	<i>Einnahmenstruktur</i>
24. Was sind die größten Kostenpunkte die in ihrer Firma anfallen? Wo liegen Ihre wesentlichen Ausgaben?	<i>Kostenstruktur</i>
25. <i>Wenn Experte von Händlerfirma kommt:</i> In den letzten Jahren hat sich die Konkurrenz in Ihrer Branche verschärft und auch Baumärkte bieten schon Sonnenschutzprodukte an. Wie können Sie sich als Händler dagegen behaupten? 26. Was sind die wesentlichen Schwierigkeiten/Hürden, wenn man als neues Unternehmen in diese Branche einsteigt (Hersteller UND Händler)? 27. Stellen Sie sich vor, Sie würden sich in den nächsten zwei Jahren in ihrer Branche in Österreich selbstständig machen. Würden Sie eher einen produzierenden Betrieb oder einen Fachhandel gründen? Warum?	<i>Markt, Einstiegsbarrieren, Wettbewerb</i>
28. Ich lese Ihnen nun ein paar Eigenschaften vor. Bitte beurteilen Sie, inwieweit diese auf die Branche zutreffen.  (1: trifft voll zu, 6: trifft gar nicht zu) Bitte begründen Sie.  Offen für innovative, neue Produkte <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Starker Wettbewerb <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Positive zukünftige Entwicklung (Umsatz) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Dynamik/Wandel: Derzeit viele Markteinflüsse <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Individuelle Produkte werden stärker nachgefragt <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Trend zu Smart-Home wird in Zukunft immer stärker <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Gutes Service & Wartung nach dem Kauf ist f. Kunden sehr wichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Kunden würden Sonnenschutzprodukte auch mieten <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<i>Endpunktbenannte Ratingskala (Kontrollfrage)</i>
Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?	<i>Etwaige Ergänzungen</i>
Name, Firma (Händler oder Hersteller), Position, Jahre an Berufserfahrung in der Sonnenschutzbranche	<i>Strukturdaten ausfüllen lassen</i>

## ANHANG 4: TRANSKRIPTE EXPERTENINTERVIEWS

**Interview 1:** Peter Deschmann, Firma Tapezierer, Bodenleger, Sonnenschutzfachhändler Deschmann

### **Einstieg:**

Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch

- Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (30-60 Minuten)
- Kurze Vorstellung des Interviewers & Probanden
- Die Firma Deschmann arbeitet seit 85 Jahren nun in 3. Generation im Bereich Raumausstattung mit Sitz in Kindberg. Seit ca. 40 Jahren haben wir auch den Bereich Sonnenschutz in unser Sortiment aufgenommen. Unser Hauptkundenstock befindet sich im Renovierung- und Nachrüstbereich und weniger im Neubaubereich.

### **Starter-Fragen:**

1. Denken Sie an die Sonnenschutzbranche ganz allgemein. Wie würden Sie die bisherige und zukünftige Entwicklung dieser Branche beschreiben?

Zu Beginn sind die Umsätze gewaltig gestiegen, dann hat sich das etwas abgeflacht.

Für die Zukunft glaube ich, dass durch In der gewisse technische Voraussetzungen, die Umsätze wieder leicht steigen können. Wobei in der früheren Vergangenheit es für einen Betrieb wie unseren, Begeisterung erweckt hat wenn man 1,2 oder 3 Jalousien verkauft hat und in der jetzigen Zeit sich Markisen mit entsprechenden Umsätzen als normal entwickelt haben.

2. Welche Marktentwicklungen beeinflussen derzeit ihr Geschäft oder welche werden in Zukunft noch stark auf ihr Unternehmen zukommen? Welche Themen beschäftigen die Branche?

z.B. der Novostyle von WOWO ein ganz anderer Rollladen mit vielen Vorteilen den es nicht an jeder Straßenecke gibt

wir haben den zu DOLENZ Zeiten in Massen verkauft weil wir uns damit vom Mitbewerber echt abgehoben haben obwohl er wesentlich teurer war aber das war mehr oder weniger egal. Leider hat die Industrie bei der Weiterentwicklung versagt. Entwicklung kostet Geld Zeit und Kraft Massenprodukte sind einfach zum herzustellen, einen Rollladen kann jeder bauen, und bring Geld.

- a. Beeinflusst „Smart Home“ ihr Kerngeschäft?

Smart Home ist ein Thema, beeinflusst unser Kerngeschäft derzeit aber noch nicht. Mit entsprechender Anstrengung/Spezialisierung könnte es aber durchaus Umsatzbeeinflussend sein.

Smart Home ist bzw. wird Massenprodukt nur wird das wie es zur Zeit aussieht vom Sonnenschutz zum EL gehen da derzeit so meine Erfahrungen beim Sonnenschutz fast niemand sattelfest ist bei unseren Lieferanten gibt es max. einen - zwei die sich einigermaßen auskennen

- b. Wie spüren Sie den Trend zur Individualisierung und wie reagiert ihr Unternehmen darauf?

Man spürt auf jeden Fall den Trend, dass immer mehr Kunden individuelle Lösungen vor allem im Wintergartenbereich suchen, die durch Mitbewerber nicht bedient werden können. Wir bemühen uns hier stets mit unserem Knowhow Lösungen anzubieten und den Kunden zufrieden zu stellen.

Individuallösungen da geht es fast immer um Sonderbefestigungen für Energiehäuser Glasfassaden frei stehende Sachen usw. kosten Geld Zeit und Kraft, wenn ich so etwas verkaufe grenzt es teilw. eher an Hobby solche Geschäft macht man 3 - 4, 5mal im Jahr kosten meist viel Geld bedürfen langer und intensiver Planung dann kommt meist von der Industrie - ob das geht ??? - OK dann machen wir es selber oder mit Partner.

wenn es dann doch geht klopft man sich schon mal selber auf die Schulter. Man löst dabei meist Sachen die die Mitbewerber nicht zusammenbringen oder wollen und es macht auch meist sehr viel Werbung für unser Können.

<p>Die Industrie auch WOWO hätte da alle Möglichkeiten - Schlosserei - Beschichter - das Material usw. auch die Techniker und Planer aber es fehlt an Handwerker die das verwirklichen wollen oder dürfen wie gesagt es kosten Geld Zeit und Kraft und bringt keine Stückzahlen.</p> <p>die Individualisierung mit der Industrie den Herstellern haben wir schon öfters in verschiedenen Arbeitskreisen versucht aber es ist schwierig da wie gesagt der Rechenstift meist entscheidet und für die Eigentümer zählt in der heutigen Zeit das Geld von Morgen - ev. Übermorgen in 3 Jahren ist die Firma wieder verkauft. Für ein Individualprodukt müsste ev. eine kleine Gruppe eine zündende Idee haben und diese verwirklichen siehe ISO Design Jalousie welche natürlich vom Individualprodukt zum Massenprodukt und Geldbringer wurde</p> <p>3. Es gibt motorisierte Produkte und klassische, händisch zu bedienende, Produkte. Ist in den letzten Jahren eine Tendenz zu einer dieser Kategorien festzustellen?</p> <p>Eindeutig geht die Tendenz zu motorisierten Produkten, sprich 80% elektrisch und 20% händisch. In der motorisierten Variante trendmäßig auf Funk und mit Steuerung.</p>
<p>4. Was sind die wichtigsten Partner mit denen ihre Firma zusammenarbeitet?</p> <p>Momentan zu 80% Firma WOWO und der Rest Kadeco, Silent Gliss und Schlotterer</p> <p>5. Mit wie vielen Kooperationspartnern arbeitet ein herstellender Betrieb in der Sonnenschutzbranche zusammen? Wer sind diese Partner?</p> <p>Wir sind kein Herstellender Betrieb, von uns hergestellter Sonnenschutz sind nur individual Lösungen in geringem Ausmaß.</p> <p>6. Mit wie vielen Kooperationspartnern würden Sie sagen arbeitet ein reiner Sonnenschutz-Fachhändler zusammen? Wer sind diese Partner?</p> <p>Wir würden sagen ca. 5-6 Partner</p>
<p>7. Welche Aktivitäten sind in Ihrem Unternehmen die wichtigsten, um ihr Geschäft durchführen zu können bzw. aufrecht zu erhalten? (Beispiele: Produktion, Verkaufsgespräche, Suche &amp; Pflege von Kooperationspartnern/Kunden, Montage-Schulungen etc.)</p> <p>Individuelle Beratung, Service, Schulung</p> <p>8. <i>Wenn Experte von Händlerfirma kommt:</i> Ist die Wartung bzw. der Service nach dem Verkauf in Ihrer Firma wichtig? Legen Ihre Kunden viel Wert auf After-Sales-Service?</p> <p><i>Ja das ist in unserem Bereich sicher sehr wichtig, und die Kunden legen besonderen Wert auf die Nähe der Firma und das auch über einen längeren Zeitraum ein Ansprechpartner für Service und Reparaturen zur Hand ist.</i></p>
<p>9. Was sind die wichtigsten Ressourcen, die Ihre Firma zur Durchführung der Aktivitäten benötigt? Was sind sozusagen Ihre unerlässlichen Schlüsselressourcen?</p> <p>Geschulte Mitarbeiter, entsprechend gut ausgestattete und ein entsprechendes Service bietende Zulieferfirmen</p>
<p>10. Welche Produkte werden in der Branche am meisten nachgefragt? Welche Produkte sind die rentabelsten?</p> <p>Nachgefragt: Rollläden, Jalousien und Markisen</p> <p>Rentabel: Markisen</p> <p>11. Produzieren bzw. handeln Sie mit Sonnenschutzprodukten für Fenster mit Sonderformen? (Dreieck, Schrägen etc.)</p> <p>a. Wenn ja, wie stark werden diese Produkte nachgefragt?</p> <p>Geringe Nachfrage, aber meist sehr spezielle Lösungen, die nur mit viel Aufwand verwirklicht werden können</p> <p>b. Wenn nein, würden Sie sagen, dass für diese Produkte eine Nachfrage am Markt besteht?</p> <p>12. Bieten Sie ihren Kunden Individuallösungen oder produzieren/handeln Sie mit Standardprodukten?</p> <p>Wir handeln natürlich mit Standardprodukten, da diese als Umsatzträger dienen. Individualprodukte werden ebenso bedient, diese befinden sich allerdings eher im oberen Preissegment.</p> <p>a. Können Sie in den letzten Jahren einen Trend zu mehr individuellen- bzw. Sonderlösungen erkennen?</p>

<p>Ja, der Trend ist sicher da, vor allem im Wintergartenbereich. In diesem Gebiet müssten sich die Zulieferfirmen wesentlich flexibler aufstellen.</p>
<p>13. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte? Was halten Sie persönlich von diesen Produkten? Wie ist die Qualität? Sind diese Produkte in der Branche etabliert?</p> <p>Sind sicher in Zukunft aufgrund der Niedrigenergiehäuser ein großes Thema. Die Produkte sind in der Branche absolut noch nicht etabliert und von der Industrie stiefmütterlich behandelt.</p>
<p>14. Wie versucht ihr Unternehmen, ihre Kunden zu binden?</p> <p>Durch Service, Wartung und die Nähe zum Kunden</p> <p>a. Bieten Sie spezielle Kundenprogramme, lange Garantie, speziellen Service oder Wartung an?</p> <p>Nein</p>
<p>15. Welche Vertriebswege nutzt ihre Firma?</p> <p>Direkt</p>
<p>16. Bieten Sie auch einen Online-Shop oder hat Ihre Firma schon einmal überlegt einen Online-Shop aufzubauen?</p> <p>Nein, das gehört eher in die Diskontschiene und wir arbeiten in einem Segment, wo persönliche Beratung sehr groß geschrieben wird.</p>
<p>17. Was sind ihre wichtigsten Kunden bzw. Kundengruppen?</p> <p>Grundsätzlich Privatkunden (Altersklasse 35+, Gutverdiener, Eigenheimbesitzer), im öffentlichen Bereich die umliegenden Gemeinden.</p>
<p>18. Wie würden Sie diese Kundengruppen kurz beschreiben?</p> <p>Legen Wert auf Langlebigkeit des Sonnenschutzes, Möglichkeiten von Service, Austausch gewisser Teile und Reparaturen auf längere Sicht gesehen.</p>
<p>19. Woraus bestehen Ihre Einnahmen? Gibt es nur einen einmaligen Verkaufspreis oder bieten Sie auch langfristige Verträge? Optionale Aufpreise für längere Garantie?</p> <p>Aufs Produkt gesehen sind es Einmalige Einnahmen, auf längere Sicht gesehen, Zusatzeinnahmen für Service und Reparaturen. In den meisten Fällen Stammkunden die immer wieder gewisse Dinge im Sonnenschutz oder Raumausstattungsbereich bei uns kaufen.</p>
<p>20. Was sind die größten Kostenpunkte die in ihrer Firma anfallen? Wo liegen Ihre wesentlichen Ausgaben?</p> <p>Personal</p>
<p>21. <i>Wenn Experte von Händlerfirma kommt:</i> In den letzten Jahren hat sich die Konkurrenz in Ihrer Branche verschärft und auch Baumärkte bieten schon Sonnenschutz-produkte an. Wie können Sie sich als Händler dagegen behaupten?</p> <p>Durch Spezialwissen, Service, Beratung, Kundenbesuche (Maß nehmen, Beratung etc. direkt beim Kunden)</p>
<p>22. Was sind die wesentlichen Schwierigkeiten/Hürden, wenn man als neues Unternehmen in diese Branche einsteigt (Hersteller UND Händler)?</p> <p>Als Hersteller: Produzieren alle so ziemlich das gleiche, es ist wesentlich das Vertrauen der Händler zu gewinnen und auf lange Zeit entsprechendes Knowhow und Technisches Wissen beweisen</p> <p>Als Händler: Einen entsprechenden Kundenstock zu erarbeiten und nicht alles über den Preis machen zu müssen</p> <p>Für beide ist das Saisonabhängige Geschäft (Frühling Sommer) ein wesentlicher Punkt bzw. ein wesentliches Problem</p>
<p>23. Stellen Sie sich vor, Sie würden sich in den nächsten zwei Jahren in ihrer Branche in Österreich selbstständig machen. Würden Sie eher einen produzierenden Betrieb oder einen Fachhandel gründen? Warum?</p> <p>Ich würde eher einen Fachhandel gründen, da ich hier die produzierenden Betriebe nach Qualität und Service aussuchen kann. Und die Nähe zum Kunden!</p>



24. Ich lese Ihnen nun ein paar Eigenschaften vor. Bitte beurteilen Sie, inwieweit diese auf die Branche zutreffen. (1: trifft voll zu, 6: trifft gar nicht zu) Bitte begründen Sie.	
Offen für Innovative, neue Produkte	4
Starker Wettbewerb	3
Positive künftige Entwicklung (Umsatz)	3
Dynamik/Wandel: Derzeit viele Markteinflüsse	4
Individuelle Produkte werden stärker nachgefragt 2	2
Trend zu Smart-Home wird in Zukunft immer stärker	2
Guter Service & Wartung nach dem Kauf ist f. Kunden sehr wichtig Bei Produkten- auch teilw. sehr hochwertige welche die Kunden z.B. bei Fensterlieferanten mitkaufen gibt es das Thema nicht. Wenn die Sache nicht funktioniert, teilw. falsch montiert wurde oder falsch angeschlossen wurde, nimmt man das meist hin, da sowieso keiner kommt oder sich jemand auskennt. Man sucht dann eine Lösung und kommt des Öfteren zu uns. Bei von uns verkaufte Massenprodukten wie normale Jalousien oder Rollläden nicht. Es wird vorausgesetzt dass diese über Jahre funktionieren bei hochpreisigen Lösungen Markisen Wintergarten usw. schon ein Thema aber das Thema Wartung und Service ist z.B. beim Auto Motorrad Heizung beim Kunden verankert beim Sonnenschutz nicht die meisten kommen erst wenn die Sache kaputt ist obwohl wir z.B. das bewerben und anpreisen reparieren wir viel, Service machen wir fast keines.	2
Kunden würden Sonnenschutzprodukte auch mieten mieten ist bei uns noch nie vorgekommen wir haben es mit Nachdruck mit Teilzahlung über längeren Zeitraum WOWO mit Santander versucht aber ohne Erfolg, dafür haben wir entweder nicht den Kundenkreis oder ist die falsche Gegend wir haben meist BAR Zahler	5
Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?	
Name, Firma, Position, Jahre an Berufserfahrung in der Sonnenschutzbranche - Siehe oben	

**Interview 2:** Christian Jud, Firma Wo&Wo Sonnenlichtdesign GbmH & Co KG (Sonnenschutzhersteller)

**Einstieg:**

Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch

- Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (30-60 Minuten)
- Kurze Vorstellung des Interviewers & Probanden

**Starter-Fragen:**

1. Denken Sie an die Sonnenschutzbranche ganz allgemein. Wie würden Sie die bisherige und zukünftige Entwicklung dieser Branche beschreiben?

Die Sonnenschutzbranche ist generell eine sehr konservative Branche, die sich über einige Jahrzehnte kaum weiterentwickelt hat. [...] Erst in den letzten 5-10 Jahren hat sich die Sonnenschutzbranche schneller weiterentwickelt als in den Jahren zuvor und man hat erkannt, dass es nicht nur um Sonnenschutz geht sondern dass dieses Produkt auch mehr bietet (Sicherheitsaspekt, Windwiderstandsklassen, Sichtschutz, Schutz vor Wind und Wetter...). Man versteht eine absolut positive Entwicklung, weil man diesen Mehrwert erkannt hat. Auch energetische Aspekte wurden als Vorteil erkannt (weniger Kühl- und Heizkosten). Das unterstützt unsere Produkte. Schutz vor UV-Strahlen wird auch ein immer größeres Thema und unterstützt die positive Entwicklung. Es gibt nicht nur eine positive Entwicklung in Zukunft sondern auch eine Beschleunigung dieser positiven Entwicklung. [...].

2. Welche Marktentwicklungen beeinflussen **derzeit** ihr Geschäft oder welche werden in **Zukunft** noch stark auf ihr Unternehmen zukommen? Welche **Themen** beschäftigen die Branche?

Antrieb mit Solar war schon immer wieder ein Thema und ist es nach wie vor. Also Motoren die über solare Energiegewinnung angetrieben werden. Dadurch erspart man sich auch lästige Stemmarbeiten. Auch das Thema Sicherheit beeinflusst die Branche und ist ein Riesenthema. Die Kunden fragen nach Zertifikaten zu diesem Thema. [...]. Zunehmend beschäftigt sich die Branche mit Windbeständigkeit und Windwiderstandsklassen. Die Produkte müssen größeren Windkräften standhalten können. Auch Gestaltungsvariationen und Farbvielfalt spielen eine immer größere Rolle. Kunden fragen nach immer mehr verschiedenen Farben [...]. Die Farbvielfalt wird immer größer & man muss hier mitgehen und diese auch abdecken.

Vermeehrt beschäftigen uns auch ökologische Themen. Hierbei geht es Nachweise Wie ökologisch unsere eingesetzten Materialien sind oder entspricht es den Umweltauflagen der Bundesländer. Hier geht es auch wieder stark um Förderungen der Bundesländer. [...].

- a. Beeinflusst „**Smart Home**“ ihr Kerngeschäft?

Smart Home ist ein Punkt der uns sehr sehr stark beschäftigt. Es ist ein sehr innovatives Thema das sich in den letzten zwei Jahren durchgesetzt hat. Man sieht auch vieles davon auf Messen.

- b. Wie spüren Sie den Trend zur **Individualisierung** und wie reagiert ihr Unternehmen darauf?

Dieser Trend ist absolut spürbar bei unserer Firma. Wobei die Individualisierung in erster Linie über die Farbgestaltung kommt [...]. Natürlich auch über die Antriebsvarianten – Hier geht auch noch eine leichte Tendenz zur Individualisierung. Entweder jemand will kostengünstig bleiben und wählt eine manuelle Bedienung (Gurt, Schnur, Kurbel), Ein anderer möchte lieber Komfort haben und will einen Motor, eine Funkfernbedienung, oder sogar Smart Home. [...]. Das sind die zwei wichtigsten Punkte beim Endkunden. Sonst gibt es eigentlich nicht viel Möglichkeiten, außer die Anlagengrößen, aber die ergibt sich meistens von selbst und ist vorgegeben. [...]. Bei einer Markise möchte der Endverbraucher zum Beispiel Seinen eigenen Stoff auswählen, er möchte vielleicht Spots also LED dabei haben und er möchte vielleicht schon irgendwo Lautsprecher eingebaut haben. Viel mehr Möglichkeiten hat er nicht und viel größer ist die Anforderung bei einer Markise auch nicht. Im Innenbereich kann der Endverbraucher wieder den Stoff, dessen Farbe und Transparenz selbst auswählen um den Wohnraum individuell selbst zu gestalten. [...]. Die Ansprüche sind unterschiedlich aber letztendlich geht es immer um die Stoffqualität und die Farbe. Und sekundär der Antrieb.

3. Es gibt motorisierte Produkte und klassische, händisch zu bedienende, Produkte. Ist in den letzten Jahren eine Tendenz zu einer dieser Kategorien festzustellen?

Motorbetriebene Produkte verzeichnen ein absolutes Wachstum, während die manuell zu bedienenden Produkte eher rückgängig sind. Ganz werden die manuell zu bedienenden Produkte in den nächsten 10 Jahren nicht verschwinden. Das hat viel mit dem allgemeinen Wohnbau zu tun. Wenn man zum Beispiel in einer Mietwohnung wohnt und man braucht für den Motor eine elektrische Anschlussleitung vor Ort, Stemmarbeiten sind jedoch nicht erlaubt, dann bleibt nur meine Schnur- oder Kurbelbedingungen oder Ähnliches übrig. Eine manuell zu bedienende Anlage ist auch immer wesentlich günstiger als eine motorbetriebene. Damit wird der manuelle Antrieb nicht so schnell komplett verschwinden. Aber die motorbetriebenen Anlagen steigen stark.

4. Was sind die wichtigsten Partner mit denen ihre Firma zusammenarbeitet?

Das kann man gar nicht so pauschal beantworten. Wir sind weitgehend ein Vollsortimenter, das heißt wir decken im Bereich Sonnenschutz 80-90 % aller Produkte die es am Markt gibt ab. Bei einigen Produkten sind wir selbst nur Systemnehmer. [...]. Wenn wir für jemanden etwas in Lizenz bauen, ist das natürlich ein strategischer Partner für uns. Dann gibt es auch zusätzlich diverse Schlüssellieferanten z.B. Motorenhersteller, diese sind auch weitgehend als Partner zu bezeichnen. Bei Eigenentwicklungen gibt es auch Lieferanten die Partnerunternehmen für uns sind. [...]. Zum Beispiel Strangpress oder Druckguss-Unternehmen mit denen wir für unsere Teile über Jahre hinweg zusammenarbeiten. [...]. Auch gewisse Kunden würde ich als Partner bezeichnen, wenn wir gewisse Themen mit bestimmten Kunden bereits in einer Prototypenphase besprechen und den Kunden um seine Meinung bitten. [...]. Mit diesen Kunden besteht ein partnerschaftliches Verhältnis und das Feedback ist uns sehr wichtig und hilft uns weiter. [...]. In einzelnen Projekten arbeiten wir mit der technischen Universität Graz zusammen, diese Kooperation ist hilfreich würde ich jedoch nicht als Schlüsselpartner bezeichnen.

5. Mit wie vielen Kooperationspartnern arbeitet ein herstellender Betrieb in der Sonnenschutzbranche zusammen? Wer sind diese Partner?

Dadurch dass wir ein Vollsortimenter sind ist der Vergleich zu Mitbewerbern schwierig. Wir haben viele Lieferanten und Kunden und sind sehr breit gefächert. Wir haben sicher mehr Partner als jemand der nur Rollläden herstellt. Wenn ich schätzen müsste würde ich vielleicht 30 Unternehmen sagen. Das ist wirklich aus dem Bauch heraus geschätzt. [...]. Es geht auch immer darum wie offen ein Unternehmen mit Innovation umgeht, wie geheim man alles haltet in der Entwicklung und wie viele Kooperationspartner man in dieser frühen Phase ins Boot holen möchte. Das kann eine Unternehmensstrategie sein. Wenn ich ihn dann sehr gut aufgestellt wird das auch funktionieren – wenn ich die Innovationskraft also im eigenen Unternehmen habe. [...]. Ich behaupte dass wir nicht so gut aufgestellt sind. Wir bekommen wenig Input von Vertrieb und haben eine vergleichsweise kleine Entwicklungsmannschaft. Damit sind wir auf Kooperationspartner angewiesen. [...].

6. Mit wie vielen Kooperationspartnern würden Sie sagen arbeitet ein reiner Sonnenschutz-Fachhändler zusammen? Wer sind diese Partner?

Früher waren die Händler einen guten Hersteller eher treu. Wenn alles funktioniert und man alles bekommt was man braucht, warum sollte ich mir dann überhaupt einen anderen suchen, wenn es preislich auch einigermaßen passt? Mittlerweile sind Händler auch schon Kleinunternehmen mit 10-20 Mitarbeitern und riesige Schauräume haben. Das Sonnenschutzprodukt selbst ist preislich sehr umkämpft. Heute kauft ein Händler nicht mehr nur bei einem, sondern er sucht sich aus allen Anbietern [...] die Produkte aus. Die Markise kauft er z.B. bei Wo&Wo aber den Rollläden kauft er aus Deutschland etc. Hauptsache es passt die Qualität und der Preis unterm Strich. Wenn ein Fachhändler nun das komplette Sonnenschutzsortiment anbietet gehe ich von 3-5 Lieferanten aus von denen er seine Sonnenschutzprodukte bezieht. Es hängt aber natürlich davon ab was alles angeboten wird. [...].

7. Welche Aktivitäten sind in Ihrem Unternehmen die wichtigsten, um ihr Geschäft durchführen zu können bzw. aufrecht zu erhalten? (Beispiele: Produktion, Verkaufsgespräche, Suche & Pflege von Kooperationspartnern/Kunden, Montage-Schulungen etc.)

Es ist wichtig dass man Trends die sich am Markt ergeben früh erkennt und hoffentlich ist es dann auch ein Trend der eine gewisse Breitenwirkung hat und ein Selbstrenner wird. Das heißt die Trendanalyse & Trenderkennung (wo geht die Reise hin?) ist ganz ganz wichtig. [...]. (Trend zur Farbvielfalt, immer kürzere Lieferzeiten etc.). Das wichtigste ist für mich trotzdem der Punkt Innovation & Entwicklung. Ein Unternehmen das sich selbst und die Produkte nicht weiterentwickelt wird über kurz oder lang keinen Erfolg haben. [...]. Die zwei Dinge Trendanalyse, sowie Innovation und Entwicklung spielen natürlich zusammen und baut aufeinander auf. Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Marketing als Instrument, weil viele Produkte verkaufen sich leider nicht von allein. [...]. Letztendlich auch die Qualität. Es hilft das beste Produkt und das tollste Marketing nichts wenn die Qualität nicht passt. [...]. Hier gehört nicht nur die Produktqualität, sondern auch Liefertreue & Lieferzeit dazu. Gute Produktion, gute Vorlieferanten [...], Verpackung, Logistik. Selbst wenn das Produkt bis zum Kunden gelangt ist, ist das Thema Qualität noch nicht fertig (leicht zu montieren, Montage Anleitung etc.). [...].

8. *Wenn Experte von Händlerfirma kommt:* Ist die Wartung bzw. der Service nach dem Verkauf in Ihrer Firma wichtig? Legen Ihre Kunden viel Wert auf After-Sales-Service?

*Ja, der ganze Prozess Produktverkauf ist nicht damit abgeschlossen dass das Produkt beim Kunden angekommen ist.* Wartung und Service ist ein Bereich der in Richtung Kundenbindung geht. Wenn der Kunde danach ein Problem hat [...] und man ihn nach dem Kauf weiterhelfen kann dann hilft das meistens um eine gute Kundenbindung zu erreichen. Warten könnten wir persönlich etwas weiter ausbauen, Mitbewerber machen das zum Teil. [...]. Man könnte ja dem Endverbraucher diverse Wartungsverträge anbieten. Das wird bei uns leider noch nicht groß geschrieben und vernachlässigt. Mitbewerber bieten das zum Teil schon an in Kooperation mit ihren Fachhändlern. Wartung darf man nicht unterschätzen. Als Hersteller kann man so ein Modell seinen Händlern vorschlagen und anbieten und das ganze über sein Händlernetz ausbreiten. Quasi als zusätzliches Verkaufsmodell. [...]. Das kann auch noch einen Schritt weitergehen und man kauft sogar eine **Versicherung** fürs Produkt. Da gibt es viele Ausbaustufen, wird bei uns derzeit aber nicht gepusht.

9. Was sind die wichtigsten Ressourcen, die Ihre Firma zur Durchführung der Aktivitäten benötigt? Was sind sozusagen Ihre unerlässlichen Schlüsselressourcen?

Eigentlich sind es alle Abteilungen – also jede einzelne Abteilung für sich. [...] Ich kann keinen einzelnen Mitarbeiter ausschließen – es sind alle gleich wichtig. Man hört diesen Spruch immer wieder: die Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied. [...]. Wenn irgendwo etwas schief geht z.B. beim Transport, kommt das Produkt beschädigt an. [...]. Prozesse im Unternehmen Als auch zum Lieferanten müssen genau definiert sein. Auch der Prozess zum Kunden (Qualität der Verkaufsunterlagen) [...] muss sauber definiert sein. Die Mitarbeiter mit ihrem Know-how und ihren Kompetenzen, die Lieferanten, sowie saubere Prozesse. Wenn ich priorisieren müsste würde ich sagen die Mitarbeiter sind das wichtigste [...] auch Mitarbeiter von Vorlieferanten, saubere Prozesse die im Unternehmen funktionieren unterstützen das ganze [...], Innovationskraft und Entwicklung gehört hier natürlich auch hinein [...].

10. Welche Produkte werden in der Branche am meisten nachgefragt? Welche Produkte sind die rentabelsten?

Hier habe ich die Daten aus dem Branchenradar ausgedruckt [...]. Wir haben in Österreich Über alle Produkte 183 Millionen € Umsatz (592 Millionen Stück Sonnenschutzprodukte) im Jahr 2016, so groß ist der Markt momentan. Den größten Brocken hat der Bereich Außenjalousie Raffstore. Am zweitgrößten ist der Bereich Rollladen und dann kommen aufgesplittet die Teilbereiche der Markise [...]. Mengenmäßig ist zwischen Raffstore und Rollladen nicht viel um aber der Raffstore ist wesentlich teurer im Verkauf. Dieses Ranking bzw. diese Statistik deckt sich auch so mit dem was ich in unserer Firma wahrnehme. Der Bereich Markise hat ein starkes Wachstum und wird auch so bei uns wahrgenommen, im speziellen die Vertikalmarkise/Senkrechtmarkise. Hier gibt es in den letzten Jahren auch eine neue Entwicklung, die heißt Zipline. Der geht es um eine Senkrechtmarkisen die seitlich mit einem Reißverschluss geführt wird [...]. Durch einige Vorteile boomt dieses Produkt absolut und hat ein wesentlich größeres Wachstum als alle anderen Produkte. Im Verhältnis zu allen anderen Produkten hat es aber zur Zeit noch einen sehr kleinen Anteil. Das wird sich aber bald ändern. [...]. Wir haben uns entschieden dass der ganze Bereich Markise ein Schlüsselthema ist (vor allem die Senkrechtmarkise und Zipline) und auch der Bereich Raffstore, die Außenjalousie nicht. [...]. Die Außenjalousie ist günstig und wird in Ballungszentren wie Wien oder Graz eingesetzt und man hat eine relativ gute Beschattung außenliegend [...]. Ein Raffstore ist wesentlich hochwertiger [...] und gibt mehr Gestaltungsspielraum [...], daher ist er auch teurer als eine Außenjalousie. Raffstores haben auch im Bereich der Einfamilienhäuser eine recht große Bedeutung, Außenjalousien gar nicht. [...]. Daher ist für uns der Raffstore ein außerordentlich wichtiger Produktbereich wo wir auch weiterentwickeln möchten. Auch deshalb, weil der Raffstore ein von uns eigens entwickeltes Produkt ist [...]. Der ganze Bereich Markise ist bei uns auch ein eigens entwickelter Produktbereich [...].

Die größten prozentualen Restspannen haben wir bei Indoor Produkten. Wenn ich von einer absoluten Zahl ausgehe bleibt uns bei Indoor Produkten am wenigsten. [...]. Bei einer Markise die im Verkauf so zwischen 3.000 und 5.000 Euro kostet, dort macht eine Restspannen von 30 % natürlich wesentlich mehr aus, als die 50 € beim 100 € Produkt. Von den absoluten Zahlen her gesehen generiert man also die meisten Einnahmen mit den Markisen. Beim Raffstore befinden wir uns in einem kompletten Preiskampf [...], dort bleibt leider nicht mehr so viel übrig, weil wir so viel Rabatt geben müssen, damit wird dort noch einigermaßen preislich attraktiv bleiben.

11. Produzieren bzw. handeln Sie mit Sonnenschutzprodukten für Fenster mit Sonderformen? (Dreieck, Schrägen etc.)

Nicht über alle Produktbereiche hinweg. Beim Raffstore z.B. machen wir sowas gar nicht [...]. Große Mitbewerber haben auch Sonderformen, Dreiecksbeschattung. Das ist aber immens aufwändig und der Anteil über die Gesamtmenge ist unter 1 %. Wir haben für uns beschlossen diese unter 1 % decken wir nicht ab. Auch wenn wir dadurch das Gesamtgebäude vielleicht nicht bekommen [...], also wenn der Kunde alles aus einer Hand möchte [...]. im Bereich Rollladen Bieten wir diese Lösung an. Dort haben wir den Vorteil dass wir Systemnehmer sind und unser Systemgeber bietet die Lösung. Im gesamten Indoorbereich bitten wir es auch an [...], Dreiecksfenster, Halbrundfenster und solche Geschichten. In ganzen Insektenschutzbereich, wo wir übrigens Systemnehmer sind, bieten wir es auch an. Alle möglichen Fenster Geometrien die man sich nur vorstellen kann [...]. Bei der Markise bieten wir so etwas nicht an, Ich weiß auch nicht ob das aktuell irgendjemand überhaupt anbieten kann [...]. Zusammengefasst, im einzelnen Produktbereichen können wir es abdecken, aber nicht mehr über die komplette Produktrange die wir anbieten.

- a. Wenn ja, wie stark werden diese Produkte nachgefragt?

Unter 1 %. Also sehr sehr wenig. Damit dieser Produkte einwandfrei funktionieren Muss man sehr viel Entwicklungs Know-how hineinstecken. Das ist sehr kostspielig und jeder muss für sich entscheiden ob er das anbieten möchte oder nicht.

b. Wenn nein, würden Sie sagen, dass für diese Produkte eine Nachfrage am Markt besteht?

12. Bieten Sie ihren Kunden Individuallösungen oder produzieren/handeln Sie mit Standardprodukten?

Wir bieten eigentlich ausschließlich Individuallösungen. Jedes einzelne Produkt dass der Kunde bei uns bestellt ist eine Individuallösung. Wir bieten maßgenau, auf Millimeter genau an, egal welches Maß. Natürlich aber immer innerhalb von gewissen Minimal- und Maximalgrenzen [...]. Auch bezüglich der Farbgestaltung hat der Kunde eine unglaubliche Gestaltungsmöglichkeit. Wenn ich dann auch noch an Produkte denke die einen Stoff einsetzen hat der Kunde hier noch einmal die Möglichkeit sein Produkt individuell zu gestalten, indem wir eine Wahnsinnspalette an unterschiedlichen Stoffen anbieten [...].

a. Können Sie in den letzten Jahren einen Trend zu mehr individuellen- bzw. Sonderlösungen erkennen?

Vor Jahren haben wir schon verstärkt Sonderformen verspürt. Da haben sich vor allem Architekten bei Sonderformen ausgetobt [...]. Dann hat sich der Kunde irgendwann gedacht er braucht jetzt dazu einen Sonnenschutz [...]. Mittlerweile geht man eher wieder in Richtung geradlinige Architektur, diese „Schuhschachteln“ die man sieht [...], und die Fenster sind auch wieder geradliniger geworden. Sie sind zwar oft sehr schmal und lang, jedoch sind diese Fensterformen sehr einfach zu beschatten [...]. Aber Sonderformen, alles was in irgendeiner Form gebogen ist, ist eher rückläufig behaupte ich. Das hat auch wieder mit Trends und den Architekten zu tun. Es könnte durchaus in ein zwei Jahren wieder anders sein [...]. Wenn wir jetzt über Nischenanforderungen sprechen, dann gibt es bei Kunden immer wieder den Wunsch zu absoluter Verdunkelung [...] wo selbst ein Rollladen nicht genug verdunkelt [...]. Das ist eine Nischenanforderung die Kunden hin und wieder haben. Verdunkelung, ohne die geringste Lichtreflexion. Dann gibt es natürlich auch Sonderanforderungen in Richtung Entflammbarkeit, also dass der Sonnenschutz nicht entflammbar sein darf. Vermehrt haben wir jetzt auch die Anforderung – speziell aus Deutschland – Sonnenschutzanlagen die einer Vorgabe für den zweiten Fluchtweg entsprechen. Das ist dort eine gesetzliche Vorgabe [...]. Bei Stromausfall muss dann die Anlage trotzdem noch funktionieren, z.B. akkubetriebene Anlagen [...]. Aber auch Sonnenschutzanlagen für den ersten Fluchtweg, da haben wir immer wieder die Anforderung. Das sind Anlagen die autark funktionieren, also unabhängig von jeglichem Stromnetz und die im Falle eines Brandes in sekundenschnelle den Fluchtweg freigeben [...]. Solar ist seit längerem immer wieder ein Thema. Da hängt es aber auch viel davon ab was kostet dann Solar und wie gut funktionieren solarbetriebene Anlagen in Gebieten wo du wenig Sonne hast [...]. Wind haben wir heute e schon erwähnt. [...].

13. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Was halten Sie persönlich von diesen Produkten? Wie ist die Qualität? Sind diese Produkte in der Branche etabliert?

Wir haben uns das auch angeschaut, also, es gibt einen großen Mitbewerber der marketingtechnisch damit sehr offensiv umgeht. Grundsätzlich finde ich den Gedanken nicht schlecht, weil wir haben ja heute schon mehrfach über Mietwohnungen gesprochen, dass es dort nicht so unkritisch ist. Erstens soll es nicht viel kosten, zweitens darfst du oft nichts anbohren/anschrauben. Strom hat man dort meistens auch nicht und selbst das Fenster darfst du nicht anschrauben/anbohren [...]. Deshalb finde ich so etwas vom Grundgedanken her nicht schlecht. Wo ich mir die Frage stelle [...] ist, von der Windstabilität her gesehen, wie gut haltet diese mechanische Klemmung? [...] Und das zweite: bin ich da nicht schon irgendwo im Do-It-Yourself Bereich, bei Produkten die man eigentlich über Baumärkte anbieten kann oder sollte? [...] Wir haben jetzt für uns einmal beschlossen dass wir diesen Weg nicht mitgehen und in diese Richtung gar nichts entwickeln [...]. Erstens, weil wir diese DIY-Schiene überhaupt nicht bedienen und zweitens weil wir nicht daran glauben, dass das ein Produkt ist wo wir diese Windstabilität wirklich dauerhaft gewährleisten können. Wir sehen hier eher ein bisschen ein Risiko.

14. Wie versucht ihr Unternehmen, ihre Kunden zu binden?

a. Bieten Sie spezielle Kundenprogramme, lange Garantie, speziellen Service oder Wartung an?

Ein Kundenprogramm haben wir [...]. Wir bieten jedes Jahr Kundens Schulungen an, wo zwischen 300 und 400 Kunden jährlich bei uns geschult werden, zu unterschiedlichsten

Themen. D.h. da wird ein Schulungsprogramm bei uns erstellt [...] und dann gibt es verschiedene Schulungsblöcke und Schwerpunkte [...], maßgeschneiderte Spezialschulungen [...]. Das heißt durch Kundens Schulungen haben wir auf jeden Fall auch Kundenbindung und das ist gleichzeitig auch ein Service den wir anbieten. Wir bieten im Bereich Marketing Unterstützung an, also das wir Kunden bei Marketingaktivitäten unterstützen, indem wir Fotos/Bildmaterial zur Verfügung stellen, teilweise sogar Marketingvorlagen für Prospekte/Flugblätter zur Verfügung stellen die der Kunde dann abändern kann [...]. Das wird auch gerne angenommen. Wir unterstützen Kunden auch mit div. Technischen Unterlagen (Kataloge, Prospekte, Flyer). Die Homepage selbst ist eigentlich auch ein Instrument im B2B Bereich wo sich der Kunde sämtliche Unterlagen gleich downloaden kann. Wo auch nur der Fachhändler mit seinem Login reinkommt [...]. Das sind jetzt schon viele Bereiche [...] wo wir versuchen den Kunden zu unterstützen. Bis hin [...] zu Kundenstammtischen, wo wir uns mit Kunden in allen möglichen Bundesländern getroffen haben und wo der Kunde uns ein entsprechendes Feedback geben konnte [...]. Da kann die Stimmung aber sehr schnell kippen [...]. Ein sehr zweischneidiges Schwert das Ganze [...].

15. Wie „locken“ sie neue Kunden zu sich? Warum den Sonnenschutz nicht gleich bei Fensterhändler mitkaufen?

Der Kernmarkt ist bei uns der Fachhandel, also Fachhandelskunden [...]. Wir haben eine Vertriebsmannschaft die solche möglichen Neukunden besucht. Es gibt quasi ein Händlernetz – man kennt die Kunden [...] und unser Vertriebsmann fährt dann dort hin [...] und versucht den Kunden entweder abzuwerben oder generell wenn es wirklich ein Kunde ist der neu am Markt ist für uns zu gewinnen. [...]. Man kann den Kunden dadurch gewinnen, indem man ein tolles attraktives Produktportfolio anbieten kann [...] und wenn es auch preislich noch sehr attraktiv ist. Dann kann man den Kunden vielleicht überzeugen zu uns zu wechseln. Oder wenn man einen neuen Produktbereich anbietet den der Kunde von seinem jetzigen Lieferanten noch nicht bekommt [...]. Oder wenn er eben sehr unzufrieden ist mit dem jetzigen Lieferanten [...]. Warum sollte der Kunde bei uns kaufen? Da ist der Punkt Innovation ein ganz wichtiger Punkt. Indem du ein Produkt anbieten kannst das so innovativ ist, das es sonst keiner oder kaum einer hat, oder das bei uns sogar patentiert ist [...].

16. Welche Vertriebswege nutzt ihre Firma?

[...] Der primäre Vertriebsweg läuft über unseren Außendienst. Neukundenakquise, Kundenbetreuung macht ja auch der Außendienst letztendlich großteils und das ist der eigentliche Vertriebsweg. [...]. Klar kann man hin und wieder einen Kunden haben der selbst bei uns anklopft uns sagt ich hätte gerne dieses Produkt, aber das ist die Ausnahme. Die Vertriebsmitarbeiter fahren eher zu den Kunden hin, also das läuft eher nicht über Telefonate [...]. Das ist es letztendlich – also über unsere Vertriebsmannschaft.

17. Bieten Sie auch einen Online-Shop oder hat Ihre Firma schon einmal überlegt einen Online-Shop aufzubauen?

Ein Online-Shop ist angedacht. Wir haben jetzt seit heuer mit einem Online-Shop begonnen, wobei dieser Online-Shop jetzt in der Erstphase rein einmal Bauteile, Ersatzteile sag ich einmal, beinhaltet. D.h. der Kunde kann bei uns Komponenten über den Online-Shop bestellen wenn er Ersatzteile braucht. Und die weiteren Ausbaustufen sind natürlich schon angedacht. Also dass er dann letztendlich das Produkt über den Online-Shop bestellen kann. Aber wiederum nur der Fachhandelskunde und nicht der Endkunde. [...]

18. Was sind ihre wichtigsten Kunden bzw. Kundengruppen? /

19. Wie würden Sie diese Kundengruppen kurz beschreiben?

Da gibt es den ganzen Bereich der Industriekunden. Das sind entweder Kunden die selbst Fenster herstellen und als Ergänzungsprodukt dafür Sonnenschutzprodukte brauchen [...]. Dann gibt es Industriekunden die wir auch bedienen das sind Fertigteilhaushersteller [...]. Den Sonnenschutz wollen sie bei Auslieferung auch dabei haben, und da kommen dann wir ins Spiel. Also hier sind wir momentan ziemlich dick im Geschäft [...]. Wenn man dieses System einmal auf diesen Kunden abgestimmt hat dann ist das auch quasi ein Selbstläufer weil er tausende Stück davon abnimmt und das System in den nächsten 2-3 Jahren auch nicht ändern möchte, weil sonst würde sich für ihn der ganze Entwicklungsaufwand nicht rentieren [...]. Dann ist für uns noch der Bereich Exportkunden wichtig, speziell im Bereich Markise und Raffstore, wo wir Bauteile verkaufen (speziell im Markisenbereich) [...]. Dort haben wir 1 oder 2 Schlüsselkunden die unser System dort zusammenbauen und als fertiges Produkt verkaufen [...], wo wir quasi Systemgeber sind. [...].

<p>Natürlich kann ich den Fachhandel jetzt auch noch einmal unterteilen in Sonnenschutzfachhandel [...], Raumausstatter [...], also diese Unterteilung in einzelne Kundengruppen könnte man noch ein bisschen weiter spielen. Eines können wir ausschließen: wir verkaufen nicht direkt an den Endkunden, das gibt es für uns nicht.</p>
<p>20. Woraus bestehen Ihre Einnahmen? Gibt es nur einen einmaligen Verkaufspreis oder bieten Sie auch langfristige Verträge? Optionale Aufpreise für längere Garantie?</p> <p>Es ist der Verkaufspreis. Das ist primär das, was letztendlich die Einnahme von Wo&amp;Wo darstellt.</p>
<p>21. Was sind die größten Kostenpunkte die in ihrer Firma anfallen? Wo liegen Ihre wesentlichen Ausgaben?</p> <p>Da gibt es mehrere natürlich. Das ist zum einen, wenn ich das jetzt auf das Produkt herunterbreche das Material. Das macht in den meisten Fällen circa 2/3 aus. Wenn ich rein die Herstellkosten vom Produkt nehme, ungefähr im Verhältnis 1/3 davon sind Fertigungskosten. Aber das ist wirklich nur eine Faustformel. Das kann man auch nicht unbedingt auf alle Produkte umlegen. [...] Das heißt auch letztendlich, dass man Material vorfinanzieren muss. Man muss das Lager hochfahren bevor die Saison losgeht. [...] Damit hat man aber auch gebundenes Kapital, das muss man vorfinanzieren und das ist nicht ganz ohne. Fertigung heißt letztendlich auch, dass man Personal in der Hochsaison braucht. Man kann natürlich saisonal Personalschwankungen ausgleichen mit Leiharbeitern, man muss aber trotzdem schauen, dass man ein gewisses Stammpersonal hat, weil nur die haben das Knowhow und die identifizieren sich auch mit dem Unternehmen. [...] Das heißt aber auch man muss über die schlechteren Wintermonate Personal mitschleppen, egal ob die Auftragslage da ist oder nicht da ist. Das heißt diese Ausgaben haben wir auch. Du hast natürlich Richtung Innovation einen Kostenfaktor: Du musst Innovation betreiben, du musst dort Manpower reinsetzen, du musst vielleicht auch einmal Teile fertigen lassen die du dann irgendwo vernichtest, weil du sagst das war eine Einbahnstraße. Du musst dort also Teile vorfinanzieren und vielleicht war es für die Fische. D.h. alles was in Richtung Innovation geht musst du Kapital reinstecken in der Hoffnung dass bei 3 oder 5 innovativen Ansätzen einer dabei ist der dann auch irgendwo aufgeht und sich in Form von einem neuen Produkt auch irgendwo widerspiegelt. Der ganze Bereich Verwaltung generell ist ein Kostenfaktor. [...]. Und auch der ganze Bereich Logistik ist ein Riesenthema. Wir leisten uns den Luxus, dass wir einen eigenen Fuhrpark haben. Wir fahren unsere Kunden mit Wo&amp;Wo eigenen LKWs an, zumindest in Österreich und angrenzenden Gebieten. [...] Eigener Fuhrpark heißt aber auch eigene LKWs mit viel Kosten, die man sich dort leistet. Das sind im großen und ganzen die wesentlichen Kostentreiber die wir haben. Natürlich die Fertigung, aber Fertigung braucht man und je automatisierter die Fertigung ist [...], das kostet natürlich alles. Gebäude kostet auch etwas, eine Halle, ein Grundstück.</p>
<p>22. <i>Wenn Experte von Händlerfirma kommt:</i> In den letzten Jahren hat sich die Konkurrenz in Ihrer Branche verschärft und auch Baumärkte bieten schon Sonnenschutzprodukte an. Wie können Sie sich als Händler dagegen behaupten?</p> <p><i>Durch Innovation und Produkte die man vorantreiben muss, siehe vorige Fragen.</i></p>
<p>23. Was sind die wesentlichen Schwierigkeiten/Hürden, wenn man als neues Unternehmen in diese Branche einsteigt (Hersteller UND Händler)?</p> <p>Die Frage habe ich mir selbst schon oft gestellt [...]. Du hast 2 Möglichkeiten: Entweder du kannst dich über den Preis abheben, dermaßen günstig, dass es für jeden sehr interessant ist. Wobei hier immer die Gretchenfrage ist, ob ich die Qualitätsanforderungen die die Kunden haben dann noch erfüllen kann. Das zweite, was ich wesentlich interessanter finde ist, dass man irgendwas innovatives hat, was sonst keiner hat. Dass man sich damit wirklich differenzieren kann und damit für den gesamten Markt dermaßen interessant wird. [...]. Womöglich auch noch mit einem Patent geschützt. Das kommt aber leider nicht so oft vor. Und das dritte: wenn ich als Händler weder das eine noch das andere habe und ich möchte einfach ein Händler werden und ich biete einfach den Service an, dass ich Sonnenschutzprodukte habe und ich verkaufe an den Endverbraucher mit Montage, Wartung, Service. Du musst aber erst einmal das Vertrauen der Kunden gewinnen. Das gilt zum einen natürlich für den Fachhändler [...] wo Kunden erst einmal Vertrauen zu mir haben müssen – positive Mundpropaganda letztendlich, damit Kunden zu mir kommen – und umgekehrt natürlich auch. Wenn ich heute dran denke, warum ein Fachhändler bei uns kaufen sollte, der muss auch erst einmal Vertrauen zu uns fassen. Und meistens fängt man mit einem kleinen Schritt an. Also wir sind schon froh wenn er nur ein kleines Produktsegment bei uns kauft, in der Hoffnung dass wir dann beweisen können, dass wir ein verlässlicher Partner sind [...]. Dann kauft er vielleicht weitere Produkte bei uns. D.h. Vertrauen in der Kunden-Lieferanten-Beziehung ist ein ganz</p>

<p>wichtiger Faktor. [...] Bei Neukunden muss diese Vertrauensbasis erst einmal mühsam erarbeitet werden.</p> <p>I: Also ist das die größte Hürde, wenn man neu in den Markt kommt – egal ob Hersteller oder Händler?</p> <p>Ja, Vertrauen geben und dass man irgendwo etwas besonderes hat. Das eine geht glaube ich nicht ohne das andere. [...] Klar, wenn etwas so revolutionär ist dass der Kunde sagt ich muss es haben, dann pfeift er auf das Vertrauen auch. Aber das sind Eintagsfliegen, dass es so etwas am Markt gibt. [...]. Also Innovation, Vertrauen und der Preis sollte halt auch noch vernünftig sein. [...]</p> <p>24. Stellen Sie sich vor, Sie würden sich in den nächsten zwei Jahren in ihrer Branche in Österreich selbstständig machen. Würden Sie eher einen produzierenden Betrieb oder einen Fachhandel gründen? Warum?</p> <p>Ganz klar ein Fachhandel.</p> <p>I: Und warum?</p> <p>Zum einen weil der Einstieg dort wesentlich einfacher wäre. Du hast die Möglichkeit dass du dir aus einigen produzierenden Betrieben denjenigen aussuchen kannst oder du kannst sogar einen Mix machen. Du suchst einfach aus von wem du Produkte beziehen möchtest. Das ist relativ einfach. Du kannst mit relativ wenig Eigenmittel einen eigenen Fachhandel aufziehen. Weil, was machst du: Du kaufst Produkte zu von einem Hersteller, musst sie vielleicht noch zwischenlagern. Wenn du einen vernünftigen Hersteller hast, hast du sehr kurze Lieferzeiten, das heißt du brauchst gar nicht viel Zwischenpuffern. Das kann innerhalb von 1-2 Wochen gehen, dass du beliefert wirst. Und du brauchst eine Montage. Wenn du jetzt selbst noch handwerklich fit bist und einen Helfer hast kannst du selbst die Montage auch noch anbieten. Du kannst relativ schnell Fuß fassen, wenn du seriös bist, einen entsprechenden Kundenkreis aufbaust. Das hängt natürlich von dem regionalen Wettbewerb in deinem Umfeld ab. [...] Wenn das regional sehr schwach besetzt ist dann wird das 100%ig aufgehen. Wenn du einen guten Lieferanten hast der dich beliefert und du selber seriös bist und von der Montage her auch was weiterbringst. Also unbedingt – wenn du selber in die Richtung gehen würdest. Als Hersteller ist dort was du an Eigenkapitalmittel brauchst ja wesentlich größer: Da brauchst du Gebäude, du brauchst auf jedem Fall Personal damit du überhaupt was produzieren kannst, du brauchst Maschinen, du musst vorfinanzieren, du brauchst auf jeden Fall Banken die dir Kapital vorstrecken und auch an deine Idee glauben. Und dort hast du auch den harten Wettbewerb. Klar, Wettbewerb hast du immer, aber ich sage einmal als Hersteller ist der Wettbewerb viel größer und härter. Also wenn, dann nur Fachhandel.</p> <p>I: Obwohl der Wettbewerb bei den Herstellern wesentlich geringer ist?</p> <p>Ja, und du musst dort natürlich auch deine ganze betriebswirtschaftliche Rechnung ansehen. Du braucht damit sich so etwas rechnet eine gewisse Auslastung von deinen Mitarbeitern und Maschinen, d.h. du brauchst die Mengenauslastung und die Fachhändler die dir das abnehmen. Und letztendlich muss unterm Strich noch ein Gewinn übrig bleiben. [...] Ich glaube dass das Risiko als produzierendes Unternehmen wesentlich größer ist als wenn du es als Fachhändler einmal probieren möchtest. Deswegen wäre für mich ganz klar: Fachhändler.</p>	
<p>25. Ich lese Ihnen nun ein paar Eigenschaften vor. Bitte beurteilen Sie, inwieweit diese auf die Branche zutreffen.</p> <p>(1: trifft voll zu, 6: trifft gar nicht zu) Bitte begründen Sie.</p>	
<p>Offen für innovative, neue Produkte</p> <p>Weil wie gesagt es war immer eine sehr konservative Branche und die ist es leider noch immer. Auch wenn die Branche jetzt schon viel innovativer ist als vor 10 Jahren. Dieses konservative ist noch immer da. [...] Speziell am Schweizer Markt hört man dann „Ja aber das haben wir immer so gemacht“ [...] Das hat man teilweise in Ö und DL auch. [...] Innovation ja, aber eher langsam. [...]</p>	4
<p>Starker Wettbewerb</p> <p>[...] mein Leitspruch ist „schlechter geht immer“. D.h. es ist jetzt schon ein sehr starker Wettbewerb, speziell aus Osteuropa. Aber ich bin der Meinung dieser Wettbewerb und Preiskampf kann noch viel schlimmer werden. Aber er ist jetzt schon fast unerträglich. [...]</p>	2
<p>Positive zukünftige Entwicklung (Umsatz)</p> <p>Würde ich deshalb nicht viel besser bewerten, weil das mit der Frage eins zusammenhängt. Ja, es</p>	3



<p>ist eindeutig eine positive Entwicklung, nicht nur der Sonnenschutz. Randthemen wie Sicherheit , Schutz d. Privatsphäre spielen da mit rein. [...] Es ist eindeutig eine positive Entwicklung erkennbar [...] und es ist Umsatzwachstum in der gesamten Branche deutlich erkennbar und da werden wir auch hoffentlich mit partizipieren.</p>		
<p>Dynamik/Wandel: Derzeit viele Markteinflüsse</p> <p>Jetzt ja, also wie gesagt in den letzten 5-10 Jahren tut sich wesentlich mehr als davor. Auch die Markteinflüsse rundherum werden stärker, ganz egal ob das jetzt die Gesetzgebung ist, Förderungsvergabe [...], die Lieferanten die sich auch stärker mit Randthemen beschäftigen und dadurch kommen auch sehr wichtige innovative Impulse vom Lieferanten. Man wird offener für neue Technologien und auch der Endverbraucher [...] interessiert sich wesentlich stärker für das Produkt das er um teures Geld kauft. Er hat mehr Möglichkeiten sich zu informieren [...]. Damit bekommt die ganze Branche einen Beschleunigungsfaktor der der Branche auch gut tut. [...].</p>	3	
<p>Individuelle Produkte werden stärker nachgefragt</p> <p>Ja, stärker schon als in der weitreichenden Vergangenheit aber nach wie vor Nischenprodukte. Jetzt muss man aufpassen was man unter individuelle Produkte versteht. Farbe oder verschiedene Stoffe, ja absolut. Bei komplett neuen individuellen Produkten ist die Nachfrage sehr gering. Von einzelnen Kunden gibt es hin und wieder so eine Nachfrage – das sind meistens Kunden die selber irgendwo industriell ein Randprodukt fertigen, z.B. ein Fensterhersteller oder Fertigteilhauserunternehmer. [...] Die kommt aber meistens nicht vom Endverbraucher sondern von einem Industrieunternehmen. [...] Vom Endkunden kommt eher die Individuelle Gestaltungsmöglichkeit. [...] In diese Richtung würde es steigen – beim Endverbraucher würde ich mit 2 bewerten. Beim industriellen ist es nicht rückläufig und würde ich mit 3 bewerten.</p>	2-3	
<p>Trend zu Smart-Home wird in Zukunft immer stärker</p> <p>Ja, absolut.</p>	1	
<p>Gutes Service &amp; Wartung nach dem Kauf ist f. Kunden sehr wichtig</p> <p>Gute Frage. Das würde ich mit 4-5 bewerten. Wenn ich mich heute in der Endverbraucher-Situation sehe und du stellst mir diese Frage würde ich aus dem Bauch heraus sagen: Ja klar ist mir das wichtig. Wenn ich jetzt aber das tatsächliche Kaufverhalten der Endverbraucher hernehme, macht sich keiner beim Kauf darüber Gedanken wie es mit Wartung und Service aussieht, außer er wird konkret darauf angesprochen. [...] wenn der Endverbraucher nicht darauf gestoßen wird sind wir bei 5, wenn er vom Fachhändler darauf hingewiesen wird [...] dann würde ich es eher bei 4 sehen. Von allein wird er aber so gut wie nie kommen.</p>	4-5	
<p>Kunden würden Sonnenschutzprodukte auch mieten</p> <p>[...] Wenn ich in einer Mietwohnung lebe dann glaube ich ja. [...]. Bei Mietobjekten generell glaube ich, könnte mietbarer Sonnenschutz durchaus ein Thema sein. Bei einem Haus oder einer Wohnung glaube ich, würde ich auch den Sonnenschutz kaufen. [...] Ich kann den Sonnenschutz ja auch auf Raten kaufen. [...]</p>	4	
<p>Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?</p> <p>Ich glaube wir haben alles sehr ausschweifend besprochen. Von meiner Seite gibt es nichts mehr, was wir nicht diskutiert haben.</p>		
<p>Christian Jud, Wo&amp;Wo, Hersteller, Produktmanager Raffstore Außenjalousie und Innenjalousie und Insektenschutz, 17 Jahre Berufspraxis in der Sonnenschutzbranche (immer bei Wo&amp;Wo)</p>		

**Interview 3:** Andreas Klewein, Studio EINS (Fenster- & Sonnenschutzfachhändler)

<p><b>Einstieg:</b></p> <p>Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (30-60 Minuten)</li> <li>• Kurze Vorstellung des Interviewers &amp; Probanden</li> </ul>
--

**Starter-Fragen:**

1. Denken Sie an die Sonnenschutzbranche ganz allgemein. Wie würden Sie die bisherige und zukünftige Entwicklung dieser Branche beschreiben?

Da verstehe ich die Frage ehrlich gesagt nicht ganz.

I: Also vom Umsatz und vom Wachstum her gemeint, wenn man sich die Branche und Produkte anschaut, wie hat sich das in den letzten Jahren entwickelt? War das eher positiv? Gab es ein starkes Wachstum?

E: Also es war ein sehr starkes Wachstum in diesem Bereich und ich glaube, dass das noch weitergeht. Es ist ein ganz wichtiges Thema, weil es um die Überhitzung vom Gebäude geht, Hitzeschutz, ganz wichtig.

2. Welche Marktentwicklungen beeinflussen derzeit ihr Geschäft oder welche werden in Zukunft noch stark auf ihr Unternehmen zukommen? Welche Themen beschäftigen die Branche?

Preisdruck (lacht). Momentan ist es der Preisdruck. Ich merke eine ganz starke Verschiebung vom Sanierer in den Neubau, früher war mein Geschäftsbereich 60-70% Sanierungskunden und 30% Neubau, das hat sich jetzt genau gedreht. Und damit ganz andere Ansprüche an den Sonnenschutz was den Neubau betrifft, wo der Sanierer gar keine Möglichkeit gehabt hat, das unterzubringen usw., da hat der Neubau andere Ansprüche. Man muss sich halt entsprechend weiterbilden, mit anderen Zusatzprodukten wie Markisen oder Wintergartenbeschattungen [...]. Das Geschäftsfeld verlagert sich quasi.

- a. Beeinflusst „Smart Home“ ihr Kerngeschäft?

Ja, schon. Insofern, dass es komplizierter wird. Dass wir uns jetzt in einem Bereich, wo wir überhaupt keine Kenntnisse gehabt haben weiterbilden müssen, viel mehr lernen müssen. Ja, man spürt es absolut und die Kunden fragen auch danach.

- b. Wie spüren Sie den Trend zur Individualisierung und wie reagiert ihr Unternehmen darauf?

Eher nicht, nein. Das kann ich nicht sagen.

3. Es gibt motorisierte Produkte und klassische, händisch zu bedienende, Produkte. Ist in den letzten Jahren eine Tendenz zu einer dieser Kategorien festzustellen?

Eben, schon aufgrund von Smart Home geht der Trend hin zum Motor. Also die mechanischen Bedienungen werden alle aussterben und es wird alles motorisiert werden. Auch mit Apps und so weiter zum Steuern.

4. Was sind die wichtigsten Partner mit denen ihre Firma zusammenarbeitet?

Naja Fensterhändler, Internorm, logischerweise. Im Sonnenschutz die Firma Schlotterer und Wo&Wo.

I: OK, also die Lieferanten quasi. Haben Sie sonst noch irgendwelche Schlüsselpartner die für Sie besonders wichtig sind? Z.B. eine Universität.

E: Nein, aber Bauträgerkunden habe ich noch, da habe ich die Firma Kötzhaus, die Einfamilienhäuser errichtet usw. Wir sind in diesem Objektgeschäft nicht so tätig.

5. Mit wie vielen Kooperationspartnern arbeitet ein herstellender Betrieb in der Sonnenschutzbranche zusammen? Wer sind diese Partner?

Sicher unter 10. Also 5-10 würde ich schätzen.

6. Mit wie vielen Kooperationspartnern würden Sie sagen arbeitet ein reiner Sonnenschutz-Fachhändler zusammen? Wer sind diese Partner?

Der wird gar nicht so viele haben. Der wird bis max. 5 Partner haben.

7. Welche Aktivitäten sind in Ihrem Unternehmen die wichtigsten, um ihr Geschäft durchführen zu können bzw. aufrecht zu erhalten? (Beispiele: Produktion, Verkaufsgespräche, Suche & Pflege von Kooperationspartnern/Kunden, Montage-Schulungen etc.)

Bei uns ist das das Tool „Customer Care“, Kundenpflege, das ist eigentlich das von dem wir leben, weil ich lebe ja von der Weitervermittlung. Das ist eben der Bereich wo ich am meisten Zeit investiere.

I: OK, und inwiefern? Also was machen Sie da genau?

E: Kunden werden von uns bevor sie Fenstern kaufen [...], also sagen wir so, das machen wir mit

dem Lieferanten gemeinsam und es heißt „die Reise des Kunden“, also da versuchen wir den Kunden schon vorher abzuholen, bevor sie überhaupt Fenster kaufen auch anzusprechen, dass sie auf uns aufmerksam werden. Und dann den ganzen Prozess, wir fangen mit den neuen Medien an, Facebook, Instagram und diese Sachen. Und dann, wenn es zum Abschluss gekommen ist wird auch nachtelefoniert, wie hat er den ganzen Kaufprozess gefunden? Da gibt es ein paar Schlüsselfragen, also ein Fragebogen mit 15 Minuten und dementsprechend richten wir auch unseren Prozess aus.

8. Ist Wartung bzw. Service nach dem Verkauf in Ihrer Firma wichtig? Legen Ihre Kunden viel Wert auf After-Sales-Service?

Extrem wichtig, Kunden legen großen Wert darauf, sehr wichtig. Machen wir im ersten Jahr kostenlos und dann kostenpflichtig.

I: Den Service nach dem Verkauf?

E: Ja.

I: Ok, das heißt Sie nehmen das in der Firma auch wichtig und bieten es den Kunden dann auch an.

E: So ist es, ja.

9. Was sind die wichtigsten Ressourcen, die Ihre Firma zur Durchführung der Aktivitäten benötigt? Was sind sozusagen Ihre unerlässlichen Schlüsselressourcen?

Ich kann jetzt eigentlich nur plump sagen die EDV und ein schöner Schauraum, weil alles andere kriege ich ja von den Lieferanten zur Verfügung gestellt. Was ich brauche ist eine Lagerfläche, ein schöner Schauraum, gute EDV, das wars.

10. Welche Produkte werden in der Branche am meisten nachgefragt? Welche Produkte sind die rentabelsten?

E: Sonnenschutz jetzt?

I: Ja, wenn wir diese Frage jetzt nur auf den Sonnenschutz beziehen.

E: Ja, die traditionelle Außenbeschattung, was Vorsatzrolläden und Raffstore betrifft, das wird am meisten nachgefragt und da verdiene ich auch am besten dabei. Es gibt dann auch noch Markise, Wintergartenbeschattungen, Innenjalousie, Insektenschutz. Wird auch nachgefragt, aber nicht in der Menge. Da habe ich prozentuell eine höhere Spanne, aber absolut gesehen nicht, weil der Warenwert nicht so hoch ist.

I: Bei den Rollläden jetzt?

E: Bei den Nebenprodukten wie Insektenschutz usw. Bei den Rollläden und Raffstores da macht es einfach die Menge aus.

I: Das heißt eine Markise vertreiben Sie schon auch und es bleibt Ihnen auch mehr übrig, aber es wird jetzt viel weniger nachgefragt, als jetzt der Rollladen oder der Raffstore.

E: Ja, genau.

11. Produzieren bzw. handeln Sie mit Sonnenschutzprodukten für Fenster mit Sonderformen? (Dreieck, Schrägen etc.)

Nein.

a. Wenn ja, wie stark werden diese Produkte nachgefragt?

b. Wenn nein, würden Sie sagen, dass für diese Produkte eine Nachfrage am Markt besteht?

Die Nachfrage ist zu gering, sonst hätte ich mich beschäftigt mit diesem Thema. Aber die moderne Architektur geht eher weg von schräg, es ist eher geradlinig. Sehe ich jetzt nicht wirklich einen Bedarf. Eher in der Sanierung ja, aber weniger.

I: Also glauben Sie auch, dass es in Zukunft eher nicht kommen wird?

E: So ist es, ja.

12. Bieten Sie ihren Kunden Individuallösungen oder produzieren/handeln Sie mit Standardprodukten?

Das Produkt ist ein Standardprodukt aber immer auf den Kunden zugeschnitten.

I: Von den Maßen her gesehen jetzt?

E: Ja, genau. Es wird jeder Kunde individuell geplant jetzt speziell im Neubau [...].

I: Und gibt es auch spezielle Sonderwünsche, abgesehen von Maßen oder Farben, die da quasi vom Kunden kommen? Also dass die Kunden irgendetwas Ausgefallenes bei Ihnen anfragen?

E: Nicht wirklich. Es sind nur die Maße und Übergrößen, größer und größer. Sonst nicht wirklich etwas. Nur die Steuerungssachen, was wir vorher gesagt haben, Smart Home, das schon, aber sonst eigentlich nichts.

I: Ok, also Maße, Stoffe, Farbe und die Motorisierung. Sonst nichts.

E: Ja.

a. Können Sie in den letzten Jahren einen Trend zu mehr individuellen- bzw. Sonderlösungen erkennen?

Nein, eher nicht.

13. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Was halten Sie persönlich von diesen Produkten? Wie ist die Qualität? Sind diese Produkte in der Branche etabliert?

Wir haben so ein Produkt im Programm, das ist relativ neu. [...], das heißt Blinos, haben zwei Studenten entwickelt. Ich persönlich halte nicht wirklich so viel davon. Die Qualität ist scheinbar in Ordnung, aber die Nachfrage ist sehr gering.

I: Ok, und das ist für den Außenbereich ein Produkt zum Klemmen?

E: Das klemmt man in die Fensterlichter hinein und dann hat man eine außenliegende Beschattung. Es gehören noch ein paar ergänzende Dinge dazu meiner Meinung nach damit es dann auch wirklich Sonnenschutz und vielleicht Insektenschutz kombiniert ist. Aber momentan..

I: Ok, und wieso halten Sie da weniger davon?

E: Weil ich ein Handwerker bin und sage, was nicht angeschraubt ist haltet auch nicht (lacht).

I: Ok, ja das verstehe ich. Also auch von der Belastbarkeit und der Windbeständigkeit.

E: Ja, so ist es, genau. [...] wir haben auch Prüfsertifikate und so weiter [...] aber ich bin da skeptisch [...], ob das bei einem Sturm dann auch wirklich drin hängen bleibt.

14. Wie versucht ihr Unternehmen, ihre Kunden zu binden?

a. Bieten Sie spezielle Kundenprogramme, lange Garantie, speziellen Service oder Wartung an?

Also einmal ist es eben wie gesagt der Service, dass wir eben versuchen mit dem Verkauf, also wir verkaufen Wartungsverträge. Dass wir dann sagen ok, im ersten Jahr machen wir es kostenlos, im zweiten Jahr zahlt der Kunde nur für die Anfahrt etwas und im dritten Jahr kostet dann die Arbeitszeit auch etwas. Wir versuchen den Kunden langfristig an uns zu binden. Ja, das ist das eine. Dann gibt es ein Geburtstagsmailing, also 1 Jahr nach der Fakturierung geht automatisch ein Brief raus mit einem kleinen Geschenk. „Ihr Fenster und Sonnenschutz hat Geburtstag, ist 1 Jahr alt. Wenn Sie was brauchen melden Sie sich.“

I: Ok, und diese Wartungsverträge die Sie anbieten, ist das einer oder sind das mehrere Varianten?

E: Nein, es ist einer.

I: Ok, und geht der dann für drei Jahre befristet?

E: Bis fünf Jahre.

15. Wie akquirieren sie neue Kunden? Warum sollten sie nicht bei der Konkurrenz kaufen?

Im Grunde eigentlich nur durch Mundpropaganda und Vermittlung. Also wir leben tatsächlich zu 80% von der Vermittlung. Wir machen schon klassische Werbung, Printmedien, ein bisschen was, aber immer mit einem Lieferanten kombiniert [...]. Hausmessen auch noch, falls das hier noch dazugehört. Also zwei mal im Jahr machen wir eine kleine Hausmesse, wo wir bestehende Kunden einladen und Flyer verteilen usw. [...].

16. Welche Vertriebswege nutzt ihre Firma?

Also wir haben den Schauraum und einen Außendienst.

I: Ok, und wie viele Außendienstmitarbeiter haben Sie?

E: Inklusive mir drei. Also entweder kommt ein neuer Kunde in den Schauraum herein [...] oder es

<p>fahren wir zum Kunden hin, messen dort aus [...]. Es ist halt auch die Frage, ob das ein Neubauer oder ein Sanierer ist. Wir haben auch oft Sanierungskunden, die rufen dann auch einfach an [...], dann ist der Ersttermin meistens beim Kunden [...]. Zur Angebotspräsentation wird er dann zu uns in den Schauraum eingeladen. [...], damit man von beiden Seiten ein Gefühl bekommt und das Ganze auch eine gewisse Wertigkeit hat.</p> <p>17. Bieten Sie auch einen Online-Shop oder hat Ihre Firma schon einmal überlegt einen Online-Shop aufzubauen?</p> <p>Weder noch.</p> <p>I: Ok, und warum nicht?</p> <p>E: Weil wir momentan keine Produkte dafür haben, die ich dort verkaufen könnte. Das ist das Eine. Und das Zweite, der Aufwand. Es muss jemand warten und immer dabei sein und so weiter. Da haben die Kunden keine Toleranz. Wenn der Kunde um 9 Uhr anfragt, dann will er auch um 9 Uhr eine Antwort haben und da haben wir einfach die Infrastruktur noch nicht dafür.</p>
<p>18. Was sind ihre wichtigsten Kunden bzw. Kundengruppen?</p> <p>19. Wie würden Sie diese Kundengruppen kurz beschreiben?</p> <p>Also ich habe zwei eigentlich. Einmal ist es der „Best-Ager“, nennen wir jetzt so. Wir haben witzigerweise auch relativ viele Kunden die in einem fortgeschrittenen Alter sind und noch einmal ein Haus bauen zum Beispiel, der sich jetzt was gönnt und so weiter oder sein Haus eben saniert. Und dann eben der klassische Familienvater der jetzt ein Heim schaffen will für seine Familie.</p> <p>I: Also würden Sie sagen hauptsächlich Einfamilienhausbesitzer im privaten Bereich?</p> <p>E: Genau, das sind meine Hauptkunden, ja.</p> <p>I: Und vom Gebiet her wahrscheinlich dann hauptsächlich in Graz und Graz Umgebung?</p> <p>E: Das ist unser Kerngebiet, ja. [...]. Aber Vermittlung fahren wir auch weiter. Also wir haben auch schon in Tirol montiert oder in Wien. Das ist halt ein reines Vermittlungsgeschäft.</p>
<p>20. Woraus bestehen Ihre Einnahmen? Gibt es nur einen einmaligen Verkaufspreis oder bieten Sie auch langfristige Verträge? Optionale Aufpreise für längere Garantie?</p> <p>Es ist der Verkaufspreis beim direkten Produktverkauf und eben die Wartungsverträge.</p>
<p>21. Was sind die größten Kostenpunkte die in ihrer Firma anfallen? Wo liegen Ihre wesentlichen Ausgaben?</p> <p>Personal.</p> <p>I: Ok, wie in den meisten Firmen.</p> <p>E: Ja, Personal und Schauraum.</p> <p>I: Also die Miete für den Schauraum quasi.</p> <p>E: Ja.</p>
<p>22. <i>Wenn Experte von Händlerfirma kommt:</i> In den letzten Jahren hat sich die Konkurrenz in Ihrer Branche verschärft und auch Baumärkte bieten schon Sonnenschutzprodukte an. Wie können Sie sich als Händler dagegen behaupten?</p> <p>Wenn man jetzt vom Baumarkt spricht dann ist es die Qualität, die Leistung, also die Dienstleistung. Also dass ich hinfahre, ausmesse [...], dass ich mit der Ware hinkomme usw. Das ist das Hauptthema wo ich mich abhebe.</p> <p>I: Ok, und wie können Sie sich von den anderen Fensterhändlern mit Sonnenschutz abheben, um am Markt zu überleben?</p> <p>E: Naja, dass man sich einfach die besten Produkte am Markt aussucht so wie ich es zum Beispiel mache, wo ich einfach ein Unterscheidungsmerkmal habe zu einem billigen Produkt jetzt. wenn das zum Beispiel in Rumänien gefertigt wird, wo der Kunde dann im Nachhinein keinen Service oder sonst was hat. Also das ist ein großer Vorteil, Mehrwert zu generieren.</p> <p>I: Also das gute Produkt und die gute Qualität davon.</p> <p>E: Genau, das gilt für Fenster und Sonnenschutz. Schwierig wird es, wenn die anderen Händler das gleiche Produkt haben. Weil auch viele Hersteller mehrere Vertriebswege haben, also das gilt jetzt eher für die Fenster. [...] die werden auch im Baumarkt vertrieben und da hat man ganz andere</p>

<p>Margen. Dann tut man sich halt als Händler schwer mit dem gleichen Produkt.</p>	
<p>23. Was sind die wesentlichen Schwierigkeiten/Hürden, wenn man als neues Unternehmen in diese Branche einsteigt (Hersteller UND Händler)?</p> <p>Als Hersteller kann ich das nicht bewerten, das kann ich jetzt nicht beurteilen. Als Händler würde ich einfach sagen die Bekanntheit. Dass man einfach wirklich einmal einen Kundenstock, das weiß ich auch wie ich selbstständig geworden bin. Dass man einfach einmal zu Kunden kommt. Das ist schon ein langer Prozess. Das man bekannt wird, dass man einen Namen hat, dass die Kunden zu einem kommen. Das ist glaube ich das schwierigste am Start. [...].</p>	
<p>24. Stellen Sie sich vor, Sie würden sich in den nächsten zwei Jahren in ihrer Branche in Österreich selbstständig machen. Würden Sie eher einen produzierenden Betrieb oder einen Fachhandel gründen? Warum?</p> <p>Einen Fachhandel.</p> <p>I: Und warum?</p> <p>E: Weil ich mich bei der Produktion nicht auskenne. Keine Qualifikationen dafür.</p>	
<p>25. Ich lese Ihnen nun ein paar Eigenschaften vor. Bitte beurteilen Sie, inwieweit diese auf die Branche zutreffen.</p> <p>(1: trifft voll zu, 6: trifft gar nicht zu) Bitte begründen Sie.</p>	
<p>Offen für innovative, neue Produkte</p> <p>Das trifft voll zu meiner Meinung nach. Aus dem Grund, weil es ein paar Hersteller gibt die das antreiben und die Kunden nehmen das auch an.</p>	1
<p>Starker Wettbewerb</p> <p>Ja, das trifft auch voll zu. Das kann man unkommentiert so stehen lassen. I: Glauben Sie dass der Wettbewerb noch stärker wird? E: im hochwertigen Preissegment nicht so, da renomieren sich ein paar. Aber im niedrigen Preissegment wird es sicher stärker weil viele auch versuchen von außerhalb der Grenzen in den Markt zu drängen.</p>	1
<p>Positive zukünftige Entwicklung (Umsatz)</p> <p>Also da spreche ich jetzt von Marktanalysen die mir vorgelegt worden sind, die ich gesehen habe [...]. Die prognostizieren einen absolut positiven Trend in den nächsten Jahren. I: Ok, und glauben Sie das auch? E: Ja, ich glaube das auch</p>	1
<p>Dynamik/Wandel: Derzeit viele Markteinflüsse</p> <p>Also das Produkt ist schon sehr dynamisch. Da haben wir ja alle möglichen Innovationen. Wir selbst als Händler sind glaube ich in diesem Bereich manchmal ein bisschen statisch und tun uns schwer aus unseren Komfortzonen rauszukommen [...], a la Smart Home.</p>	3
<p>Individuelle Produkte werden stärker nachgefragt</p> <p>Ja, wieder in Richtung Größen und solche Geschichten</p>	1
<p>Trend zu Smart-Home wird in Zukunft immer stärker</p> <p>Ja, ganz klar.</p>	1
<p>Guter Service &amp; Wartung nach dem Kauf ist f. Kunden sehr wichtig</p> <p>Ja, trifft auch voll zu.</p>	1
<p>Kunden würden Sonnenschutzprodukte auch mieten</p> <p>Nein, das glaube ich nicht. Das trifft gar nicht zu. I: warum nicht? E: Für mich ist das ein Investitionsgut das fix mit dem Baukörper verbunden ist. Wie soll man das mieten oder leasen? I: Ok, glauben Sie da hätte der Kunde kein Interesse daran? E: Ganz sicher nicht.</p>	6
<p>Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?</p>	
<p>Klewein, Internorm Fachhändler &amp; Sonnenschutzhandel, Geschäftsführer und Eigentümer, 30 Jahre an Berufserfahrung, davon 17 Jahre in der Fensterbranche, seit 10 Jahren Geschäftsführer dieser Firma</p>	

**Interview 4:** Maximilian Praun, Praun & Partner, Sonnenschutzfachhändler

**Einstieg:**

Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch

- Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (30-60 Minuten)
- Kurze Vorstellung des Interviewers & Probanden

**Starter-Fragen:**

1. Denken Sie an die Sonnenschutzbranche ganz allgemein. Wie würden Sie die bisherige und zukünftige Entwicklung dieser Branche beschreiben?

Also ganz allgemein gesprochen die bisherige Entwicklung weg vom Bau und Fensterhandel, früher war das alles irgendwo im Bau inbegriffen, Aber ich glaube in den letzten fünf bis sieben Jahren hat sich hat sich das Sonnenschutz zu einem eigenständigen Gewerk bzw. Unternehmenszweig entwickelt und hat sich eher von der Fensterbranche und vom Bau abgekoppelt. Und ich glaube das diese Entwicklung wichtig und gut ist, weil dadurch die Sonnenschutz Leute wirkliche Experten auf dem Gebiet sind [...] und nicht mehr so mitschwimmen und das ist durchaus positiv. In Richtung Marktwachstum und Umsatz ist bei mir in den letzten Jahren definitiv eine positive Entwicklung. Dadurch dass ich es 2013 gegründet habe ist natürlich klar, das es jedes Jahr ordentlich gewachsen ist, aber das ist auch einfach aufgrund der nicht zu lange Marktposition [...]. Aber ich habe trotzdem, also der Umsatz allgemein wächst schon auch aber nicht so dramatisch stark, aber aus meiner Sicht wachsen die Spannen in diesem Bereich. D.h. Ich glaube dass die Sonnenschutzhändler, wenn sie es richtig machen, Heute mehr verdienen können [...], auch verhältnismäßig mehr, als sie es vor zehn oder 15 Jahren konnten, weil die eher uninteressanten Sachen mit niedrigen Spannen, wie Jalousien oder sonst irgendetwas, schon eher zum Fensterhandel hingewandert sind und die lukrativen, wo wirklich auch Know-how gefragt ist, die bleiben beim Fachhandel [...].

2. Welche Marktentwicklungen beeinflussen **derzeit** ihr Geschäft oder welche werden in **Zukunft** noch stark auf ihr Unternehmen zukommen? Welche **Themen** beschäftigen die Branche?

Einflüsse am Markt gehen definitiv in die Richtung Sonnenschutz alleine genügt nicht. Es geht vor allem um ein ganzjähriges Sonnen- Wetterschutz-Konzept. Das ist eigentlich eines der wichtigsten Dinge die man jetzt in letzter Zeit mitbekommt. Was aber jetzt schon länger jetzt der Fall ist einfach diese gesamte Smart-Home, Steuerung, Einbindung in BUS Systeme, also das sozusagen alles von einem Punkt aus gesteuert werden kann. Das ist sich ein Trend der vorhanden ist, der aber schon sicher seit 3-4 Jahren da ist und auch weitergehen wird.

- a. Beeinflusst „**Smart Home**“ ihr Kerngeschäft?

Klarerweise ja, aber nicht so stark wie ich es mir erwarten würde, Muss man auch dazu sagen. Liegt in erster Linie daran, dass unsere Kundenschicht eine eher etwas ältere Kundenschicht ist, weil die meisten sich einfach beim ersten Haus keine 4.000-5.000 Euro Markise leisten können. Und die die jetzt älter sind sind halt nicht mit Smart-Home aufgewachsen und brauchen es daher auch nicht [...].

- b. Wie spüren Sie den Trend zur **Individualisierung** und wie reagiert ihr Unternehmen darauf?

Ganz stark, weil es einfach mittlerweile so viele Möglichkeiten und Modelle gibt, das alles an die Bedürfnisse angepasst werden kann und auch wirklich angepasst wird. Also das zieht sich durch, also stark spürbar.

3. Es gibt motorisierte Produkte und klassische, händisch zu bedienende, Produkte. Ist in den letzten Jahren eine Tendenz zu einer dieser Kategorien festzustellen?

Also seitdem ich es mache nicht, muss man auch ganz klar sagen. Da war schon der Motor einfach die Nummer eins Geschichte. Aber natürlich, wenn man sich jetzt die letzten 20 Jahren anschaut, hat sich das von der Standardkurbel [...] hin zu einem Standard Motor entwickelt. Also das hat sich sehr verändert, aber eben in den letzten 10-20 Jahren.

4. Was sind die wichtigsten Partner mit denen ihre Firma zusammenarbeitet?

Metallbauer, Elektriker, brauchen Sie Namen?

I: Nein, das reicht schon ganz allgemein.

E: O.K. Gut, also Metallbau Elektriker sind eigentlich die zwei wirklich wichtigsten Partner.

5. Mit wie vielen Kooperationspartnern würden Sie sagen arbeitet ein reiner Sonnenschutz-Fachhändler zusammen? Wer sind diese Partner?

Also ein Sonnenschutzfachhändler, versteht man unter Kooperationspartner einen der mir was bringt oder allgemein auch Kunden die halt einmal was einkaufen?

I: Je nachdem wie wichtig diese für Ihre Firma sind. Auch zum Beispiel Kooperationen mit Universitäten, wenn sie mit diesen jetzt in Richtung Produkt viele weiterentwickeln.

E: OK, Also ich muss ganz ehrlich sagen, liegt aber auch daran weil ich es noch nicht so lange mache, habe ich wirklich zwei ganz wichtige Kooperationspartner und das ist eben der Elektriker und der Metallbauer mit denen ich wirklich das ganze Jahr über zwei bis dreimal die Woche zusammenarbeite [...].

I: Glauben Sie, dass das dann im Schnitt circa gleich bleibt bei Fachhändlern die länger bestehen?

E: Ich glaube, dass es ein bisschen mehr werden kann, aber ich glaube auch mehr als fünf sollten es nicht sein, weil sonst kann man sich nicht mehr wirklich konzentrieren auf einen. Ich glaube in der Konzentration liegt auch die Stärke der ganzen Geschichte.

6. Mit wie vielen Kooperationspartnern arbeitet ein herstellender Betrieb in der Sonnenschutzbranche zusammen? Wer sind diese Partner?

Ein Hersteller, gute Frage, ich überlege was Wo&Wo gehabt hat. 3, 4 ? so etwas in der Größenordnung würde ich jetzt einmal schätzen. Also Sattler einmal auf jeden Fall [...] oder 5? Je nachdem wie groß. Also sicher mehr wie ein Händler.

7. Welche Aktivitäten sind in Ihrem Unternehmen die wichtigsten, um ihr Geschäft durchführen zu können bzw. aufrecht zu erhalten? (Beispiele: Produktion, Verkaufsgespräche, Suche & Pflege von Kooperationspartnern/Kunden, Montage-Schulungen etc.)

E: Schlüsselaktivitäten heißt...

I: Also das wären bei einem Hersteller zum Beispiel die Produktion

E: Ok, Ok. Genau, also das wichtigste ist sicher das Verkaufsgespräch und die Montage. Das sind wirklich die zwei Kernthemen, die einfach notwendig sind. Einerseits zuerst das Verkaufsgespräch [...], aber, und aus meiner Sicht ganz gleich wichtig wie das Verkaufsgespräch ist einfach die Montage bei unserem Bereich und in unserer Qualität, weil unsere Produkte wenn sie nicht richtig montiert sind, funktionieren einfach nicht. [...] also es hat auch keine Sonnenschutz Firma Submonteure die ständig wechseln, weil das funktioniert einfach nicht. Einfach weil die Qualität in der Montage so wichtig ist und diese Erfahrung der Leute. Alles andere lässt sich irgendwie lösen aber das, naja.

8. *Wenn Experte von Händlerfirma kommt:* Ist die Wartung bzw. der Service nach dem Verkauf in Ihrer Firma wichtig? Legen Ihre Kunden viel Wert auf After-Sales-Service?

Es ist mir sehr wichtig, die Schwierigkeit die wir alle Sonnenschutzhändler zusammen haben, also der Luxus den wir alle Gott sei Dank haben ist der, dass wir so viel zutun haben, dass wir auf das Service und die Wartung zum Teil nicht vergessen, aber zum Teil keine Zeit dafür haben. Das ist strategisch eigentlich eine ganz schlechte Überlegung, das ist einfach nicht gut. Aber bei uns war es bis jetzt so, dass wir einfach in Zeiten wo eine Wartung sinnvoll wäre, selbst so viel zu tun haben und hatten, dass wir auf die Wartung theoretisch vergessen. Und das wäre gut wenn wir es ändern würden, nehme ich mir immer wieder vor, scheitert immer wieder an der einen oder anderen Sache. Aber grundsätzlich wäre es eines der wichtigsten Themen überhaupt. Weil da kommt der Umsatz zusammen, ohne dass man jetzt großartig Werbung macht dafür. Da muss ich auch nicht selbst hinfahren, also das machen die Monteure und verrechnen es dann einfach.

I: Und legen die Kunden dann viel wert auf den Service nach dem Kauf?

E: Teils teils, sie legen weniger Wert darauf als man sich denkt. Das liegt aber vor allem daran weil sie es nicht gewohnt sind beim Sonnenschutz. Weil bei jeder Waschmaschine, oder beim Auto zum Beispiel ist das genauso ein Thema. Kennt jeder und da fährt jeder ein bis zweimal im Jahr zum Service, da gibt es Service und Wartungsverträge und was auch immer. Das gibt es bis jetzt im Sonnenschutz noch nicht wirklich. Das wird zwar immer wieder von irgendeiner Seite probiert, aber dann kommt genau das raus, dass man dann zu dieser Zeit zu wenig Kapazität hat und das dann nicht schafft. Das steckt noch in den Kinderschuhen.



<p>9. Was sind die wichtigsten Ressourcen, die Ihre Firma zur Durchführung der Aktivitäten benötigt? Was sind sozusagen Ihre unerlässlichen Schlüsselressourcen?</p> <p>Personal. Qualifiziertes, gutes Personal. Also ich bin der Meinung, dass sich unsere Branche mittlerweile so weit entwickelt hat, dass egal welcher Hersteller uns beliefert [...] die Dinge funktionieren alle, also es funktioniert alles. Das worauf es ankommt ist wer verkauft es und wer montiert es. Das sind Leute die dahinter stehen. Und deswegen, was meiner Sicht ist das der Knackpunkt.</p>
<p>10. Welche Produkte werden in der Branche am meisten nachgefragt? Welche Produkte sind die rentabelsten?</p> <p>[...] Branchenweit gesehen Sind es sicher nach wie vor Jalousien, Raffstoren und Rollläden – davon gehe ich aus. Das ist für mich eine Nebenerscheinung, sage ich einmal ganz ehrlich. Also das mache ich zwar und mache ich verhältnismäßig auch schon genug, aber es ist jetzt nicht mein Hauptgeschäft. Ich bin aber trotzdem überzeugt davon, dass das branchenweit gesehen, also das ist nach wie vor, also Jalousie, Raffstore und vielleicht noch ähm ja,. Verhältnismäßig Markisen, man sieht es ja, dafür wird zu wenig gemacht branchenweit gesehen. Aber, für mich und für unser Geschäft ist es definitiv die Markise, das ist unser Hauptgeschäft. Das ist nach wie vor so und bringt halt auch am meisten. Am wenigsten Aufwand mit dem meisten Deckungsbeitrag und darum geht es eigentlich.</p> <p>I: Und bei den meisten nachgefragten Produkten meinen Sie mit Jalousie die Außenjalousie?</p> <p>E: genau, Raffstore und Außenjalousie, ja. Also das sind die zwei Hauptthemen.</p> <p>11. Produzieren bzw. handeln Sie mit Sonnenschutzprodukten für Fenster mit Sonderformen? (Dreieck, Schrägen etc.)</p> <p>a. Wenn ja, wie stark werden diese Produkte nachgefragt?</p> <p>Ja, Schrägenfenster, Rundfenster</p> <p>I: OK, und wie werden diese Produkte nachgefragt?</p> <p>E: Selten. Also bei uns, wir haben es und machen diese ganzen Geschichten und die Leute kommen auch bei manchen Sachen zum Teil zu uns, weil sie [...] Es irgendwo auf der Homepage finden, Oder wo vielleicht Google es findet weil wir das richtige Wort drinnen haben. Es ist halt bei diesen Schrägsachen so, dass sich das preislich schon ziemlich intensiv darstellt das Ganze.</p> <p>I: Ok, und gibt es da eine Tendenz, dass diese Produkte eher mehr in letzter Zeit nachgefragt werden oder dass sie eher rückläufig sind?</p> <p>E: Nein, ich würde sagen, also bei mir ist es am gleichen Niveau geblieben [...], also abgesehen von meinem allgemeinen Wachstum weil es mich noch nicht so lange gibt. [...] Ich glaube aber ganz allgemein, das es ein bisschen mehr geworden ist, diese Sonderformen, einfach weil die architektonische Linie leider nicht gerade zu geraden Linien geht, was für den Sonnenschutz schwierig ist und [...] aber es geht in die Richtung.</p> <p>b. Wenn nein, würden Sie sagen, dass für diese Produkte eine Nachfrage am Markt besteht?</p>
<p>12. Bieten Sie ihren Kunden Individuallösungen oder produzieren/handeln Sie mit Standardprodukten?</p> <p>Grundsätzlich ist jedes einzelne Produkt, das im Sonnenschutz verkauft wird [...] eine Individuallösung, weil es einfach immer Maßanfertigungen sind. Jedes Fenster ist anders [...]. Jedes Produkt, außer irgendwelche Aktions-Geschichten sind Maßanfertigungen und davon lebt aber diese Branche. Hätten wir keine Maßanfertigungen und würden wir auch nicht selbst montieren, könnte man theoretisch alles im Internet bestellen. Das ist aber der große Vorteil, den glaube ich die Branche auch hat, also dass diese Individualität [...] schon noch davon abhält, dass man da an den online Markt zu viel verliert [...]. Das ist ganz normal in dieser Zeit, das wird es bei uns wahrscheinlich nicht so schnell geben. Also bei kleinen Sachen vielleicht schon, aber bei einer Markise funktioniert das nicht.</p> <p>I: Bei Individualität reden wir jetzt hauptsächlich von den Maßen, den Stoffen und der Farbe. Gibt es dann auch noch andere Anforderungen die vom Kunden kommen, in Richtung wirkliche Sonderwünsche? Also zum Beispiel extravagante Wünsche?</p>

E: Ja, die gibt es. Ich muss aber ganz ehrlich sagen, ich versuche diese extravaganten Wünschen zumeist in irgendwelche sinnvollen umzuwandeln, weil meistens sind diese extravaganten Wünsche vielleicht optisch nett, aber sie sind nicht unbedingt effizient und aus sonenschutztechnischer Sicht auch nicht wirklich sinnvoll. Also ich bin da von Anfang an den Weg gegangen, dass ich gesagt habe Sonderlösungen, sofern es irgendwie möglich ist, also sofern es im Standard Produktprogramm eine Sonderlösung ist, machen wir gerne es kostet halt mehr. Alles andere überlassen wir Leuten, die Techniker vor Ort sitzen haben, [...] weil es ist zu viel Aufwand für das was dann wirklich rauskommt, für mich. [...] Für uns ist es einfach nicht sinnvoll.

I: D.h. es geht dann in Richtung besondere Formen?

E: Ja genau, besondere Formen, ganz spezielle Befestigungssysteme, also einfach ganz ausgefallene Sachen [...]. Es stellt sich aber aus meiner Sicht die Frage, selbst wenn ich größer wäre, wenn ich mich nicht wirklich darauf spezialisiere, ob ich mir den Aufwand antun will [...].

I: Und gehen diese speziellen Anfragen dann eher zurück oder bleiben sie gleich?

E: Ich glaube, dass die ziemlich gleich bleiben. Also für uns bleiben Sie einfach ziemlich gleich, weil wir schon von unserer Werbung her usw. schauen, dass wir das nicht unbedingt anziehen [...].

a. Können Sie in den letzten Jahren einen Trend zu mehr individuellen- bzw. Sonderlösungen erkennen?

13. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Was halten Sie persönlich von diesen Produkten? Wie ist die Qualität? Sind diese Produkte in der Branche etabliert?

Nein, etabliert sind sie gar nicht, weil man davon ausgehen muss, dass jemand der sich eine Wohnung für drei oder vier Jahre mietet eher kurzfristig zum IKEA geht und dort irgendso eine Klemmgeschichte oder sonst etwas kauft. Also eine Markise würde ich sowieso nicht, das ist viel zu gefährlich [...]. Aber auch im Innenbereich, also wir haben schon solche Sachen, aber das mache ich 3 oder 4 mal im Jahr. Weil hauptsächlich kommen einfach Eigentümer von Wohnungen, Häusern und so weiter zu uns, die kriegen das angebohrt oder angeklebt, aber so angeklebt dass es auch nicht mehr runterfällt [...]. Es wird sich vielleicht irgendwann einmal verändern, [...] Aber zu uns kommen einfach hauptsächlich Leute, denen das auch völlig egal ist. [...] Es kommen schon Leute zu uns, aber es sind einfach nicht so viele. Und es gibt schon Lösungsmöglichkeiten, aber die Auswahl ist relativ eingeschränkt [...], wie gesagt ich mache sowas 2 mal im Jahr, aber nicht weil ich es anders hinbiege sondern weil einfach der Bedarf nicht da ist bei uns in diesem Fall. Also das ist meine persönliche Meinung. Ich kann mir schon vorstellen, wenn es so weitergeht mit den großen Wohnbauten usw. dann wird es früher oder später einmal so sein, dass viele Klemmlösungen sein werden müssen [...]. Die Schwierigkeit ist meistens, dass es die Leute auch nicht mitnehmen können weil das Fenster dann in der neuen Wohnung nicht so groß ist wie in der alten oder umgekehrt. Es ist einfach schwierig umzusetzen. Alles was variabel und leicht wegzutun ist, fällt auch leicht runter [...].

14. Wie versucht ihr Unternehmen, ihre Kunden zu binden?

a. Bieten Sie spezielle Kundenprogramme, lange Garantie, speziellen Service oder Wartung an?

Nein, also bei uns ist es eigentlich so, dass Gottseidank, und ich glaube das ist in der Branche ganz allgemein so. Kunden kommen in der heutigen Zeit zu Handwerkern, weil es einfach nicht so viele gibt davon, wenn etwas funktioniert hat, immer wieder zu diesem Handwerker zurück, weil sie nicht lang herum suchen wollen. Also die Leute sind relativ bequem [...] und sie kommen auch wieder wenn sie wieder etwas brauchen ohne dass wir großartig Werbung machen müssen. Was wir schon jedes Jahr machen, wir schreiben immer so Weihnachtskarten, da geht es halt darum dass man irgendetwas macht. Das ist nicht wo man jetzt sagen kann echte Kundenbindung oder sonst irgendetwas. Ich werde so [...] ab fünf Jahren [...] anfangen gewisse Produkte oder Produktgruppen für eine Wartung, einen Tausch oder sonst irgendwas vorzuschlagen [...]. Und ich glaube auch, dass das angenommen wird. Nur da habe ich noch nichts was man wirklich angreifen kann. [...] aus meiner Sicht ist es trotzdem so, die Leute kommen zu dem wo sie es gekauft haben, den sie kennen, wo sie vorbeifahren, sofern es funktioniert uns sie auch zufrieden waren [...].

15. Wie „locken“ sie neue Kunden zu sich? Warum den Sonnenschutz nicht gleich bei Fensterhändler mitkaufen?

Also grundsätzlich ist es so, wir machen relativ viel Werbung verhältnismäßig. Die

Sonnenschutzbranche in Graz macht eigentlich gar keine Werbung. Also, es ist wirklich so. Ich habe mich selbst immer gewundert, man sieht einfach in Graz kaum etwas [...]. Also grundsätzlich, wenn man die Anzahl an Sonnenschutzfirmen in Graz anschaut, wird eigentlich verhältnismäßig keine Werbung für Sonnenschutz gemacht [...]. Also grundsätzlich habe ich Plakate, und was auch notwendig ist sind im Internet diese Adwords [...], das machen eigentlich alle, da muss man dabei sein [...]. Einmal oder zweimal im Jahr machen wir auch eine Zeitungsbeilage, die teuer ist, die richtig Geld kostet, aber die auch sehr viel bringt.

I: Ok, machen sie auch eine klassische Kaltakquise, wo sie mögliche Kunden anrufen?

E: Nein, das machen wir gar nicht, Weil dafür ist mir unser Geschäft zu hochwertig. Also wir rufen schon nach dem Angebot an und warten nicht darauf bis sich irgendjemand irgendwann einmal meldet. So etwas machen wir schon. Aber die typische Kaltakquise passt das meiner Sicht nicht ganz zu unserem Geschäftsmodell. Weil einerseits ist es ganz klar, das sollte sich auch jeder Sonnenschutzhändler bewusst sein, das was wir verkaufen, also wirklich brauchen tut das keiner. Das sollte man sich immer bewusst sein, wirklich brauchen tut man den Sonnenschutz nicht - den hochwertigen Sonnenschutz. Also eine Jalousie brauche ich schon wenn es zu warm wird, Aber kein Mensch braucht eine Markise, theoretisch reicht auch der Baumarktschirm, kein Mensch braucht ein Segel, das sind alles Luxusprodukte. Das ist einfach alles etwas womit ich meine Wohnung verschönere, Mein Haus besser ausschauen lasse, angenehmer beschatten kann, was auch immer und man gibt dafür auch wirklich viel Geld aus. Daher glaube ich einfach, dass dieses akquirieren [...] zu unserer Branche nicht ganz passt, Weil ich kann niemanden für ein Luxusprodukt akquirieren [...].

16. Welche Vertriebswege nutzt ihre Firma?

Der Schauraum ist sicher wichtig, aber ich glaube das entscheidende ist, dass man das Ganze wirklich vor Ort erklärt und macht. Ich glaube es ist ganz schwierig, ohne dass man zu Leuten fährt, ihnen wirklich das richtige anzubieten und ich glaube auch, dass das die Leute verstehen und zum Teil auch schätzen.

I: Haben Sie dann dafür einen klassischen Außendienst oder fahren Sie persönlich zu den Kunden?

E: Grundsätzlich ist es so, dass bisher ich das jetzt gemacht habe, wobei das halt irgendwann einmal relativ anstrengend wird. Das sind in der Hochsaison 7-8 Termine pro Tag, mit je eineinhalb bis 2 Stunden [...]. Und das macht auch keiner in der Branche in der Intensität in der ich das jetzt gemacht habe, muss man auch sagen. Ich kenn die Branche sehr gut, das tut keiner in der Form. Aber wir werden jetzt einen zweiten Verkäufer aufbauen und das ein bisschen aufteilen. Aber ich finde es ist eines der wichtigsten Dinge überhaupt, weil man beschäftigt sich im Leben ein bis zwei mal mit einem Sonnenschutzprodukt [...], also die Terrassenbeschattung also diese großen Sachen, also damit beschäftige ich mich einmal bis maximal zwei mal in meinem Leben. Da finde ich einfach, dass man sich Gedanken drüber machen sollte und wirklich nicht irgendwas dort hin hängt, sondern das was passt [...]. Also ich glaube, dass der Termin [...] schon wichtig ist.

17. Bieten Sie auch einen Online-Shop oder hat Ihre Firma schon einmal überlegt einen Online-Shop aufzubauen?

Nein, weder angedacht noch gibt es ihn.

I: Mhm, und warum auch nicht angedacht?

E: Weil es genug Online-Shops gibt und ich die Online-Shops kenne und ich einfach nicht glaube, dass wir konkurrenzfähig sind. Mit unserer Größe und unserem Umsatzpotenzial das wir online generieren würden [...]. Der eigentliche Punkt ist der, dass wir die Produkte ja nicht selber produzieren [...]. Wenn ich einen Online-Shop habe bedeutet das ich muss zusätzlich diese ganze Versenderei und Rücknahme [...], ich habe ja auch rechtliche Schranken. Und das ist aus meiner Sicht nicht ganz das richtige, weil es bei uns einfach Maßanfertigungen sind [...]. Also das kommt vielleicht noch, keine Ahnung vielleicht kommt irgendeine neue Idee wie so etwas einfacher geht. Mit den derzeitigen Möglichkeiten glaube ich nicht, dass das so gut funktioniert.

18. Was sind ihre wichtigsten Kunden bzw. Kundengruppen?

Einkommensstarke Einfamilienhausbesitzer im Privatbereich. Das ist eigentlich die Umschreibung.

I: Ok, das reicht auch eigentlich. Und hauptsächlich im Raum Graz und Graz-Umgebung?

E: Ja, also eigentlich nur Graz und Graz-Umgebung. Ich schaue, dass ich alles was irgendwie

<p>weiter ist als Graz-Umgebung nicht annehme oder irgendwie abgebe. Also das ist eben die Kooperation von meinem Vater, das ist Sonne-Licht-Schatten, [...] da haben wir einfach die Möglichkeit solche Sachen die weiter weg sind an einen anderen Kooperationspartner bzw. Sonnenschutzhändler abzugeben.</p>
<p>19. Wie würden Sie diese Kundengruppen kurz beschreiben?</p>
<p>20. Woraus bestehen Ihre Einnahmen? Gibt es nur einen einmaligen Verkaufspreis oder bieten Sie auch langfristige Verträge? Optionale Aufpreise für längere Garantie?</p> <p>Es gibt leider Gottes praktisch keine langfristigen Verträge. Es geht eigentlich nur um den Verkaufspreis.</p> <p>I: Also nur einmalige Einnahmen?</p> <p>E: Genau, diese halt möglichst oft hintereinander aber grundsätzlich sind es einmalige Einnahmen, genau.</p>
<p>21. Was sind die größten Kostenpunkte die in ihrer Firma anfallen? Wo liegen Ihre wesentlichen Ausgaben?</p> <p>Die größten Kostenpunkte sind Personal und Einkauf. Aber Einkauf ist logisch, aber das sind die zwei größten Punkte. Alles andere ist nicht dramatisch, weil das kann man so regeln, dass es funktioniert.</p>
<p>22. <i>Wenn Experte von Händlerfirma kommt:</i> In den letzten Jahren hat sich die Konkurrenz in Ihrer Branche verschärft und auch Baumärkte bieten schon Sonnenschutzprodukte an. Wie können Sie sich als Händler dagegen behaupten?</p> <p>[...] <i>Ich bin ja auch einer von denen die jetzt in den letzten Jahren dazugekommen sind.</i> Ich glaube dass wir uns da ganz allgemein deswegen gut behaupten können, weil wir einfach etwas anders machen als andere [...]. Das liegt glaube ich sehr an meiner Person, also ich glaube einfach dass ich das kann. Also ich glaube einfach, dass ich wirklich verkaufen kann, das funktioniert irgendwie ganz gut [...]. Ich sage das immer wieder [...], hätte mich vor 1 Jahr ein Auto zusammengeführt und ich wäre 3 Monate außer Gefecht gesetzt hätten wir dieses Geschäft zusperren können [...]. Weil es eben so sehr an meiner Person hängt, nicht jetzt weil keiner etwas kann, sondern einfach weil ähm, also diese Abhängigkeit muss ich irgendwie wegbekommen [...]. Aber trotzdem, es liegt am Verkauf.</p>
<p>23. Was sind die wesentlichen Schwierigkeiten/Hürden, wenn man als neues Unternehmen in diese Branche einsteigt (Hersteller UND Händler)?</p> <p>Ich glaube die größte Schwierigkeit ist die, die richtigen Lieferanten zu finden und die richtigen Kontakte, und mit Kontakte eben Kunden und Lieferanten, also diese Kombination zu finden. Dieses Problem habe ich eigentlich umgangen, indem ich eben durch meinen Vater die ganze Branche sehr gut kenne auch von der Lieferanten Seite her. Und eigentlich, egal welcher Lieferant jetzt da war, wir die besten Konditionen die Händler nach 10 Jahren kriegen, bekommen haben. Wir haben überall das beste bekommen und jeder war froh dass er uns beliefern darf. Das ist etwas was sonst keiner kriegt und keiner hat. Da habe ich natürlich einen Riesenvorteil gehabt, das ist überhaupt keine Frage und das schätze ich auch sehr. Ich glaube, dass die größte Schwierigkeit wirklich die ist, dass ich einen Lieferanten finde, der gut ist [...], einen auf den ich mich verlassen kann und der vor allem auch Dinge produziert, die dann so funktionieren [...] dass mir die Leute nicht nach 2 Jahren die Türe einrennen weil etwas nicht hinhaut. [...]. Das ist glaube ich für einen der jetzt neu anfängt [...] das größte Problem [...]. Es ist einfach schwierig für jemanden der neu dazu kommt. [...] In der Branche kennt praktisch jeder jeden [...], wenn dann natürlich jemand reinkommt der einfach keine Ahnung von der Branche hat und nicht weiß wie es läuft tut er sich echt schwer. Bei uns ist das im Grunde wie in einem Ort, [...] da kennt halt jeder jeden. [...].</p> <p>I: Ok, das war jetzt eher die Händlerseite. Was wären jetzt Ihrer Meinung nach die größten Schwierigkeiten, wenn man sich als Hersteller selbstständig macht?</p> <p>E: Ich glaube, Wo&amp;Wo ist das beste Beispiel was das große Problem in der heutigen Sonnenschutzbranche ist. Und zwar, Wo&amp;Wo ist ja ein Vollsortimenter im Grunde. Das war bis vor 10 Jahren super, keine Frage, gleich wie Hella. Perfekt, weil die halt alles liefern können. Aber, durch die neuen Entwicklungsmöglichkeiten, durch die neuen Transportwege und dass das alles nichts mehr kostet [...]. Und daher glaube ich, dass die größte Herausforderung darin liegt nicht in die Situation [...] zu kommen, zu klein um wirklich was machen zu können, aber zu groß um einzugehen. Also dieses Mittelding, diesen kleinen durchschnittlichen Sonnenschutzbetrieb [...]. Sie</p>

<p>haben einfach wenig, mit dem sie sich aus der Masse hervorheben können. Und das ist glaube ich in Zukunft tödlich. Vollkommen egal wer das jetzt ist [...]. Und ich glaube, dass das die größte Herausforderung ist für die Sonnenschutzproduzenten. [...].</p> <p>I: Dass man sich mit einem Produkt zum Beispiel abhebt?</p> <p>E: Dass man entweder abhebt, oder so stark wächst dass ich wirklich der größte bin und dadurch, ja, weiß ich nicht. [...]. Also wenn mir jemand heute die Firma Wo&amp;Wo zum Beispiel anbieten würde, [...] ich bin mir nicht sicher ob ich die Firma kaufen würde, auch wenn es jetzt wirklich ein Schnäppchen wäre, weil ich einfach nicht daran glaube, dass [...] sehr langfristig gesehen, also 15, 20 Jahre, werden die alle größer werden müssen oder ein Problem kriegen oder ganz speziell etwas machen und kleiner werden. Und da glaube ich liegt die Herausforderung. [...]. Also auch diese Zusammenschlüsse, für den Endkunden ist das gar nicht gut, das muss man schon sagen und es ist auch für die Fachhändler nicht gut weil sie irgendwann diese Auswahlmöglichkeit nicht mehr haben [...]. Aber aus meiner Sicht wird das darauf hinauslaufen, weil das irgendwann einmal nicht mehr funktionieren wird. [...]. Irgendwann fangen dann die Chinesen an und produzieren Jalousien die 20% von den tschechischen kosten [...] und die Leidtragenden sind eigentlich nicht die Händler [...] sondern die großen Firmen, weil sie sich nicht wehren können [...].</p>	
<p>24. Stellen Sie sich vor, Sie würden sich in den nächsten zwei Jahren in ihrer Branche in Österreich selbstständig machen. Würden Sie eher einen produzierenden Betrieb oder einen Fachhandel gründen? Warum?</p> <p>Also wenn ich 100 Millionen zur Verfügung habe mache ich einen produzierenden Betrieb (lacht), wenn ich es selbst finanzieren müsste sicher einen Fachhandel.</p>	
<p>25. Ich lese Ihnen nun ein paar Eigenschaften vor. Bitte beurteilen Sie, inwieweit diese auf die Branche zutreffen.</p> <p>(1: trifft voll zu, 6: trifft gar nicht zu) Bitte begründen Sie.</p>	
<p>Offen für innovative, neue Produkte</p> <p>Also Einzelfälle bestätigen die Regel, aber ich glaube eher konservativ.</p>	3
<p>Starker Wettbewerb</p> <p>Der Wettbewerb ist in Graz nicht dramatisch, als Fachhändler gesehen. Also schwach.</p>	5
<p>Positive zukünftige Entwicklung (Umsatz)</p>	1
<p>Dynamik/Wandel: Derzeit viele Markteinflüsse</p> <p>Noch immer weg von eher Jalousie, hin zu noch mehr draußen, Fixverbaute Geschichten, Glasdächer, usw. [...]</p>	2
<p>Individuelle Produkte werden stärker nachgefragt</p> <p>Ja, das trifft voll zu.</p>	1
<p>Trend zu Smart-Home wird in Zukunft immer stärker</p>	1-2
<p>Gutes Service &amp; Wartung nach dem Kauf ist f. Kunden sehr wichtig</p> <p>Im Moment noch sicher 2-3, wird sich aber bald auf 1 entwickeln</p>	2
<p>Kunden würden Sonnenschutzprodukte auch mieten</p> <p>Nicht unsere Kunden. Also ein Kunde der etwas mietet würde unsere Produkte gern mieten, aber der zahlt dann für die Miete mehr als er überhaupt für das ganze ausgeben will. Ich glaube einfach die Kunden die unsere Sachen kaufen einfach nicht, also das ist so wie ich mir keinen Fernseher mieten würde [...]. Aber natürlich, der Markt ist sicher vorhanden. Das habe ich mir sogar selbst schon einmal überlegt [...], gerade bei Schirmen oder so. [...] Ich habe nur die falschen Kunden für so etwas im Moment dafür [...]. Also für Mietwohnungen könnte ich mir das gut vorstellen [...]. Vorstellbar auf jeden Fall.</p> <p>I: und wo würden Sie es bewerten?</p> <p>E: Also eigentlich theoretisch mieten, die richtigen Kunden, würde ich mit 1 bewerten. Da gehe</p>	1

ich fix davon aus. [...] aber ich kenne diese Kunden nicht, oder nur wenige davon, [...] die kommen da einfach nicht her [...].Also ich glaube wenn man sich darauf spezialisiert und das wirklich intensiv betreibt, da ist was drin, das geht auf jeden Fall [...].	
Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten? Nein, eigentlich nicht.	
Maximilian Praun, Firma (Händler), Geschäftsführender Gesellschafter, 5 Jahre in der Sonnenschutzbranche	

**Interview 5:** Gerhard Memmelauer, GM Sonnen- Sicht und Wetterschutz, Sonnenschutzfachhändler

<p><b>Einstieg:</b></p> <p>Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (30-60 Minuten)</li><li>• Kurze Vorstellung des Interviewers &amp; Probanden</li></ul> <p><b>Starter-Fragen:</b></p> <p>1. Denken Sie an die Sonnenschutzbranche ganz allgemein. Wie würden Sie die bisherige und zukünftige Entwicklung dieser Branche beschreiben?</p> <p>Sonnenschutz wird es nach wie vor immer wieder geben. Wenn man sich die Sommer anschaut sind sie zwar unterschiedlich aber werden immer extremer. Also ohne Sonnenschutz wird es in Zukunft auch nicht gehen. [...] Die Sonnenschutzbranche wird weiterhin eine steigende Branche bleiben.</p> <p>I: OK, also es war schon steigend und es wird die Entwicklung weiter positiv sein bzw. bergauf gehen?</p> <p>E: Naja es ist automatisch in den letzten Jahren ein bisschen stagnierend gewesen aber das hat mit der Wirtschaftsentwicklung zu tun gehabt, generell [...]. Also das letzte Jahr war schon gut. Das heurige Jahr ist am Anfang des Jahres zwar schlecht gewesen aber das hatte etwas mit dem Winter zu tun. Ist dann aber jetzt extrem gut angelaufen, [...] weil es dementsprechend heiß war bzw. es dementsprechende Hitzeperioden heuer gegeben hat.</p> <p>I: Genau, da ist das dann natürlich auch immer abhängig von der Saison.</p> <p>E: Sonnenschutzbranche ist generell eine Saisonbranche, d.h. im Winter geht wenig und im Sommer geht viel. Wie es halt bei Kunden so ist, alle warten zu bis es heiß ist und dann möchten sie es gleich haben und dann funktioniert das natürlich gar nicht.</p> <p>2. Welche Marktentwicklungen beeinflussen derzeit ihr Geschäft oder welche werden in Zukunft noch stark auf ihr Unternehmen zukommen? Welche Themen beschäftigen die Branche?</p> <p>Also wenn ich mir das ganze jetzt von außen anschau, Sonnenschutz ist ja allgemein ein Thema. Das Problem ist, dass die Fensterfirmen heutzutage den Sonnenschutz automatisch zukaufen. Heute ist es ja so dass die Sonnenschutzbranche auch damit kämpft, dass sich die Fensterfirmen eigene Sonnenschutzfirmen gekauft haben und Sonnenschutz mittlerweile selbst anbieten, auch aus der eigenen Produktion. Und natürlich sind die auch viel früher am Markt, weil sie ja Fenster und Sonnenschutz in einem anbieten. Natürlich ist das dann oft ein Preiskampf oder der Kunde geht gar nicht mehr zu einer Sonnenschutzfirma weil er eigentlich bei der Fensterfirma gleich alles aus einer Hand bekommt.</p> <p>I: Also sehen sie die Konkurrenz als sehr starkes Thema?</p> <p>Ist sicherlich ein starkes Thema aber das betrifft eigentlich nur so Standardprodukte wie Raffstore oder Rollläden. Nicht unbedingt die Textile Beschattung. Man muss sich einfach als Sonnenschutzhändler eher spezialisieren und sagen ok, 0815 Produkte, Rollläden darf kein Thema sein, oder nicht das Hauptthema sein. Man muss den Kunden einfach spezielle Lösungen anbieten können. Das geht alles [...] über die Beratung. Der Kunde kauft nur dann wenn er sich auch beraten fühlt. Es gibt natürlich auch Kunden die nur auf den Preis schauen.</p> <p>a. Beeinflusst „Smart Home“ ihr Kerngeschäft?</p> <p>Nein, spüre ich nicht, muss ich dazu sagen. Das ist bei manchen vielleicht mehr, bei</p>
--

manchen vielleicht weniger. Klassischer Fall, ich habe jetzt einen Kunden gehabt der Computer Software entwickelt sein Haus bekommt kein Smart Home. Die Begründung war ganz einfach wie ich ihn gefragt habe. Er hat gesagt, ich kann andere hacken und andere können ihn hacken, darum kommt das nicht in Frage.

I: OK, das heißt man bekommt es generell schon mit und die Leute reden darüber, aber direkt bei Ihnen als Sonnenschutzhändler ist es bei den Kunden noch kein großes Thema?

E: Also die Frage taucht schon ab und zu auf, ist aber bei mir nicht immer das Thema. Man muss aber dazu sagen, jeder Händler wird ein bisschen anders sein. Es gibt Händler wo viele junge Kunden sind, bei mir ist der Kundenkreis eher älter und dieser steht nicht auf Smarthome [...]. Er will eher konventionelle Lösungen haben. Große Nachfrage gibt es aber bei Funklösungen. Ja, d.h. es ist einfach von der Verkabelung sehr einfach, man muss nicht viel stemmen, ich habe nur 1 Zuleitung [...].

b. Wie spüren Sie den Trend zur Individualisierung und wie reagiert ihr Unternehmen darauf?

Naja Speziallösungen, da muss man jetzt wieder eher in den modernen Wohnbau gehen. Und im modernen Wohnbau kommt es auch immer auf den Architekten drauf an ob es z.B. ein Rundfenster oder Dreiecksfenster ist, dass man dort auch spezialisiert ist. Aber der Trend ist jetzt nicht so, dass man jetzt extrem viel Spezialisierung in diesem Bereich hat, weil sich der Kunde ja heute auch im Vorfeld im Internet Gedanken über sein Projekt macht und davor auch immer wieder die Kosten abwägt. Und wenn er dann automatisch sieht, dass eine Dreieckslösung [...] oder eine andere Sonderform würde auch den Sonnenschutz dementsprechend verteuern, da rückt der Kunde dann eher von dem ab und geht dann eher wieder auf normale Standardformen [...]. Damit einfach die Kosten im Gesamtpaket wieder niedrig gehalten werden können.

3. Es gibt motorisierte Produkte und klassische, händisch zu bedienende, Produkte. Ist in den letzten Jahren eine Tendenz zu einer dieser Kategorien festzustellen?

Ja es ist auf alle Fälle in unserem Bereich, also im Sonnenschutz Spezialistenbereich diese Motorisierung sehr stark festzustellen. D.h. der Trend geht auf alle Fälle in Richtung Motorisierung und Steuerung, aber wie gesagt ganz normale Steuerungen. Klassisches Beispiel ist eine Markise, die sollte zumindest eine Windüberwachung haben, das wird von fast allen verlangt, und Handbetrieb bei Markisen ist schon sehr sehr selten.

4. Was sind die wichtigsten Partner mit denen ihre Firma zusammenarbeitet?

Also der Hauptpartner ist für mich automatisch der Sonnenschutzhersteller. Durch das dass ich alle Produkte zukaufe, von den verschiedensten Sonnenschutz Spezialisten zukaufe und selber keine Produktionsstätte habe. Das heißt der Hauptpartner für mich ist einmal Wo&Wo in Graz. Das ist einfach mal aus dem Grund, weil ich einfach ein österreichisches Produkt will. Also ich bin nicht der Typ der in den verschiedenen Ländern einkauft [...], also ich bin eher ein Österreich-Qualitäts-Fan. Was ich aber nicht in Österreich bekomme, kaufe ich dann natürlich auch im Ausland ein, aber auch nicht irgendwo. Ich habe auch ein Produkt aus Deutschland und da habe ich 2 Firmen mit denen ich zusammenarbeite. Das sind Produkte die ich bei den anderen Lieferanten nicht bekomme weil er sie nicht produziert und auch nicht führt.

I: OK, d.h. Hauptpartner sind für Sie jetzt einmal die Hersteller wo Sie Ihre Produkte herkriegten hauptsächlich?

E: Richtig, also im Prinzip habe ich nur Produzenten die automatisch auch produzieren aber die selber nicht am Markt sind. Und dort kaufe ich auch meine Produkte zu, die ich brauche damit ich mein ganzes Tätigkeitsfeld für alle meine Kunden auch abdecken kann. Aber wie gesagt eher in Qualitätsländer wo man sagt da hat man eine hohes Qualitätsdenken und von dort hole ich mir auch die Produkte [...].

5. Mit wie vielen Kooperationspartnern arbeitet ein herstellender Betrieb in der Sonnenschutzbranche zusammen? Wer sind diese Partner?

Da muss man dazu sagen das werden viele sein, weil ja ein Produktionsbetrieb nicht alles selber produziert sondern auch nur Komponententeile produziert und auch noch andere Teile zukauf. Beim Wo&Wo wäre es klassisch z.B. Behänge, also Stoffe und solche Sachen. Viele Produzenten kaufen dann ja auch wieder bei einem anderen Spezialisten zu wo er die Systemteile kriegt, [...] und aus den Systemteilen ein fertiges Element erzeugt. Also größere Partner, oder größere Produktionsbetriebe haben sicher etliches an Zulieferfirmen

mit denen sie kooperieren [...]. Weil es gibt heute keinen Produktionsbetrieb der einen Motor selber erzeugt, die Plane selber erzeugt, d.h. da gibt es wieder spezialisierte Firmen [...]. Also ich sage jetzt einmal Wo&Wo hat durchschnittlich sicher einmal an die 30, 40 Partner wo er seine gewissen Systemteile wieder herkriegt, wo er dann wieder ein fertiges Produkt draus macht.

6. Mit wie vielen Kooperationspartnern würden Sie sagen arbeitet ein reiner Sonnenschutz-Fachhändler zusammen? Wer sind diese Partner?

Das ist jetzt unterschiedlich, also es gibt Händler, die ich auch genau so kenne, die nenne ich jetzt einmal [...] „kraut und rüben-käufer“ d.h. er kauft überall und nirgends. Der sagt auch automatisch, wo er es billiger kriegt da kauft er es, solche Händler gibt es genau so. Dann gibt es auch Händler die auch wirklich Händler-Partner sind, die automatisch mit Firmen gewisse Verträge abschließen und die auch zu dem stehen. Das sind dann die Fachhändler für mich, wo ich sage ok, der spezialisiert sich auf das Produkt, der kann das Produkt anbieten und nach Jahren auch noch reparieren, weil er ja weiß was er verkauft hat. [...] ein Händler der einmal dort und einmal da kauft, der weiß ja eigentlich schon gar nicht mehr wo er was gekauft hat [...] also hat er auch schon wieder Schwierigkeiten mit der Reparatur. Da kommt es immer wieder auf den Händler an und wie er sein Geschäftsfeld aufbaut. Also entweder auf der sicheren Seite [...] wo er die Kunden nachher auch noch betreuen kann [...].

7. Welche Aktivitäten sind in Ihrem Unternehmen die wichtigsten, um ihr Geschäft durchführen zu können bzw. aufrecht zu erhalten? (Beispiele: Produktion, Verkaufsgespräche, Suche & Pflege von Kooperationspartnern/Kunden, Montage-Schulungen etc.)

Grundsätzlich Werbung muss man machen, auf Messen muss man gehen. Kommt immer darauf an wie viele Messen man macht, wie groß soll das Umfeld sein, wie weit will ich mein Radius sein, wohin will ich verkaufen? Nach dem machen wir eine Messeplanung [...] und wir gehen einfach auf Messen damit wir bekannt werden. Man muss auf der Messe natürlich jedes Jahr präsent sein [...]. Man muss auch eine gewisse Werbung machen, das kann heute ein Telefonbuch sein, das kann Google sein oder Facebook [...]. Man muss halt dann immer schauen, bringt es was oder bringt es nichts. Aber manche Sachen muss man einfach nur aus Priorität machen [...], Herold oder Google oder wie ich es mache eine Bus-Werbung wo ein Bus jahrelang mit der Werbung herumfährt. [...] also ohne Werbung geht gar nichts.

I: Ok, und abgesehen von der Werbung, Aktivitäten im Sinne von Verkaufsgesprächen führen, was sind hier noch die wichtigsten Aktivitäten die Sie intern durchführen müssen?

E: Ja, das ist jetzt eigentlich genau das selbe was ich jetzt schon gesagt habe. Ich stehe schon auf einer bestimmten Messe seit ich angefangen habe selbstständig zu sein. Wenn man dort immer präsent ist, dort kriegt man auch die dementsprechenden Materialien d.h. Adressen her. [...]. Und so muss man halt schauen, dass man das Geschäftsfeld aufrecht erhält. Und wie gesagt, es hängt viel von der Beratung ab, wenn der Kunde eine gute Beratung bekommen hat, dann wird sich der Kunde auch den Händler merken und wird ihn auch weiterempfehlen [...]. Und man muss auch schauen, dass man bei den Werbeaktionen der Lieferanten mitmacht, damit man auch wieder zu neuen Adressen kommt. Man muss einfach so präsent sein, dass mich der Kunde nicht vergisst [...].

8. Ist Wartung bzw. Service nach dem Verkauf in Ihrer Firma wichtig? Legen Ihre Kunden viel Wert auf After-Sales-Service?

Ohne Service geht es gar nicht. Also nur verkaufen gibt es genug, also die nur verkaufen und hinter mir die Sintflut [...]. Solche Kunden gibt es auch, das sind aber meistens Kunden die auf den Preis schauen. Aber sehr viele Kunden legen Wert auf Qualität, d.h. vom Produkt die Qualität, die Beratungsqualität, [...] eine ordentliche Montage, dann muss auch die Nachbetreuung gut sein. Man muss dem Kunden gleich von Haus aus sagen, wenn das Produkt einmal was hat, das Produkt kommt von dort und da, es hat eine gute Qualität und eine hohe Garantie [...]. Wenn man solche Dinge auch wirklich dem Kunden überbringt [...], dann wird der Kunde auch immer wieder zu dir kommen. Man muss dem Kunden einfach anbieten können nicht nur schnell etwas neues zu montieren, sondern man muss ihm von Haus aus einfach klar machen, dass wir auch den Service haben dass man eine Reparatur, eine Wartung durchführen soll. Es gibt manche Produkte da sagt man es auch dem Kunden wegen einer Wartung, z.B. bei Wintergartenbeschattungen, die Schmutz ausgesetzt sind [...], das gehört alle 2 Jahre [...] überprüft. [...] Bei solchen Sachen mache ich auch z.B. Wartungsverträge, wo ich das bei mir automatisch beim Auftrag hinterlege und den Kunden nach 2 Jahren kontaktiere [...].



I: Ok, also wird das vom Kunden grundsätzlich schon gefragt und gefordert aber es gibt trotzdem viele Händler die das nicht anbieten?

E: Viele Händler bieten das gar nicht an. Wenn Sie heute eine Fensterfirma anschauen [...] da hat das Fenster Priorität und der Sonnenschutz ist nur ein Mitläufer. Den interessiert das nicht, ob das Produkt nach 2 Jahren was hat [...]. Das sind die Firmen die sagen schnell der Verkauf und hinter mir die Sintflut, die Firmen gibt es wie Sand am Meer [...].

9. Was sind die wichtigsten Ressourcen, die Ihre Firma zur Durchführung der Aktivitäten benötigt? Was sind sozusagen Ihre unerlässlichen Schlüsselressourcen?

Da weiß ich jetzt nicht was Sie genau meinen mit Ressourcen.

I: z.B. bei einem Hersteller die Produktionsstätte und die Maschinen. Bei Ihnen sind es vielleicht die Mitarbeiter und das Knowhow?

E: Grundsätzlich ist es so ich brauche einen Lieferanten der mich über Neuigkeiten informiert, der mich über bautechnische Änderungen informiert, wie lange bekomme ich dann das Produkt bzw. die Bauteile dazu noch? Das ist einmal grundsätzlich was ich brauche, dass ich den Kunden zumindest informieren kann [...]. Ich brauche auch dementsprechendes Personal, geschultes Personal, dass ich diese Sachen auch durchführen kann.

I: Ok, also die Informationen, dass sie die einmal bekommen und dann zum Durchführen auch das Personal dafür.

E: Genau, das brauche ich. [...] also ohne Personal geht es heute gar nicht [...]. Ich bin ja ein Kleinunternehmen und da muss sich der Chef einfach auf gewisse Sachen konzentrieren können [...] damit die Mitarbeiter auch eine Arbeit haben. [...] es muss ein miteinander sein, das versuche ich zu leben.

10. Welche Produkte werden in der Branche am meisten nachgefragt? Welche Produkte sind die rentabelsten?

Ja, also in der gesamten Branche ist es natürlich nach wie vor der Rollladen und der Raffstore, das sind eigentlich die Hauptprodukte. Rollladen nach wie vor wegen der Einbruchshemmung [...], der Raffstore um eine Lichtlenkung zu schaffen [...]. Meine Hauptprodukte sind jetzt aber nicht der Rollladen und der Raffstore, weil ich auch nicht im Neubaubereich arbeite, sondern meine Produkte sind hauptsächlich textile Beschattungen oder Sonderformen, also generell eine Sonderform. Dass ich sage ok, 0815 funktioniert nicht, man muss sich dann irgendwelche Gedanken machen, was für einen Zusatz z.B. eine andere Konsole, kann man dann wieder als Standard montieren. Da geht es einfach dann trotzdem um die Konstruktion, dass ich wieder auf ein Standardprodukt hinkomme bei der Montage. Aber meine Produkte sind textile Beschattungen, die sehr große Flächen abdecken und dort ist auch das Geld zu verdienen meiner Meinung nach. [...] Beim Rollladen ist kein Geld zu verdienen weil die Fensterindustrie ja sowieso schon mit Schleuderpreisen arbeitet, dass den Fachhändlern [...] eigentlich nichts bleibt. [...]. Da geht es bei uns eher darum dass wir das ganze bedienfertig machen. Wir schließen das Ganze an, machen die Verkabelung, [...] da können wir uns von anderen natürlich abheben.

11. Produzieren bzw. handeln Sie mit Sonnenschutzprodukten für Fenster mit Sonderformen? (Dreieck, Schrägen etc.)

Ja, also der Dreiecksfensterbereich usw. solche Sachen haben wir natürlich genau so wieder von unseren Lieferanten [...], wo man Innensonnenschutz anbieten kann [...]. Solche Sachen bieten wir genauso an. Was ja auch im Prinzip schon fast Standardlösungen sind.

- a. Wenn ja, wie stark werden diese Produkte nachgefragt?

Die Nachfrage ist eher gering.

I: Und auch gleichbleibend gering in den letzten Jahren?

E: Ja, also es kann schon sein dass in einem Jahr ein paar mehr sind und in einem anderen ein paar weniger. Aber es ist eigentlich im Promille Bereich sage ich jetzt einmal, es ist ein kleiner Anteil.

- b. Wenn nein, würden Sie sagen, dass für diese Produkte eine Nachfrage am Markt besteht?

12. Bieten Sie ihren Kunden Individuallösungen oder produzieren/handeln Sie mit Standardprodukten?

Also es ist ja so, dass es sehr viele Sonderformen gibt die als Standardprodukt erhältlich sind, weil

ja Sonnenschutzprodukte grundsätzlich einmal Maßanfertigungen sind. Aber trotzdem gibt es vorgefertigte Formen, ein Trapez, Dreieck oder sonst etwas, diese Formen sind vorgefertigt und da kommt es eigentlich nur mehr auf die bautechnische Lösung drauf an. Grundsätzlich sind alle bis jetzt lösbar, aber wie gesagt, es ist nicht so dass das einen großen Prozentsatz ausmacht, sondern der ist so verschwindend, und geringfügig. Also es könnte bei einem mehr sein beim anderen weniger, bei mir ist der Durchschnitt normal [...]. Also grundsätzlich die Sonnenschutzbranche spielt sich bei mir und auch bei manchen anderen die ich kenne alles in einem sage ich mal normalen Bereich ab [...].

I: Und werden die dann auch vom Hersteller ganz normal mitproduziert?

E: Ja. Also der Hersteller bietet automatisch Sonderformen an, Dreieck, Fünfeck und solche Sachen. Das macht das Produkt jetzt aber auch nicht teurer, weil der Hersteller das ja auch schon im Programm hat. Dadurch ist das im Prinzip auch ein Standardprodukt, wo es nur mehr um die Größe geht.

a. Können Sie in den letzten Jahren einen Trend zu mehr individuellen- bzw. Sonderlösungen erkennen?

Nein, würde ich auch nicht überbewerten. Also ich würde jetzt Sonderformen nach wie vor führen. Also wie gesagt ich mache das ganze jetzt schon relativ lange [...], und auch die Fensterelemente werden einmal größer und einmal wieder kleiner [...]. Das ist immer wieder ein auf und ab. Aber wie gesagt, ich würde das mit Sonderformen jetzt nicht überbewerten.

13. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Was halten Sie persönlich von diesen Produkten? Wie ist die Qualität? Sind diese Produkte in der Branche etabliert?

Grundsätzlich ist es so, solche Produkte werden hauptsächlich im Baumarktbereich angeboten. Da ist es so, dass man das Produkt einfach dort abholt. Da steht in der Anleitung oft drinnen man kann das zuschneiden [...]. Die junge Generation kauft das auch, weil sie oft auch Wohnungen wechseln [...], die kaufen dann Produkte natürlich auch zum Klemmen. Natürlich aus dem einen Grund weil sie wissen [...], dass dort nicht gebohrt werden darf [...]. Das ist also hauptsächlich beim Baumarkt. Das fängt schon an beim Insektenschutz, den es mittlerweile auch zum Aufkleben gibt [...], eine Stecklösung haben wir genauso. Aber wie gesagt, es gibt dann die Innenprodukte, Innenrollo, Innenjalousie, da gibt es einfach so Klemmbalken dazu. Ich kann mit dem nichts anfangen [...], weil diese ganzen Klemmsachen [...] beschädigen ja auch in Wirklichkeit den Gummi [...]. Darum sehe ich das dieses Produkt jetzt nicht unbedingt das Produkt der Zukunft sein wird, weil das nur eine Momentlösung ist für kurze Zeit [...]. Alles zum Klemmen und Spannen besteht auch immer aus Kunststoffteilen und [...] durch die UV-Einstrahlung wird der Kunststoff hart und brüchig und fällt irgendwann hinunter. Also es ist jetzt nicht unbedingt die hohe Qualität.

I: Und können Sie die Nachfrage einschätzen?

E: Kann ich jetzt eigentlich nicht einschätzen, weil ich mit einem Baumarkt nichts zu tun habe [...]. Es ist sicher kein kleiner Anteil in diesem Bereich, aber das sind Kunden die kaufen das einmal und irgendwann, wenn sie das nötige Geld haben dann lassen sie sich beim Sonnenschutzspezialist was Gecheites machen. Also das ist kein verlorener Kunde deswegen.

14. Frage zur Konkurrenz die immer stärker wird (Minute 5). Wieso sollte der Kunde nicht gleich beim Fensterhändler einkaufen?

Da würden sie sagen sie müssen sich abheben und spezialisieren damit der Kunde beim Händler kauft.

Grundsätzlich ist es so dass die Fensterbranche, die ganzen Fenstervertreter, sich hauptsächlich sehr gut bei den Fenstern auskennen [...]. Sonnenschutz ist bei denen immer eine zweitrangige Geschichte, d.h. sie kennen sich da nicht wirklich aus, bieten es aber trotzdem mit an weil es das System einfach so vorgibt. [...] es wird z.B. die Fenstergröße eingegeben und der Sonnenschutz wird automatisch dafür berechnet. Er kann den Kunden aber dazu nicht beraten. Der Kunde kauft aber trotzdem, weil er hat alles in einem oder er lasst sich das von einer Sonnenschutzfirma anbieten, welche dann aber automatisch teurer ist. Warum? Weil beim Fensterhändler der Sonnenschutz nur das Fenster unterstützt, der Sonnenschutz ist nur ein Mitläufer vom Fenster.

Es heißt nicht dass ich als Sonnenschutzspezialist Angst haben muss weil die Fensterfirmen mir das Geschäft wegnehmen. Man muss sich einfach davon weg besinnen und sagen ok, ein Rohbau ist

nicht mein Thema. Im Sanierungsbereich bieten Fensterfirmen meistens den Sonnenschutz nicht an, weil sie die technischen Lösungen dazu nicht haben. Wir müssen uns einfach auf die Kunden konzentrieren die technische Lösungen brauchen, im textilen Bereich, also alles was Wintergartenbeschattung und solche Sachen betrifft, Sichtschutz und Windschutz [...]. In diesem Bereich sind die Fenstererzeuger ja gar nicht am Markt.

Ich schicke auch zum Beispiel Weihnachtskarten aus an Bestandskunden [...]. Auf das hin kommt dann auch ab und zu wieder eine Anfrage [...] und damit macht man auch wieder einmal ein Geschäft.

Wie versucht ihr Unternehmen, ihre Kunden zu binden?

a. Bieten Sie spezielle Kundenprogramme, lange Garantie, speziellen Service oder Wartung an?

Grundsätzlich ist es ja so, ein Kunde der etwas kauft, der vergisst ja nicht so schnell, wenn alles in Ordnung geht [...]. Das sind einmal die Kunden, die kommen sowieso. Lange Garantien haben wir teilweise auch von unseren Lieferanten [...]. Dann gibt es auf spezielle Produkte z.B. 5 oder 7 Jahre mit Garantiekarte. Das sind dann meistens Händleraktionen, also wo die Garantieleistung vom Händler kommt. Meine Seite ist so, dass ich dem Kunden immer wieder sage ok, bei gewissen Produkten ist eine Wartung trotzdem erforderlich und da biete ich halt Wartungsverträge an, wo man schon fixe Beträge ausmacht und wir haben dann nur die ganz normale Preissteigerung drin und sonst nichts [...]. So haltet man die Kunden an der Stange sage ich jetzt einmal.

15. Wie akquirieren sie neue Kunden? Warum sollten sie nicht bei der Konkurrenz kaufen?

[...] wie schon gesagt die Messe. Und bei der Messe gibt es automatisch 2 Kundenkreise. Das eine ist der Kundenkreis der einen Sonnenschutz sucht und auch speziellen Sonnenschutz sucht. Es gibt Kunden die einen Hausbau vorhaben und einmal nur Informationen einholen. Die melden sich dann wieder oder man kriegt gleich eine Adresse und macht sich ein Beratungsgespräch aus [...]. Solche Kunden hat man auf der Messe hauptsächlich. Oder sie kommen von alleine in den Schauraum, wie gesagt, Kunden sind heute meistens sehr gut informiert [...], suchen Firmen in der Umgebung und kontaktieren diese Firmen. [...]. Also man kann nicht auf der Straße stehen und sagen, jetzt suche ich einen Kunden. [...]

16. Welche Vertriebswege nutzt ihre Firma?

Die Vertriebswege sind Messen, sind Werbeaktivitäten um den Bekanntheitsgrad zu heben, auch im Google zum Beispiel [...], damit man schnell und einfach gefunden wird. Das sind die Aktivitäten die einfach wichtig sind.

I: Ok, und dann haben Sie auch Ihren Schauraum, wo die Leute persönlich zu Ihnen kommen können.

E: Ja, grundsätzlich habe ich einen Schauraum. Ich habe jetzt aber nicht den Schauraum in einer Durchzugsstraße [...], sondern der Schauraum ist dafür da, dass der Kunde kommen kann [...], Produkte angreifen kann, und bedienen kann. Das ist eigentlich schon die halbe Kaufentscheidung und darum der Schauraum.

17. Bieten Sie auch einen Online-Shop oder hat Ihre Firma schon einmal überlegt einen Online-Shop aufzubauen?

Online-Shop habe ich einmal nicht, habe ich auch nicht vor [...], weil ja die Produkte die ich habe nicht 0815 Produkte wie in einem Baumarkt sind [...]. Darum habe ich auch nicht vor dass ich so einen Online-Shop aufbaue. Wäre vielleicht interessant im Ersatzteilbereich [...]. Ich habe aber auch das Problem, dass der Kunde ja auch nicht wirklich bei mir ist [...].

18. Was sind ihre wichtigsten Kunden bzw. Kundengruppen?

19. Wie würden Sie diese Kundengruppen kurz beschreiben?

Also die Kundenschicht ist einmal sage ich jetzt eine ältere Kundenschicht [...], aber das hat wieder was mit dem Fenster zu tun. Ich habe eher die sanierenden Kunden oder die Kunden die erweitern [...]. Und meine Kundenschicht ist zur Zeit [...] 40+.

I: Und würden Sie auch sagen hauptsächlich Einfamilienhäuser?

E: Ja, also hauptsächlich Einfamilienhäuser oder auch Wohnungen, Eigentumswohnungen [...]. Es sind aber auch die Kunden die das Geld dafür haben und dadurch auch die qualitativ hochwertigeren Produkte kaufen [...]. Also eher Kunden die auf Qualität Wert legen und sagen,

jetzt möchte ich das noch 1x machen und das soll passen [...].	
20. Woraus bestehen Ihre Einnahmen? Gibt es nur einen einmaligen Verkaufspreis oder bieten Sie auch langfristige Verträge? Optionale Aufpreise für längere Garantie?	<p>Also im Prinzip sind es Wartungsverträge bei Sonnenschutzanlagen, also bei Wintergartenbeschattungen, Außenrollo und solchen Sachen, große textile Beschattungen. Also dort habe ich Wartungsverträge [...]. Beim Rollladen gibt es das eigentlich nicht [...], weil es relativ verschleißfrei ist [...]. Also im Prinzip sind es Wartungsverträge und Kunden, die schon über bestehende Kunden kommen oder über die Messe, das sind meine Einnahmequellen.</p> <p>I: Also ein Großteil auch der einmalige Verkaufspreis ohne Wartungsverträgen?</p> <p>E: Auch sehr viele, ja, weil bei manchen Produkten ja eigentlich keine Wartung notwendig ist [...]. Außer es ist einmal eine Reparatur, aber dann meldet sich der Kunde [...].</p>
21. Was sind die größten Kostenpunkte die in ihrer Firma anfallen? Wo liegen Ihre wesentlichen Ausgaben?	<p>Ja das ist einmal der Schauraum. Das Montagewerkzeug, man braucht immer wieder neues Werkzeug weil es kaputt geht [...]. Das sind auch Kosten. Und die Mitarbeiter im Prinzip. Die Mitarbeiterkosten und Lohnnebenkosten sind natürlich gravierend.</p> <p>I: Und wahrscheinlich auch die Einkaufspreise Ihrer Produkte?</p> <p>E: Das ist Verhandlungssache. In der Sonnenschutzbranche gibt es ja sehr viele Produzenten [...] und dort ist ja auch nichts anderes als eine Abwerbestrategie [...]. Jeder Lieferant versucht ja auch seinen Umsatz zu machen und bei den Sonnenschutzhändlern in der Tür zu stehen und zu fragen, ob es ein Produkt gibt, das er noch verkaufen kann [...]. Also das ist rein Verhandlungssache und wie man zu der Firma steht. [...].</p>
22. <i>Wenn Experte von Händlerfirma kommt:</i> In den letzten Jahren hat sich die Konkurrenz in Ihrer Branche verschärft und auch Baumärkte bieten schon Sonnenschutzprodukte an. Wie können Sie sich als Händler dagegen behaupten?	<p><i>Ich sage immer wieder es gibt einen Wettbewerb, aber keine Konkurrenz [...]. Also es gibt in der Branche immer wieder solche One-Man-Shows, das waren irgendwelche Monteure [...] und machen sich dann selbstständig [...]. Belebt ja eigentlich auch wieder die Branche, weil es gibt ja auch wieder Sonnenschutzspezialisten die zu wenig Mitarbeiter haben und die Montage nicht abdecken können und bedient sich dem dann. Vom dem her ist es ja nicht wirklich eine Konkurrenz. Es ist ja auch immer ein Kommen und Gehen, also teilweise kommen Sonnenschutzfirmen und nach 3 Jahren gibt es sie nicht mehr [...]. Das ist in der Branche sage ich jetzt einmal fast schon normal.</i></p>
23. Was sind die wesentlichen Schwierigkeiten/Hürden, wenn man als neues Unternehmen in diese Branche einsteigt (Hersteller UND Händler)?	<p>Also die größte Schwierigkeit ist oft eine Bank zu finden, die das unterstützt und mitträgt, weil wenn man heutzutage eine Firma gründet muss man sich grundsätzlich einem klar sein: Arbeiten muss man mehr [...], man muss ziemlich viel Freizeit investieren und man muss zumindest ein Startkapital haben und das soll nicht zu klein sein [...]. Das nächste Problem bei einer Firmengründung ist, durch das, dass sie ja keiner kennt, sind sehr viele Firmen die sagen, naja, die ersten 3 Aufträge musst du auf Vorkassa bezahlen. Da fangen schon die Probleme an, weil das Startkapital nicht vorhanden ist [...]. Früher waren die Banken großzügiger [...], heute wollen sie viele Sicherheiten. Du musst in der Startphase zumindest einmal 50% Eigenkapital haben.</p> <p>I: OK, also glauben Sie das Finanzielle wäre die größte Hürde am Anfang?</p> <p>E: Also einen Gewerbeschein zu bekommen, wenn man nachweisen kann dass man schon lange in der Branche ist [...], da kriegt man relativ schnell einen Handels-Gewerbeschein, der ist relativ leicht zu bekommen, der kostet auch sehr wenig Geld [...]. Also die große Schwierigkeit ist einfach meistens die Banken zu finden, die das mittragen, dass man wirtschaftlich wachsen kann.</p>
24. Stellen Sie sich vor, Sie würden sich in den nächsten zwei Jahren in ihrer Branche in Österreich selbstständig machen. Würden Sie eher einen produzierenden Betrieb oder einen Fachhandel gründen? Warum?	<p>Grundsätzlich würde ich trotzdem wieder einen Fachhandel aufmachen. Eine Herstellerfirma ist in der Gründung automatisch wesentlich aufwändiger, weil ich die Maschinen, Hallenkonstruktionen</p>

<p>dazu brauche, auch die dementsprechenden Gewerbeberechtigungen, damit ich das Produkt dort auch erzeugen kann [...]. Also das wäre mir zu aufwändig, und darum würde ich wieder einen Fachhandelsbetrieb aufmachen mit Waren aller Art, dass man nicht so gebunden ist an ein Produkt. Und man muss beim Handel immer einen zweiten Gewerbeschein dazu haben, dass man deren Montage und Reparaturen auch durchführen kann. Das braucht man einfach. Sonst ist man ein Händler, der sich dann einer Montagefirma bedienen muss [...].</p>	
<p>25. Ich lese Ihnen nun ein paar Eigenschaften vor. Bitte beurteilen Sie, inwieweit diese auf die Branche zutreffen. (1: trifft voll zu, 6: trifft gar nicht zu) Bitte begründen Sie.</p>	
Offen für innovative, neue Produkte	1
<p>Starker Wettbewerb</p> <p>Naja das ist jetzt ganz schwierig zu sagen. Wettbewerb gibt es auf alle Fälle, ist immer da. Aber der Kundenstock ist auch da, es gibt genug Kunden. Ich würde hier nicht ganz rauf aber auch nicht ganz runter gehen.</p>	3
<p>Positive zukünftige Entwicklung (Umsatz)</p> <p>Da kommt es jetzt auf die Wirtschaft drauf an, wie das die Regierung sieht, indem man die Steuern erhöht oder sonst irgendwas, damit die Kaufkraft schrumpft. Das liegt stark an der Kaufkraft, da muss man aufpassen. Da würde ich nicht ganz stark mit 1 bewerten sondern eher bei 3, weil es ganz stark abhängig ist wie die Kaufkraft weiter steigt oder nicht. [...]. Da muss man einfach die Entwicklung abwarten.</p>	3
<p>Dynamik/Wandel: Derzeit viele Markteinflüsse</p> <p>Schwierig, ganz schwierig. Ein Wandel hat sich eigentlich schon vollzogen, weil der ist eigentlich entstanden dadurch, dass sich Fensterfirmen eigene Sonnenschutzfirmen gegründet haben und dadurch die Sonnenschutzfirmen weggebrochen sind [...]. Es haben sich eigentlich die etabliert die immer schon größer waren und es wird da nicht viel dazukommen [...]. Würde ich jetzt nicht sagen, dass das so dynamisch ist.</p>	3
<p>Individuelle Produkte werden stärker nachgefragt</p> <p>Nein, also bei mir trifft das gar nicht zu. Das würde ich gar nicht beurteilen, weil ich da keine speziellen Nachfragen habe. Der Kunde ist sehr gut informiert und der weiß schon wo er hingehen muss wenn er was spezielles braucht. Diese Segmente sind eigentlich sehr gut abgedeckt (zB ein Schlosser usw.). Also da kann ich jetzt eigentlich nichts dazu sagen.</p>	-
<p>Trend zu Smart-Home wird in Zukunft immer stärker</p> <p>Das kommt drauf an wie stark das in der Werbung drin ist. Aber wie gesagt, die Jungen ja, die Älteren nein [...]. Die jungen fragen nach dem serwohl nach. Kommt immer auf die Argumentation drauf an und auf das Umfeld. Würde ich nicht sage, dass jetzt jeder daran interessiert ist. Das liegt so in der Mitte drin [...].</p>	3
<p>Guter Service &amp; Wartung nach dem Kauf ist f. Kunden sehr wichtig</p> <p>Bei der älteren Generation ja, bei der jüngeren nein. Bei der älteren Generation mit Sicherheit, die legen starken Wert auf Qualität, auch Beratungstätigkeit und Nachbetreuung.</p>	3
<p>Kunden würden Sonnenschutzprodukte auch mieten</p> <p>Habe ich eigentlich eher auf Raten kaufen, also die Anfrage steigt [...]. oder nur die Hälfte gleich zahlt und den Rest irgendwie finanziert man, die Anfrage steigt. Aber eher bei den jüngeren. Aber mieten eigentlich gar nicht.</p>	6
<p>Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?</p>	
<p>Gerhard Memmelauer, Sonnenschutzfachhändler, GM Sonnen- Sicht- und Wetterschutz, Inhaber und Geschäftsführer, 34 Jahre Berufserfahrung und selbstständig seit 2013 in der Sonnenschutzbranche</p>	

**Interview 6:** Edwin Schönwetter, Wo&Wo Sonnenlichtdesign GbmH & Co KG (Sonnenschutzhersteller)

**Einstieg:**

Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch

- Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (30-60 Minuten)
- Kurze Vorstellung des Interviewers & Probanden

**Starter-Fragen:**

1. Denken Sie an die Sonnenschutzbranche ganz allgemein. Wie würden Sie die bisherige und zukünftige Entwicklung dieser Branche beschreiben?

Die Entwicklung ist in den letzten Jahren enorm vorangeschritten. Materialien, Oberflächenbehandlung und Steuerungstechnik haben sich sehr stark weiterentwickelt. Zurzeit geht die Entwicklung sehr stark in Richtung Smart-Home Lösungen. Auch Detaillösungen rund um Optik und Haptik sind verstärkt spürbar und werden in den letzten Jahren optimiert. Auf jeden Fall gab es in letzten Jahren eine starke positive Entwicklung und der Trend deutet auch weiterhin darauf hin.

2. Welche Marktentwicklungen beeinflussen derzeit ihr Geschäft oder welche werden in Zukunft noch stark auf ihr Unternehmen zukommen? Welche Themen beschäftigen die Branche?
  - a. Beeinflusst „**Smart Home**“ ihr Kerngeschäft?

Ja, Smart Home nimmt einen sehr großen Einfluss in die Entwicklung. Das liegt daran das wir tagtäglich mit Internet Handy etc. zu tun haben. Es wird irgendwann Standard werden, dass man seinen Sonnenschutz mit dem Handy mit steuern kann und möchte. Von der Technik sind wir noch nicht so weit wie es sich der Kunde wünscht. Die Werbung drängt auch in diese Richtung und es wird sehr stark daran gearbeitet. Wir sehen auch in der Entwicklung dass es hier sehr viel Potenzial gibt. Deshalb wird hier sehr viel Innovationsarbeit geleistet.

- b. Wie spüren Sie den Trend zur **Individualisierung** und wie reagiert ihr Unternehmen darauf?

Unsere Produkte sind prädestiniert für Individualisten. Jedes Produkt das bei der Firma wo und wo das Haus verlässt ist auf Maß zugeschnitten. Es gibt kein Produkt das nicht nach Kundenwunsch produziert wird. Breite/Höhe Ausfall Mars Farbe Steuerung – das alles kann sich der Kunde selbst aussuchen, es gibt sozusagen kein Zwillingprodukt. Es gibt zwar gewisse Lieferzeiten die wir brauchen, aber dafür bieten wir Produkte für Individualisten die kein zweites Mal existieren und der Trend geht auch weiterhin zu mehr individuellen Produkten. Auch neue Bauformen und Architektenhäuser gehen in Richtung Individualität. Jeder möchte seine eigene Handschrift hinterlassen. Es gibt kein Standard Fenster und keinen Standard-Sonnenschutz mehr. Man muss sich anpassen und darauf reagieren und so wenig Aufwand wie möglich betreiben um den Kunden zufriedenzustellen.

3. Es gibt motorisierte Produkte und klassische, händisch zu bedienende, Produkte. Ist in den letzten Jahren eine Tendenz zu einer dieser Kategorien festzustellen?

Man spürt auf jeden Fall eine Tendenz zu den motorisierten Produkten. Vor zehn Jahren war es Standard, dass man die Markise mit einer Kurbel bedient hat, mittlerweile liefern wir 80 % der Markisen mit Funkmotoren aus. Der Standard ist einfach gestiegen. Eine Stromzuleitung ist heutzutage kein Problem mehr und das spiegelt sich auch in unseren Produkten wieder. Natürlich gibt es trotzdem noch Produkte die großteils mit Gurt ausgeliefert werden wie zum Beispiel der Rollläden. Hier liegt man bei einem Verhältnis von 60 zu 40 und auch hier steigt die Tendenz in Richtung Motorisierung. Der Anteil an Produkten mit Motor und Steuerungstechnik wird immer größer. Es ist auch in gewisser Weise ein Statussymbol und Leute zeigen motorisierte Produkte gerne her und bei diesem Trend müssen wir einfach mitgehen.

4. Was sind die wichtigsten Partner mit denen ihre Firma zusammenarbeitet?

Auf jeden Fall die Vorlieferanten. In Wirklichkeit sind alle Partner wichtig, denn wenn ein Puzzleteil fehlt oder nicht funktioniert dann kann ich das Produkt nicht liefern. Daher sind alle Vorlieferanten sehr wichtig. Wenn einer nicht mitspielt fällt das Konstrukt zusammen. Die TU Graz und das Patentamt sind auch wichtige Partner, allerdings sind die Vorlieferanten die wichtigsten.

<p>5. Mit wie vielen Kooperationspartnern arbeitet ein herstellender Betrieb in der Sonnenschutzbranche zusammen? Wer sind diese Partner?</p> <p>Das ist sehr schwierig zu beantworten. Es könnten 100 oder auch 300 sein. Wir sind ein Vollsortimenter und bieten viele verschiedene Produkte (sowohl innenliegenden als auch außenliegenden Sonnenschutz) an. Ich gehe bei uns aber mindestens von 100 bis 300 Vorlieferanten aus (Tücher-, Motoren-, Beschichtungsfirmen). Man braucht einfach viele Vorlieferanten um individuelle Produkte konfektionieren zu können.</p> <p>6. Mit wie vielen Kooperationspartnern würden Sie sagen arbeitet ein reiner Sonnenschutz-Fachhändler zusammen? Wer sind diese Partner?</p> <p>Im besten Fall nur einen Partner. Das ist aber leider nicht immer möglich und hat auch seine Gründe, denn jeder Hersteller hat seine Stärken und Schwächen. Meistens hat ein Händler zwei Partner und bezieht innenliegenden und außenliegenden Sonnenschutz bei einem anderen Hersteller. Oft führt ein Hersteller auch nicht alle Produkte und es ist notwendig bei einem zweiten einzukaufen. Mehr als drei Lieferanten wird Ein Händler jedoch nicht haben, denn dann ist es schwer nachzuvollziehen wo welches Produkt verbaut ist. Es ist zum Nachverfolgen der Produkte viel einfacher als Händler wenn man weniger Hersteller als Partner hat.</p>
<p>7. Welche Aktivitäten sind in Ihrem Unternehmen die wichtigsten, um ihr Geschäft durchführen zu können bzw. aufrecht zu erhalten? (Beispiele: Produktion, Verkaufsgespräche, Suche &amp; Pflege von Kooperationspartnern/Kunden, Montage-Schulungen etc.)</p> <p>Grundsätzlich das Verkaufsgespräch. Auch eine fehlerlose pünktliche Lieferung ist wichtig. Der Wettbewerb im In- und Ausland ist sehr stark und man muss sehr zielgerichtet arbeiten. Auch hausinterne Schulungen durchzuführen ist ein wichtiger Punkt, damit der Kunde weiß, dass man sich um ihn kümmert. Der Kunde muss rundum gut versorgt werden und das Gefühl haben das er der Wichtigste ist.</p> <p>8. <i>Wenn Experte von Händlerfirma kommt:</i> Ist die Wartung bzw. der Service nach dem Verkauf in Ihrer Firma wichtig? Legen Ihre Kunden viel Wert auf After-Sales-Service?</p> <p><i>Dieses Thema ist auch für den Händler wichtig wenn er verkauft ja auch die Marke WO&amp;WO an den Endkunden.</i> Sowohl der Händler als auch der Endkunde müssen sich in gewissen Situationen nach dem Verkauf noch gut betreut fühlen. Grundsätzlich sollten die Händler selbst montieren können, Bestellungen abwickeln können und sich auch um Reklamationen kümmern. Es gibt aber immer wieder Situationen wo das nicht geht. Daher ist der After-Sales-Service auf jedenfall wichtig. Der Endkunde soll das Gefühl haben Er hat ein gutes Produkt gekauft, nicht nur bei einem Händler, sondern auch bei einem österreichischen Unternehmen. Wir als Hersteller kümmern uns nicht um den Händler sondern auch eine Endkunden und wenn es benötigt wird kommen wir mit dem Händler mit zum Endkunden und sehen uns das Problem gemeinsam an, denn der Endkunde soll das Gefühl haben ein gutes Produkt gekauft zu haben.</p>
<p>9. Was sind die wichtigsten Ressourcen, die Ihre Firma zur Durchführung der Aktivitäten benötigt? Was sind sozusagen Ihre unerlässlichen Schlüsselressourcen?</p> <p>Das wichtigste ist auf jeden Fall Kapital, denn man braucht es um die ganzen Sachen zu kaufen. Auch Innovationen gehören dazu, weil wenn man 20 Jahre lang die gleichen Produkte baut wird es irgendwann langweilig. Natürlich gehören auch qualifizierte Arbeitskräfte dazu. Das sind die drei wichtigsten Punkte. Ein kapitalstarkes Unternehmen das innovativ ist, zumindest in ein paar Bereichen, und die nötige qualifizierte Manpower hat sollte es eigentlich hinbekommen.</p>
<p>10. Welche Produkte werden in der Branche am meisten nachgefragt? Welche Produkte sind die rentabelsten?</p> <p>Bei uns ist es nach wie vor die Markise. Eigentlich Markise und Terrassenbestattungen. Das macht soweit ich weiß 40 % unseres Gesamtumsatzes aus. Obwohl wir sehr viele andere Produkte anbieten macht das fast die Hälfte des Umsatzes aus. In diesem Bereich sind wir auch selbst Systemgeber d.h. wir produzieren dazu auch selbst Teile wie zum Beispiel Arme und verkaufen auch die Teile weiter an Händler und Konfektionäre. [...]. Das ist auch sehr rentabel, da wir als Systemgeber vorgeben können Wie viel etwas kostet. Markise ist definitiv das Produkt Nr. 1. Und wird auch am stärksten nachgefragt.</p> <p>11. Produzieren bzw. handeln Sie mit Sonnenschutzprodukten für Fenster mit Sonderformen? (Dreieck, Schrägen etc.)</p> <p>Ein ausliegender Sonnenschutz, speziell im Fensterbereich, ist mit hohen Kosten und hohem</p>

Aufwand verbunden. Meistens sind technische Grenzen gesetzt. Dadurch dass sie ein Vollsortimenter sind gehen wir hier in Richtung Indoor [...]. Sonderformen werden generell auch immer weniger. Es war in der Zwischenzeit in den 90ern und Anfang 2000ern modern (Dreiecksfenster, Giebelfenster). Für diese gibt es auch heute noch geringe Bestattung. Innen ja, aber außen ist es wie gesagt mit viel Aufwand und Kosten verbunden.

a. Wenn ja, wie stark werden diese Produkte nachgefragt?

Die Nachfrage von außenliegendem Sonnenschutz bei Fenster mit Sonderformen geht zurück. Auch die Nachfrage von innen liegendem Sonnenschutz für solche Sonderformen ist sinkend.

b. Wenn nein, würden Sie sagen, dass für diese Produkte eine Nachfrage am Markt besteht?

12. Bieten Sie ihren Kunden Individuallösungen oder produzieren/handeln Sie mit Standardprodukten?

Jedes Produkt dass das Haus verlässt ist nach Kundenwunsch produziert (Größe, Breite, Höhe, Ausführung). Standardmaße, wie zum Beispiel bei einem Tisch oder einer Tür gibt es bei Fenstern heutzutage weniger. Der Kunde möchte für jedes Fenster seinen individuell angepassten Sonnenschutz. Die Standardmarkise mit 4 × 2 m kauft man eher in einem Baumarkt aber nicht bei uns. Und dadurch, dass es auch in der Fensterbranche keine Standard Normen und Größen mehr gibt, fertigen auch wir jedes Produkt auf die individuellen Kundenwünsche angepasst. Wir haben sozusagen eine individuelle Serienproduktion.

a. Können Sie in den letzten Jahren einen Trend zu mehr individuellen- bzw. Sonderlösungen erkennen?

13. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Was halten Sie persönlich von diesen Produkten? Wie ist die Qualität? Sind diese Produkte in der Branche etabliert?

Wir selbst haben solche Produkte nicht, Ich kenne aber ein bis zwei Mitbewerber die solche Produkte führen. Da geht es meistens um Mietwohnungen. Das sind Nischenprodukte. Für denjenigen der es braucht ist es sehr interessant, ich habe aber sehr wenig Nachfrage in diesem Bereich. Das ist vielleicht auch dem geschuldet, dass wir solche Produkte nicht anbieten. Wenn der Kunde weiß, dass es dieses Produkt bei uns nicht gibt, dann wird auch gar nicht danach gefragt. Alle Produkte die wir produzieren müssen fix mit der Fassade oder dem Fensterelement verbunden sein. Es gibt spezielle Wind-Widerstandsklassen und Normen die man einhalten muss. Dazu habe ich mit klemmbaren Produkten im Außenbereich keine Referenz. Das weiß ich nicht. [...]. Ich denke so ein Produkt ist die allerletzte Möglichkeit wenn man sonst nichts mehr machen kann und unbedingt einen Sonnenschutz bei diesem Fenster benötigt. Ich sehe diese Produkte als Nischenprodukt. [...]. Wenn die Stückzahl dahinter nicht gegeben ist dann zahlt sich das einfach nicht aus.

14. Wie versucht ihr Unternehmen, ihre Kunden zu binden?

Kundenbindung ist enorm wichtig, da wir in einem sehr konkurrenzbelebten Geschäft tätig sind. Es war früher vielleicht etwas einfacher und ist durch die wachsende Konkurrenz im In- und Ausland schwieriger geworden.

a. Bieten Sie spezielle Kundenprogramme, lange Garantie, speziellen Service oder Wartung an?

Wir haben ein eigenes Premiumpartnerkonzept, wo wir unsere besten und größten Kunden aber nicht mit einem Vertrag binden wollen. Wir gehen hier eher in Richtung Partnerschaft. Mit einem Partner geht man anders um als mit einem Kunden. Wir gestalten Dinge gemeinsam, reden über Probleme und was wir besser machen können. Dazu gibt es Regionaltreffen bzw. Premiumpartner-Stammtische. Hier werden die größten Kunden österreichweit eingeladen und man spricht offen über Dinge die wir verbessern können [...]. Diesen wichtigen Input holen wir uns von unseren Premiumpartnern. Der Kunde wird auch öffentlich als ein solcher Partner dargestellt, bekommt Aufkleber, eine Urkunde und Bonifikationen. Einen Vertrag gibt es aber nicht. Es geht darum dass wir gemeinsam am Produkt Sonnenschutz arbeiten und diesen weiter entwickeln.

15. Wie „locken“ sie neue Kunden zu sich? Warum den Sonnenschutz nicht gleich bei Fensterhändler mitkaufen?

Die meisten sind bereits betriebsbekannt – man hat schon einmal voneinander gehört oder stand in irgendeiner Weise in Kontakt. Wir bewegen uns in einem Verdrängungswettbewerb. Es kommt nichts Neues mehr dazu, sondern wir schauen, dass wir den anderen ein Stück vom Kuchen wegnehmen können. Das kann man nur durch gute Qualität, eine gute Kundenbindung und es läuft ehrlich gesagt viel über Sympathie. Ich glaube, dass viele Mitbewerber Eine ähnliche Qualität



<p>ausliefern, aber es geht viel über die persönliche Schiene [...]. Man kennt sich einfach und als Quereinsteiger in der Sonnenschutzbranche hat man es sehr schwer, wenn man nicht die letzten paar Jahre in der Branche tätig war. [...]. Bezüglich Neukundenakquise ist es so: Sehr oft macht sich ein Monteur von einer Händlerfirma selbstständig, setzt sich von seiner Firma ab und macht eine kleine Firma auf. Dann schaut man einfach, dass man hier wieder mit dabei ist. Aber ansonsten ist es sehr unüblich, dass jemand ganz frisch mit einer Sonnenschutz Firma anfängt. [...] Man muss sich einfach auf seine Stärken konzentrieren und seine Vorzüge ins Licht rücken um beim Kunden zu punkten.</p>
<p>16. Welche Vertriebswege nutzt ihre Firma?</p> <p>Es gibt das Gebietsmanagement, also Außendienst. Hier gibt es in jedem Bundesland eine Person. Und in den zwei stärksten Bundesländern Wien und Steiermark gibt es zwei, wenn dir die Händlerdichte größer ist. [...].</p> <p>Wir sind auch auf zwei großen Fachhändlermessen präsent, aber nicht auf Endkundenmessen. [...], wo wir den Kundenkreis ansprechen den wir brauchen. Hier geht es um Neukundenakquise und Kundenpflege.</p>
<p>17. Bieten Sie auch einen Online-Shop oder hat Ihre Firma schon einmal überlegt einen Online-Shop aufzubauen?</p> <p>Onlineshop gibt es bei uns keinen. Es ist in der Sonnenschutzbranche auch nicht üblich. Warum? Wir wollen uns als Hersteller von diesem Internetgeschichten auch entfernen und uns als bodenständiges Unternehmen darstellen. Der Bedarf für eine online Konfektion ist allerdings derzeit stark gegeben, egal ob am Smartphone oder Tablet. Dabei Kann man dem Kunden in der Angebotsphase während dem Beratungsgespräch genau sagen was das Produkt kostet. Also weg vom Papier in Richtung Digitalisierung. Hier gibt es diverse Programme die der Händler nutzen kann um den Preis für den Endkunden zu generieren (wenn es um Ausführungen oder Varianten geht). Aufgrund der individuellen Lösungen die wir bieten ist ein Onlineshop nicht angedacht.</p>
<p>18. Was sind ihre wichtigsten Kunden bzw. Kundengruppen?</p> <p>Wir haben drei große Kundengruppen die wir ansprechen. Zum einen der reine Sonnenschutzfachhandel. Diese hat es immer schwieriger sich durchzusetzen, weil Sonnenschutz alleine als Einzelprodukt schon schwierig zu verkaufen ist. Es hat sich einfach eingeschlichen dass der Händler den Sonnenschutz mit einem Produkt mitverkauft (Terrasse, Wintergarten, Boden vom Raumausstatter). Viele unserer Händler wollen jetzt mehr verkaufen und der Markt ist auseinandergegangen.</p> <p>Des weiteren sind Fensterhändler und Raumausstatter unsere wichtigsten Kunden. Der Sonnenschutzfachhändler verkauft nur Sonnenschutz und hat deshalb für uns auch die höchste Priorität. Dieser ist Profi und braucht auch sehr wenig Hilfe. Der Fensterhändler ist wartungsintensiver, da er quasi mit diesen Produkten überrumpelt wurde. [...]. Hier ist eine Konfigurations-Software auch sehr unterstützend. Dieser Kunde ist sehr interessant, da kein Fenster mehr ohne Sonnenschutz beziehungsweise Insektenschutz verkauft wird. Der Raumausstatter arbeitet auch über sehr langjährige Kundenbindungen. Das hat sehr klein begonnen (über Maler, Bodenleger) und hat sich irgendwie stark entwickelt. Diese Kundengruppe ist irgendwie in die Branche „hineingeschlüpft“. Diese Kundensicht ist sehr wartungsintensiv, aber sehr interessiert weil sie sehr viel Potenzial dahinter sehen. Sie haben klein angefangen und wachsen hier hinein. [...]</p>
<p>19. Wie würden Sie diese Kundengruppen kurz beschreiben?</p>
<p>20. Woraus bestehen Ihre Einnahmen? Gibt es nur einen einmaligen Verkaufspreis oder bieten Sie auch langfristige Verträge? Optionale Aufpreise für längere Garantie?</p> <p>Es gibt nur einen Verkaufspreis, es gibt keine Wartungsverträge, zusätzliche Garantien oder Gewährleistungsverträge nach dem Verkauf. [...] das machen vielleicht Händler, zum Beispiel einen Servicevertrag verkaufen, das macht auch Sinn. [...] Aber von unserer Seite aus wird nur eine Wartungsempfehlung mitgegeben. Das Geschäft ist mit dem Kaufpreis abgeschlossen. Service bieten wir natürlich an Aber wir verkaufen nichts zusätzlich. Weder Garantie noch Serviceleistungen.</p>
<p>21. Was sind die größten Kostenpunkte die in ihrer Firma anfallen? Wo liegen Ihre wesentlichen Ausgaben?</p> <p>Wie bei jeder Firma beim Personal und bei der Materialwirtschaft (Produktion). Von der Produktion über Office und Vertrieb. Was wir sonst noch weitergeben müssen sind die Preiserhöhungen von</p>

den Vorlieferanten (Aluminiumpreis, Bolzenpreis etc.). Das passiert meistens jährlich, im besten Fall in zwei Jahresschritten. [...]. Überall anders könnte man einsparen.	
22. <i>Wenn Experte von Händlerfirma kommt:</i> In den letzten Jahren hat sich die Konkurrenz in Ihrer Branche verschärft und auch Baumärkte bieten schon Sonnenschutzprodukte an. Wie können Sie sich als Händler dagegen behaupten?  <i>Sonnenschutz hat sich in den letzten Jahren breiter aufgestellt. Der Fensterhändler hat viel mehr mit Sonnenschutz zu tun. Da war es vor Jahren einfacher. Mittlerweile verkauft niemand mehr ein Fenster ohne Sonnenschutz. Die Händlerdichte ist größer geworden. Auf der Herstellerseite wird es nicht mehr aber auch nicht weniger. Die die am Markt sind, sind gefestigt. Es ist wie gesagt ein reiner Verdrängungswettbewerb. [...].</i>	
23. Was sind die wesentlichen Schwierigkeiten/Hürden, wenn man als neues Unternehmen in diese Branche einsteigt (Hersteller UND Händler)?  Es sind beides vor und Nachteile. Als neuer Hersteller ist der Nachteil der Bekanntheitsgrad. Es gibt sehr gute Hersteller mit einem guten Namen auf die man zurückgreifen kann. Der Markt ist gesättigt. [...]. Ein komplett neuer Hersteller wird in Österreich nicht auftauchen (also kein Ableger von einer anderen Firma).  Als Fachhändler tut man sich vielleicht etwas leichter [...]. aber er kommt auch sicher von der Branche. Er holt sich seine ein bis zwei Lieferanten/Hersteller und startet einmal drauflos. Auch die Investitionen sind geringer.	
24. Stellen Sie sich vor, Sie würden sich in den nächsten zwei Jahren in ihrer Branche in Österreich selbstständig machen. Würden Sie eher einen produzierenden Betrieb oder einen Fachhandel gründen? Warum?  Als Fachhändler, weil es leichter wäre.	
25. Ich lese Ihnen nun ein paar Eigenschaften vor. Bitte beurteilen Sie, inwieweit diese auf die Branche zutreffen.  (1: trifft voll zu, 6: trifft gar nicht zu) Bitte begründen Sie.	
Offen für innovative, neue Produkte Man muss hier einfach mitgehen und auf Kundenwünsche reagieren. Manchmal muss man einfach vorstoßen und Grenzgänger sein.	2
Starker Wettbewerb Sonnenschutz ist zu einem Hauptprodukt geworden, das wissen auch die Mitbewerber.	1
Positive zukünftige Entwicklung (Umsatz)	1
Dynamik/Wandel: Derzeit viele Markteinflüsse Wir sind abhängig von der Baubranche. Auch der Endkunde gibt sehr viel vor. (Smart Home).	3
Individuelle Produkte werden stärker nachgefragt	1-
Trend zu Smart-Home wird in Zukunft immer stärker	1
Gutes Service & Wartung nach dem Kauf ist f. Kunden sehr wichtig	1
Kunden würden Sonnenschutzprodukte auch mieten Wir hatten das Thema mit Ratenzahlung und es wird auch angenommen [...] Es gibt auch Kunden die sich eine Markise 199 € im Monat kaufen. Mitten glaube ich eher nicht, auf Teilzahlungsbasis schon.	5-
Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten? Nein	
Edwin Schönwetter, Wo&Wo (Hersteller), Gebietsmanager, Außendienst, Seit 12 Jahren in der Sonnenschutzbranche (anfangs bei einem kleinerem Sonnenschutzproduzent, seit 1,5 Jahren bei Wo&Wo)	

**Interview 7:** Alexander Fieder, Sonnenschutz Fieder (Sonnenschutzfachhändler)

**Einstieg:**

Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch

- Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (30-60 Minuten)
- Kurze Vorstellung des Interviewers & Probanden

**Starter-Fragen:**

1. Denken Sie an die Sonnenschutzbranche ganz allgemein. Wie würden Sie die bisherige und zukünftige Entwicklung dieser Branche beschreiben?

[...] Es ist eigentlich ein kontinuierliches Wachstum sage ich jetzt einmal. Die Branche wird sicher weiter wachsen, bin ich der Meinung. Sonnenschutz wird immer mehr ein Thema werden aufgrund der Architektur, immer mehr Glashäuser und so weiter. Zum Markt selber sage ich einmal, dass die viel prognostizierte, wie soll ich sagen, schlechte Wirtschaft und so weiter alles ein Blödsinn ist. Es ist vielleicht in gewissen Branchen ein Thema [...]. Wenn man Geschäftsmann genug ist [...] und man weiß was man tun muss, dann funktioniert das auch.

2. Welche Marktentwicklungen beeinflussen derzeit ihr Geschäft oder welche werden in Zukunft noch stark auf ihr Unternehmen zukommen? Welche Themen beschäftigen die Branche?

[...] die Zuwanderung beziehungsweise die Nachbarländer, Slowenien, Tschechien, Polen und so weiter, drängen natürlich auf den Markt. Sie werden auch immer besser muss man ganz ehrlich sagen und mit dem muss man sich auseinandersetzen. Das heißt [...], dass man standard Verkaufsgespräch, Standardprodukte, mittelpreisliche Geschichten die qualitativ nicht so besonders gut sind anbietet, funktioniert heute glaube ich nicht mehr. Das heißt man muss sich klar abgrenzen und differenzieren. In welche Schiene will man? Will man in die Billigschiene? Oder geht man in die Premiumschiene? Dann funktioniert das. Wobei die Billigschiene glaube ich langfristig nicht funktioniert [...].

- a. Beeinflusst „**Smart Home**“ ihr Kerngeschäft?

Grundsätzlich natürlich, das wird immer mehr. Dafür braucht man einen Produzenten beziehungsweise Lieferanten im Hintergrund der das anbieten kann. Und das muss plausibel sein, d.h. für uns im Verkauf aber auch für den Endverbraucher. D.h. der Endverbraucher muss sehr sehr schnell den Vorteil sehen und auch die Bedienbarkeit. [...] Es gibt schon mehrere Systeme. Die die ich kenne, meiner Meinung nach die zwei besten, sei es jetzt von Somfy oder Warema, da ist das von Somfy sage ich jetzt einmal sehr aufwändig und kompliziert, sehr komplex, auch vom Programmieren jetzt als Wiederverkäufer [...]. Da ist das von Warema wesentlich besser. Aber das ist jetzt auch wieder nur meine Meinung Weil ich beide Systeme kennen gelernt habe und das sage ich, das von Warema ist wesentlich einfacher und kann auch mehr [...]. Aber es hat natürlich einen massiven Einfluss, keine Frage.

I: OK, Und Kunden fragen das auch nach bei Ihnen?

E: Direkt mit dem Begriff Smart Home nicht. Das nicht. Aber natürlich fragen Sie, Kann man das mit Handy steuern Oder was auch immer, das schon. Aber der Begriff Smart Home, obwohl er sehr viel in den Medien ist, eher weniger [...].

- b. Wie spüren Sie den Trend zur **Individualisierung** und wie reagiert ihr Unternehmen darauf?

Absolut.

I: Ok, Und wie reagieren Sie darauf?

E: Grundsätzlich ist jedes Produkt individuell. Sei es jetzt in der Größe, Abmessungen, Design, Ausstattung, verschiedene Motoren etc. Was aber eine sehr große Rolle spielt ist die individuelle Beratung, d.h. nicht nur das Produkt muss individuell sein und sehr flexibel sein, sondern es muss auch der der es vertreibt, der Berater, Verkaufsberater oder wie auch immer auch sehr flexibel sein. Ich kann heute nicht mehr [...] zum Kunden hingehen und sagen er kriegt die Standard Beratung und fertig, das funktioniert nicht. Jeder Kunde ist anders und jeder Kunde will etwas anderes hören, jeder Kunde

pickt sich seine Punkte heraus [...] und die sollte man mit dem Kunden auch offen und ehrlich abarbeiten [...]. Das ist das was ich aus Erfahrung sagen kann, ist auch vielleicht ein gewisser Grund für meinen Erfolg. Es geht nur mit Ehrlichkeit und dass durchschauen die Leute heute sehr schnell und vor allem sie sind auch sehr gut informiert mittlerweile, über das Internet und so weiter.

I: Und glauben Sie, dass individuelle Produkte auch in Zukunft wichtiger werden?

E: Absolut.

3. Es gibt motorisierte Produkte und klassische, händisch zu bedienende, Produkte. Ist in den letzten Jahren eine Tendenz zu einer dieser Kategorien festzustellen?

Ich würde gar nicht von einer Tendenz oder einem Trend reden. Der Trend das alles hin zum Motor geht ist in Wahrheit gar keinen Trend mehr. Ich sage das ist Standard. Also, unmotorisiert vielleicht 10 % [...], der Rest ist motorisiert. [...] Jetzt muss man schon sagen, der Trend geht vom Standardmotor zum Funkmotor [...]. Also das auf jeden Fall.

4. Was sind die wichtigsten Partner mit denen ihre Firma zusammenarbeitet?

Ja, nachdem ich sehr viele Produkte anbieten muss man da weiter ausholen. Im Sonnenschutzbereich die Firma Warema, als sehr sehr guter Partner. Im Türenbereich [...] eine slowenische Firma [...], auch ein Premiererzeuger meiner Meinung nach. Wenn man jetzt noch weitergeht für Sonnensegel und so weiter habe ich jetzt auch eine deutsche Firma [...]. Und ansonsten, sei es jetzt Parkettböden, Fenster und so weiter kennt man auch die Firma Hoco und für Parkettböden noch einige Firmen [...].

I: Also Haben sie schon einige Partner. Wie viele wären so circa die Schlüsselpartner die Sie haben?

E: Die wichtigsten Partner sind einmal definitiv Warema und die Slowenische Firma. Die sind einmal auf jeden Fall wichtig.

5. Mit wie vielen Kooperationspartnern arbeitet ein herstellender Betrieb in der Sonnenschutzbranche zusammen? Wer sind diese Partner?

Das ist schwierig zu sagen. Wenn man jetzt einen Hersteller hernimmt [...] glaube ich muss der hergehen und ich will nicht sagen jeden nehmen der möchte, sondern der ernsthaft an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert ist und der auch die Kompetenz mitbringt. [...] also es macht keinen Sinn, wenn jetzt der Tischler von nebenan Sonnenschutz einkauft und im Jahr 3 Raffstore und 5 Rollläden bezieht [...], das macht glaube ich keinen Sinn, auch für den Hersteller nicht [...]. Also man sollte sich auch als Hersteller wirklich auf den Fachhandel einlassen und wirklich mit dem Fachhandel zusammenarbeiten. Nicht nur zu sagen, hier hast du meine Ware und tu damit was du willst [...]. Dann können beide sehr gut miteinander arbeiten und auch gleichzeitig wachsen.

6. Mit wie vielen Kooperationspartnern würden Sie sagen arbeitet ein reiner Sonnenschutz-Fachhändler zusammen? Wer sind diese Partner? Glauben Sie, dass ihr Beispiel auf andere Händler umzulegen ist, also dass sie circa mit 2 Schlüsselpartnern zusammenarbeiten?

Ja ich glaube schon. Es macht keinen Sinn, Hausnummer sechs Partner zu haben, die plus minus das gleiche anbieten. Und bei jedem von diesen sechs immer wieder zu kaufen, das bringt nichts. Das bringt auch finanziell nichts, weil man einfach schlechtere Einkaufskonditionen kriegt. Und vor allem, man muss sich in jedes Produkt hineindenken. Auch wenn die Produkte alle [...] ziemlich ähnlich sind, Es ist trotzdem jedes im Detail anders. [...] also man sollte sich schon auf einen Hauptlieferanten mehr oder weniger eingrenzen, meines auch für die Mitarbeiter einfacher ist bei der Montage [...]. Damit die Montagequalität gewährleistet ist beim Verkauf tut man sich auch leichter, weil man weiß dieses Produkt kann man mit gutem Gewissen verkaufen, weil man weiß das kann mehr oder weniger alles. Reklamationsfrei uns so weiter.

7. Welche Aktivitäten sind in Ihrem Unternehmen die wichtigsten, um ihr Geschäft durchführen zu können bzw. aufrecht zu erhalten? (Beispiele: Produktion, Verkaufsgespräche, Suche & Pflege von Kooperationspartnern/Kunden, Montage-Schulungen etc.)

Natürlich, man muss einmal den Kunden finden beziehungsweise ein Kundengespräch, Verkaufsgespräch führen, ein Angebot legen, beim Kunden ausmessen und schlussendlich montieren [...]. Also das ist natürlich die Schlüsselgeschichte, ohne dem funktioniert das nicht.

8. *Wenn Experte von Händlerfirma kommt:* Ist die Wartung bzw. der Service nach dem Verkauf in Ihrer Firma wichtig? Legen Ihre Kunden viel Wert auf After-Sales-Service?

*Die Kunden legen sehr viel Wert drauf. Und grundsätzlich ist das ein Steckenpferd meiner Firmenphilosophie, muss man ganz klar sagen. Ich liege sehr sehr viel Wert auf Service. Das fängt bei mir von der persönlichen Beratung, Verkaufsgespräch, bis zur Montage und und und [...]. Was aber ein wesentlicher Punkt ist, jeder Kunde der bei mir kauft kriegt nach einem Jahr ein kostenloses Service seines Produktes zum Beispiel. D.h. man fährt hin, schaut sich das an, serviciert es, reinigt es etc. weil mir das sehr sehr wichtig ist. Und das kommt auch sehr gut an. Und ich hab auch sehr viele Kunden die nur wegen Kleinigkeiten kommen und dort bin ich genauso da. [...] Es hat jeder das Recht betreut zu werden und das ist auch ein kleiner Teil der mein Geschäft ausmacht und meinen Geschäftserfolg ausmacht.*

9. Was sind die wichtigsten Ressourcen, die Ihre Firma zur Durchführung der Aktivitäten benötigt? Was sind sozusagen Ihre unerlässlichen Schlüsselressourcen?

Die Schlüssel Ressourcen sind einmal ganz klar, man braucht kompetente Mitarbeiter, ohne dem geht es nicht. Man braucht ein dem entsprechendes Werkzeug, Fahrzeug, Firmen Bus etc. Untertitel braucht man meiner Meinung nach, damit man langfristig am Markt bestehen kann, einen Schauraum wo man die Muster eins eins zu eins herzeigen kann [...]. Weil die Kunden heute sehr haptisch sind, man muss es angreifen können und sehen [...], aus dem Katalog heraus geht es eigentlich fast nicht mehr [...].

10. Welche Produkte werden in der Branche am meisten nachgefragt? Welche Produkte sind die rentabelsten?

[...] Bei mir ist es sicher sehr sehr stark alles rund um den textilen Sonnenschutz [...], Rollläden und Raffstore ist immer, wobei hier hat man eher das Problem mit dem Objekt, also das ist eher objektlastig mittlerweile geworden. Und ansonsten ist es ein reiner Preiskampf. Also eine Rollläden und Raffstore ist ein reiner Preiskampf. Dort wirklich gutes Geld zu verdienen, da braucht man ein Produkt wo man sagt das hebt sich von allen anderen ab [...]. Da muss man dem Kunden auch den wesentlichen Vorteil verklickern, sei es jetzt der Qualitätsunterschied, steuerungstechnisch oder was auch immer. Meiner Meinung nach, gutes Geld kann man heute nur noch mit wie gesagt Markisen, Wintergartenbeschattungen usw.

I: OK, Und werden sie auch mehr nachgefragt wie die Rollläden?

E: Wesentlich mehr. Weil wie gesagt Rollläden, Raffstore, alles was am Fenster wird ist eigentlich Objekt, beziehungsweise läuft das alles schon über die ganzen Fensterfirmen [...].

11. Handeln Sie mit Sonnenschutzprodukten für Fenster mit Sonderformen? (Dreieck, Schrägen etc.)

Freilich.

- a. OK, und wie stark werden diese Produkte nachgefragt?

Grundsätzlich sehr wenig, natürlich, weil die meisten Kunden nicht wissen dass es dafür etwas gibt. [...] und die die es wissen sind der Meinung dass das auch sehr sehr teuer ist, was aber meistens nicht stimmt. Also Innenbeschattung in Dreiecksform, Grundform oder was auch immer ist nicht wirklich teuer.

I: Und bieten Sie hier Außenbeschattung auch an?

E: Freilich. Schräg-Raffstoren und Schräg-Rollläden usw. Das ist alles kein Problem [...]. Aber das sind halt Sonderlösungen und Anführungszeichen die im Vergleich zum Standardprodukt sicher um das Dreifache vierfache teurer sind. Aber der der so ein Haus baut, bin ich der Meinung hat auch das Geld dafür [...].

12. Bieten Sie ihren Kunden Individuallösungen oder produzieren/handeln Sie mit Standardprodukten? Also ganz speziell jetzt, wo es nicht um die Maße oder den Stoff geht?

Naja ich sage einmal, Sonderlösungen sind nur dann Sonderlösungen, wenn ich keinen Partner in der Hinterhand habe, der mir das als Standard produziert [...]. Man braucht heute als Erzeuger bzw. in meinem Bereich als Fachhändler einen Partner der sehr viel bewerkstelligen kann [...]. Warema hat zum Beispiel seinen eigene Metallfertigung, also egal ob Sonderwinkel, Sonderabdeckung oder was auch immer, das kann er alles mit abdecken. [...] Das ist dann für mich kein „Sonder“ mehr [...]. Für andere wäre das ein Riesenaufwand, weil die können das nicht [...]. Richtige Sonderlösungen gibt es natürlich, keine Frage, wenn man sein Portfolio kennt dann findet man eigentlich immer eine Lösung, dass man von der Sonderlösung wekommt [...].

I: Wie würden Sie das in den letzten Jahren dann beurteilen, also zu diesen wirklichen

Sonderlösungen? Geht da der Trend eher nach oben, oder ist das stagnierend?

E: Naja, aufgrund der Architektur hätte ich gesagt es wird wahrscheinlich mehr werden [...], wenn man schaut was die Architekten so planen [...]. Von dem her glaube ich, dass es mehr werden wird. Nur, wenn ein Hersteller seine Hausaufgaben gemacht hat, dann hat er auch langfristig ein Produkt dafür [...]. Also grundsätzlich bin ich der Meinung, Sonderlösungen sind nur Sonderlösungen wenn ich vorher nicht meine Hausaufgaben gemacht habe [...]. Bis auf ein oder zweimal habe ich bis jetzt immer ein Produkte gefunden, dass ich als Standard dort verbauen kann, wo der Kunde auch den Nutzen daraus zieht und sieht, dass es nichts bringt. Von dem Budget her und von der Funktion her. Da fährt man langfristig mit einen Standardprodukt wesentlich besser.

a. Können Sie in den letzten Jahren einen Trend zu mehr individuellen- bzw. Sonderlösungen erkennen?

13. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Was halten Sie persönlich von diesen Produkten? Wie ist die Qualität? Sind diese Produkte in der Branche etabliert?

Also grundsätzlich diese Spannsysteme [...] also, ich halte da gar nichts davon, muss ich ganz ehrlich sagen. Weil, es gibt keinen Grund warum ich den Rollladen nicht ans Fenster schrauben darf, meiner Meinung nach. Ob da jetzt ein Locherl drin ist oder nicht. Es gibt keinen Mieter dann sagt, naja den Rollladen musst du abbauen, weil den löse ich nicht ab, also das glaube ich nicht. [...] das kleine Loch spielt keine Rolle meiner Meinung nach. Aber es ist glaube ich, von den Firmen die das anbieten, nichts anderes als eine Verkaufsgeschichte, um zu sagen „ja, ich habe etwas neues“, auch wenn es kein Mensch braucht. Und es wird auch wieder in der Versenkung verschwinden. Ich glaube nicht, dass sich das durchsetzt.

I: Also glauben Sie auch, dass das nicht sehr stark nachgefragt ist oder nachgefragt werden wird?

E: Nein, glaube ich nicht. Im Innenbereich ist es eine andere Geschichte, da glaube ich serwohl, z.B. ein Klemmmechanismus für ein Plissee, damit man nicht das Holzfenster anbohren muss usw. Das, ja. Im Außenbereich sicher nicht, also da glaube ich hat es keinen Sinn. [...].

14. Wie versucht ihr Unternehmen, ihre Kunden zu binden? Sie haben ja schon erwähnt, dass Sie 1 Jahr nach dem Verkauf ein gratis Service anbieten.

a. Bieten Sie spezielle Kundenprogramme, lange Garantie, speziellen Service oder Wartung an? Genau, also grundsätzlich ist das ein Teil dazu. Natürlich bieten wir auch standardmäßig 5 Jahre Garantie auf alle Produkte an, weil ich nur mit Lieferanten zusammenarbeite, wo ich weiß, dass das funktioniert.

I: Und bietet diese 5 Jahre Garantie auch der Hersteller an oder geben Sie das den Kunden?

E: Nicht immer, diese Garantie gebe ich. Aber warum? Weil ich das Produkt gut kenne und weil ich weiß, wenn es hart auf hart kommt und der Kunde nach 4 Jahren reklamiert und ich muss dafür gerade stehen weil ich es ja versprochen habe, dass ich dann bei meinem Hersteller sage „das brauche ich“ und der wird mir das dann dementsprechend zu einem vernünftigen Preis entweder verkaufen oder im besten Fall sogar – deswegen sind wir ja Partner – [...] vielleicht auch kostenlos. [...].

I: Das heißt Sie geben eine längere Garantie und zusätzlich noch das Zuckerl mit dem Gratis Service 1 Jahr nach dem Kauf.

E: Genau, freilich. Genauso ist es.

I: Ok. Und zusätzlich, haben Sie auch Serviceverträge oder etwas in die Richtung?

E: Jein, also ich habe das schon einmal versucht bzw. darüber nachgedacht Service mitzuverkaufen [...]. Ich weiß nicht. Also ich bin da etwas zwiegespalten. [...] auf der einen Seite ist es so „darf es ein bisserl mehr sein?“ wie bei einer Wurstsemmel – weiß ich nicht. Die andere Seite, ja, es mag einen gewissen Umsatz bringen. [...] Serviceleistungen, wie eine Raffstore-Reinigung glaube ich hat mehr Sinn. [...] wenn man beim Montieren sagt „Wenn Sie wollen, wir bieten eine Raffstore-Reinigung an. Nach 3, 4, 5 Jahren [...] dann rufen Sie mich an.“ Dann ist das anders. Weil das ist wirklich nur wenn der Kunde wirklich will, wenn er dich dann anruft. Ansonsten das mitzuvvertreiben und zu sagen, wie machen jedes Jahr ein Service hat einen bitteren Beigeschmack [...]. Schwieriges Thema [...].

15. Wie „locken“ sie neue Kunden zu sich? Warum den Sonnenschutz nicht gleich bei Fensterhändler mitkaufen?

Also grundsätzlich mache ich Online-Werbung, über Google AdWords zum Beispiel, das sicher 85% der Kunden zu mir bringt. Und der Rest ist eigentlich Weiterempfehlung [...]. Zeitungswerbung ist vernachlässigbar in Wahrheit, das ist Geld verbrennen, mehr ist es nicht mehr. Und macht nur dann

Sinn, wenn man sagt, man hat vielleicht irgendwo eine Aktion oder was. Damit man zusätzlich in der Zeitung ist, weil es gibt ja nach wie vor Leute die nur Zeitung lesen. Aber ansonsten glaube ich auch, dass die Zeitungswerbung, außer dass sie einen Haufen Geld kostet, viel zu wenig bringt. Zusätzlich ist sie nicht messbar [...], was den Aufwand in keinsten Weise widerspiegelt. [...] Für Flugblätter um 2.500€ kann ich ein ganzes Jahr Google AdWords Werbung machen und habe es nachweislich was es mir bringt.

I: Und stehen Sie auf Messen eigentlich?

E: Nein, das ist das gleiche Thema wie bei der Zeitungswerbung. Das ist Geld verbrennen meiner Meinung nach. Weil, ein Kunde der sich wirklich informiert, ich glaube, das macht er heutzutage daheim auf der Couch über das Internet. [...] und wenn es ihn dann wirklich interessiert, dann ruft er an und fragt um einen Termin [...]. Und dann mit den Messepreisen [...], also das ist nicht meine Firmenphilosophie. [...] bei mir bekommt der Kunde einen ehrlichen Preis. [...] das mit den Angebotspreisen ist unseriös und man verliert langfristig sein Gesicht dabei [...].

16. Welche Vertriebswege nutzt ihre Firma?

Grundsätzlich ist es so, wie gesagt das ist ein Steckenpferd [...], Verkaufsberatung, Ausmessen, bis hin zur Montage bin ich als Chef immer dabei, auch bei der Montage bin ich dabei [...]. Oder ich komme nachher zum Kunden und mache mit dem Kunden eine Abnahme und erkläre ihm das Produkt usw. Also wie gesagt, Verkaufsberatung und so weiter mache ich alles selber, da habe ich keinen Außendienst, weil sehr viel Knowhow dazwischen verloren geht [...]. Und es passt nicht 100%ig zu meiner Firmenphilosophie. Also so lange es geht möchte ich es selber machen [...].

I: und dann haben Sie einen Monteur?

E: Zwei Monteure, in der Spitzenzeit drei [...].

I: Und dann haben Sie noch den Schauraum, wo die Kunden direkt herkommen können und auch direkt bei Ihnen kaufen können.

E: Genau, ist richtig.

17. Bieten Sie auch einen Online-Shop oder hat Ihre Firma schon einmal überlegt einen Online-Shop aufzubauen?

Noch gibt es keinen. Ich habe drüber nachgedacht heuer einen zu machen. Das nächste Jahr dann. Muss man schauen wie es rechtlich ausschaut. Das ist nicht so einfach, einen Online-Shop zu machen. Und man muss sich glaube ich auch klar differenzieren. Das heißt man kann nicht einerseits Premium-Produkte vertreiben und andererseits einen Online-Shop haben. Das funktioniert nicht, das bleibt dann nicht glaubhaft [...]. Sondern man muss hergehen und muss das namentlich wenigstens trennen. Also man muss den Online-Shop unter einem Pseudonym machen oder wie auch immer. [...] sicher kann der Kunde im Impressum nachlesen, wer es wirklich ist, keine Frage. Aber man muss es trotzdem trennen. Weil, eine Markise über einen Online-Shop zu verkaufen ist meiner Meinung nach nicht seriös genug. [...] der Kunde weiß nicht, wie er fachgerecht montiert, [...] bei einem falschen Montagematerial fällt die Markise runter, wer ist dann haftbar? Funktioniert nicht [...] Also das kann man wirklich nur im Innenbereich machen, da strebe ich es an, weil da auch ein Riesenpotenzial da ist, und weil da der Kunde in Wahrheit nichts falsch machen kann [...]. Außenbereich würde ich nie machen. Ist [...] komplett unseriös und geht auch nicht [...].

18. Was sind ihre wichtigsten Kunden bzw. Kundengruppen?

19. Wie würden Sie diese Kundengruppen kurz beschreiben?

Die wichtigsten Kunden sind natürlich Stammkunden, langfristige Kunden [...]. Also mein Klientel ist einmal ganz sicher ab 30+, ganz klar. Also sicher erst der Zweit-, Dritteinrichter. Jugendliche, also Ersteinrichter von 18-22 Jahren ist sehr unwahrscheinlich [...]. Das Durchschnittsalter ist sicher bei mir, und das zeigt die Statistik, 40 Jahre, also 40, 45 nach oben hin. Wobei man sagen muss nach oben hin, positiv überrascht, auch sehr sehr ältere Leute dabei sind, also das geht hinauf bis 85 Jahre bei unseren Kunden [...].

I: und sind das dann hauptsächlich Leute die in Einfamilienhäusern wohnen? Also Privatpersonen?

E: Ja, also grundsätzlich, natürlich, Ich bin hier ländlich, Habe ich sehr viele Einfamilienhäuser beziehungsweise Reihenhäuser, also Kohlbacher und so weiter [...]. Ich habe auch sehr viele Grazer Kunden aus Wohnblöcken, Aber da merkt man dann sehr stark, Es sind die finanziellen Mittel meistens nicht da und die kaufen ganz anders [...]. Also in Graz eine hochwertige Markise zu verkaufen, also ich habe noch keinen Kunden gefunden muss ich ganz ehrlich sagen, außer sehr wenige die in einem Penthouse wohnen [...]. Aber die die jetzt in einer Standard Mietwohnung wohnen eigentlich nicht. [...] die kaufen nur im untersten Preissegment und ansonsten Innenbestattungen. Das ist das was in der Stadt sehr gut geht. Und bei uns draußen, Einfamilienhäuser, da geht es quer durch die Bank. [...] und da merkt man auch: besser situierte

<p>Leute mit dementsprechenden Ausbildungen [...], das hat sich herauskristallisiert in den letzten zwei Jahren, also man merkt schon dass es eher Akademiker sind [...].</p>
<p>20. Woraus bestehen Ihre Einnahmen? Gibt es nur einen einmaligen Verkaufspreis oder bieten Sie auch langfristige Verträge? Optionale Aufpreise für längere Garantie?</p> <p>Grundsätzlich der Verkaufspreis ist natürlich die Haupteinnahme. Und in weiterer Folge muss man auch sagen die daraus resultierenden Reparaturen und so weiter. [...] also das ist das weitere Geschäft kann man sagen. [...].</p>
<p>21. Was sind die größten Kostenpunkte die in ihrer Firma anfallen? Wo liegen Ihre wesentlichen Ausgaben?</p> <p>Na ja grundsätzlich ist das ganz einfach, natürlich der Mitarbeiter, Mitarbeiter Kosten am meisten Geld [...], die Werbung ist nicht zu vernachlässigen und natürlich die ständigen Betriebsmittel, sprich Auto, Treibstoff und das ganze Montagematerial. Das ist eigentlich der Hauptteil, wobei wir das Montagematerial eh gegenrechnen. [...] der größte Brocken ist sicher der Mitarbeiter und das Auto.</p> <p>I: Und haben Sie auch Mietkosten für ihren Schauraum?</p> <p>E: Habe ich auch, ja.</p> <p>I: Die sind aber nicht so hoch?</p> <p>E: verhältnismäßig für meine Wertigkeit nicht. Warum? Weil ich sage, das ist mein Geschäft und ohne einen Schauraum kann ich nichts verkaufen. Und damit auch keine Kunden akquirieren und dann verdiene ich kein Geld [...]. Natürlich kostet es ein Geld, Aber das ist jetzt nicht so gravierend. [...].</p>
<p>22. <i>Wenn Experte von Händlerfirma kommt:</i> In den letzten Jahren hat sich die Konkurrenz in Ihrer Branche verschärft und auch Baumärkte bieten schon Sonnenschutzprodukte an. Wie können Sie sich als Händler dagegen behaupten?</p> <p><i>Wie ganz am Anfang schon gesagt, man kann heute nur mehr mit persönlicher Betreuung, mit Kompetenz, mit Ehrlichkeit und mit sehr sehr guten Produkten punkten. Man muss ganz klar differenzieren, ein Baumarktkunde ist nicht mein Kunde und das sage ich ihm auch. [...]</i></p>
<p>23. Was sind die wesentlichen Schwierigkeiten/Hürden, wenn man als neues Unternehmen in diese Branche einsteigt (Hersteller UND Händler)?</p> <p>Von der Händlerseite aus ist der wesentliche Punkt sicher einmal sich am Markt zu behaupten, d.h. dass man einmal einen Kunden finden. Das ist sich ein Thema, weil wie gesagt das geht heute nicht mehr ohne Werbung [...]. Das kostet auch Geld und das hat man am Anfang nicht. [...] Natürlich ist es ein Lernprozess, gerade als Anfänger, wenn man vielleicht wenig Erfahrung hat, bei den verschiedenen Produkterfahrungen, dort fällt man schnell auf die Nase. Das muss man sich vorher aneignen oder sehr sehr schnell lernen. [...]. Egal welcher Hersteller oder welches Produkt, das muss man wissen. [...]. Derjenige der Geschäftsführer ist [...], also die Firma leitet, muss meiner Meinung nach das selbst montiert haben bzw. so viel Ahnung haben, das er weiß wovon er redet. Weil wenn das nicht gegeben ist, dann funktioniert es langfristig nicht [...]. Das ist sicher ein Punkt, also dass man das Know-how mitbringen muss, die finanziellen Mittel heute, aber das ist bei jedem Gewerbe gleich [...] und man muss den Markt sehr sehr gut kennen. Lieferanten zu finden ist das einfachste [...] weil man bekommt im ersten Jahr so viele Anfragen von irgendwelchen Lieferanten, meistens aus Nachbarländern [...], wo man Ware beziehen kann und am Anfang sicher günstig einkaufen kann. Dort ist eher die Qualität das Problem [...], der Österreicher ist sehr qualitätsbewusst und auch sehr gut informiert. [...]. Deswegen muss man einfach sehr kompetent sein und viel wissen [...]. Wenn man da nicht sattelfest ist hat man verloren. Und der Preis spielt eher eine untergeordnete Rolle. Wenn man Qualität verkauft und das dementsprechend auch überzeugend rüber bringt und dem Kunden ein seriöses ehrliches Paket bieten kann mit kompetenter Beratung, und wenn der Kunde das Gefühl dass er da gut aufgehoben ist [...], dann spielt der Preis mehr oder weniger fast keine Rolle mehr [...].</p> <p>I: Und wenn Sie an einen Herstellerbetrieb jetzt denken? Was glauben Sie sind für diese am Anfang die größten Schwierigkeiten?</p> <p>E: Also als Erzeuger im Sonnenschutz sage ich ganz ehrlich, Ich kann mir nicht vorstellen dass heute ein Erzeuger auf den Markt kommt [...]. Ich glaube nicht dass das heute noch funktioniert, ich glaube das ist zum Scheitern verurteilt, weil es viel zu viele große Firmen gibt und man mit dem Preis einfach nicht mitkommt. [...] wenn man als kleiner neuer Betrieb aufmachen will und etwas</p>



produzieren bekommt man die Einkaufskonditionen nicht. Und damit wird das Produkt von vornherein im Wiederverkauf teurer. Wie gesagt, ich glaube nicht, dass man heute aus kleiner der Erzeuger im Sonnenschutz, vielleicht in anderen Gewerken ja, aber im Sonnenschutz glaube ich nicht, dass man eine Chance hat.

I: Ist hier der Markt schon so besetzt mit den paar Erzeugern die es gibt?

E: Ja, zumindest die großen sind viel zu stark. [...]. Wenn ich jetzt die großen hernehme, Wo&Wo, Markilux, Warema, Weinor [...], die sind nicht umsonst Marktführer [...]. Ich kenne auch keinen kleinen muss ich ehrlich sagen und ich glaube nicht, dass das langfristig funktioniert, das geht nicht, schon gar nicht als Komplettanbieter [...]. Wenn, dann kann man sagen, man pickt sich einen Rollladen heraus und produziert nur Rollläden, dann mag es vielleicht funktionieren, aber sonst nicht. Also glaube ich nicht.

24. Stellen Sie sich vor, Sie würden sich in den nächsten zwei Jahren in ihrer Branche in Österreich selbstständig machen. Würden Sie eher einen produzierenden Betrieb oder einen Fachhandel gründen? Warum?

Auf jeden Fall würde ich im Fachhandel bleiben, keine Frage. Ich würde auch unter Anführungszeichen nicht wirklich viel ändern. Das einzige was ich ändern würde, ich würde nie mehr alleine anfangen. [...] also alleine, als Einmannbetrieb zu starten würde ich nicht mehr machen, das muss ich ganz ehrlich sagen. Vielleicht auch [...] weil ich jetzt den Biss nicht mehr hätte, aber es ist zu zweit wesentlich einfacher. [...] Es fängt mit der Arbeitsaufteilung an, jeder kann einen Teil dazu beitragen, der eine ist technisch besser der andere vielleicht in EDV, Marketing und so weiter. Und alles alleine kann man nicht. Und da habe ich gerade am Anfang gemerkt, die ganzen Marketing Geschichten [...] da kennt man sich nichts aus [...]. Das ist zu zweit sicher einfacher.

25. Ich lese Ihnen nun ein paar Eigenschaften vor. Bitte beurteilen Sie, inwieweit diese auf die Branche zutreffen.

(1: trifft voll zu, 6: trifft gar nicht zu) Bitte begründen Sie.

Offen für innovative, neue Produkte Das kommt wieder auf den Lieferanten an. Es gibt Hersteller die sind sehr innovativ [...] und dann gibt es wieder welche die den Markt verschlafen. Die Kunden nehmen neue Produkte auch absolut an.	2
Starker Wettbewerb Natürlich. Grundsätzlich, vom allgemeinen her gibt es sicher einen starken Wettbewerb, wobei ich muss sagen, vielleicht liegt es an der Position, an meiner Gegend oder das ich anders arbeite. [...]. Aber grundsätzlich ist der Markt sehr hart umkämpft [...].	1
Positive zukünftige Entwicklung (Umsatz) Ja, wie ganz am Anfang schon gesagt, ich glaube ja.	1
Dynamik/Wandel: Derzeit viele Markteinflüsse Jein, es ändert sich nicht gravierend irgendetwas. Es ist grundsätzlich sehr stabil, es ändert sich nur die Produktvielfalt [...]. Es ändert sich schon, aber das ist eher wetterbedingt und hat auch mit dem Baustil zu tun.	3
Individuelle Produkte werden stärker nachgefragt Auf jeden Fall	1
Trend zu Smart-Home wird in Zukunft immer stärker Ist inzwischen noch in den Babyschuhen, aber ja, es wird stärker werden.	2
Gutes Service & Wartung nach dem Kauf ist f. Kunden sehr wichtig Ja, absolut	1
Kunden würden Sonnenschutzprodukte auch mieten Also über das hätte ich noch nicht einmal nachgedacht, muss ich ehrlich sagen. Der Kunde ein Sonnenschutzprodukt mieten. Wie soll ich mir das vorstellen? [...]. Also ich habe einmal einen	6

Anflug gehabt [...] jedem Kunden ein hochwertiges Produkt zu verkaufen, auch wenn er die finanziellen Mittel nicht hat, sprich eine Art Finanzierung [...]. Aber mieten? Ich wüsste nicht wie man das bewerkstelligen sollte, ganz ehrlich nicht [...]. Was tut man danach mit dem Produkt? [...]. Mein Kundenstamm sicher nicht [...]. Ich kann mir das nicht vorstellen, wie soll man das umsetzen? [...] wer ist da Zielgruppe? [...] der einzige Kunde der mir da einfällt sind Studenten [...].	
Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten? Nein, danke für das nette Gespräch.	
Alexander Fieder, Sonnenschutz Fieder (Sonnenschutz-Fachhändler), Geschäftsführer, 15 Jahre Berufspraxis in der Sonnenschutzbranche	

**Interview 8:** Robert Frischer, Firma Wadiasch (Sonnenschutzhersteller)

**Einstieg:**

Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch

- Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (30-60 Minuten)
- Kurze Vorstellung des Interviewers & Probanden

**Starter-Fragen:**

1. Denken Sie an die Sonnenschutzbranche ganz allgemein. Wie würden Sie die bisherige und zukünftige Entwicklung dieser Branche beschreiben?

Also für mich ist sicher, die Sonnenschutz Branche wird sich auf jeden Fall weiterhin positiv entwickeln [...] speziell durch den Bereich Klimaschutz, Klimawandel der mittlerweile omnipräsent ist in den Medien glaube ich schon, dass das eine starke Bedeutung in Zukunft hat. Früher war der Sonnenschutz bzw. der Rollladen nur ein Schutz gegen die Sonne. Heute erkennt man schon stark dass es getrieben ist von Innovation. Spezielle auch durch die ganze Geschichte mit Digitalisierung, Automatisierung und Smart Home. Das hat sicher eine Zukunft. Ob die Sonnenschutz Branche dann alleine so weiterleben kann oder ob sie sich mit einer Fassadenbranche zusammenschmelzen wird kann ich nicht beurteilen. Aber da wird es sicher große Fassadenbauer geben die da sicher stärker Einfluss nehmen werden. [...]. Wobei ich auch glaube, dass es ist etwas mehr in den Outdoor Bereich gehen wird [...], also Outdoor-Living, das Wohnen im Freien, wird sicher ein Riesenthema werden.

I: Also generell kann man sagen, sieht es für die Zukunft sehr positiv aus.

E: Ja, auf jeden Fall.

2. Welche Marktentwicklungen beeinflussen derzeit ihr Geschäft oder welche werden in Zukunft noch stark auf ihr Unternehmen zukommen? Welche Themen beschäftigen die Branche?

[...] auf jeden Fall die Haus-Automatisierung, Schlagwort Smart Home, sicher dann noch das Thema Wie kann ich meinen Wohnraum erweitern, ob das jetzt am Balkon ist, was der Stadt drinnen sicher einen Riesenthema ist meiner Grünflächen immer mehr zurückgehen und Leute sagen, Ich möchte mich auch daheim wohl fühlen und sagen Wie kann ich auch daheim im eingeschränkten Rahmen zum Beispiel am Balkon den Wohnraum besser nutzen und mich wohl fühlen und wenn ich heute ein Reihenhaus habe, Wie kann ich dann meine Terrasse besser gestalten. Ich glaube schon, dass wir mittlerweile, also wenn man sich heuer den Sommer anschaut sagt, man ist gern draußen. Und da fragt man sich auch wie kann man es draußen besser gestalten und hier wird man auch innovativ sein müssen. Aber ich glaube, dass der Trend in diese Richtung gehen wird und auch den Markt beeinflussen wird. Dann auch noch sicher das Thema Sicherheit, also auch der Einbruchschutz. Wobei, Hier muss sicher auch noch eine andere Innovation dazukommen, denn wenn man alles aus Stahl macht wird es irgendwann unbezahlbar. Also es wird sicher eine Kombination geben, mit einer Smart Home Überwachung oder so. Ich habe das wir das Thema, dass vom Produkt her den Markt treiben wird. Auf der anderen Seite natürlich ganz stark Digitalisierung. Das wird in der Branche zwar etwas länger dauern, weil es eine altbackene Branche ist [...]. Ich habe auch dass hier neue Branchen und Dienstleister entstehen werden. [...] Das würde ich sagen sind aus meiner Sicht die größten Treiber, also derzeit.

- a. Beeinflusst „**Smart Home**“ ihr Kerngeschäft?
- b. Wie spüren Sie den Trend zur **Individualisierung** und wie reagiert ihr Unternehmen darauf?

Ich würde die Individualisierung nur merken in Richtung, alles was mit Terrasse zu tun hat, alles was mit textiler Beschattung ist (also Gelenkarmmarkise, Wintergartenmarkise), also alles was ich draußen im Freien abspielt. Da habe ich auch Gestaltungsmöglichkeiten: Breite, Höhe, Design, hier kann ich einen Stoffvariante wählen. Bei den Produkten am Fenster selbst ist die Individualisierung Breite Höhe ja, aber vom Produkt her eher weniger würde ich sagen. [...] der Endkunde selbst ist hier relativ konservativ. Was draußen ist auf der Terrasse gibt es schon relativ viel aber bei den anderen Dingen eher wenig.

3. Es gibt motorisierte Produkte und klassische, händisch zu bedienende, Produkte. Ist in den letzten Jahren eine Tendenz zu einer dieser Kategorien festzustellen?

Ja, Es geht stark in Richtung Motorisierung und Automatisierung. Also im Neubau merken wir es schon, dass überwiegend die Motorisierung im Thema ist. In Renovierungs-Bereich hat man natürlich auch die mechanisch angetriebene Kurbel, aber hier darf man vielleicht nicht durchstemmen oder keine Leitungen verlegen und so weiter. Aber was wir merken, der Motorenantrieb ist schon gewaltig gestiegen, also ich würde sagen da liegen wir bei 75%. Er ist zwar noch immer teurer aber mittlerweile sind die Leute bereit auch mir zu zahlen, dass sie sagen o.k. Ich will nicht mehr kurbeln sondern ich will einen Knopf drücken und es wird sicher durch die Apps natürlich auch getrieben.

4. Was sind die wichtigsten Partner mit denen ihre Firma zusammenarbeitet?

Die wichtigsten Partner, ja, unsere Lieferanten. Bei uns selbst habe ich zwei wichtige Lieferanten die einfach ein System gerade im Bereich Rollläden entwickelt haben mit denen wir gut zusammenarbeiten, kaufen wir dann die Teile und bauen das einfach zusammen und komplementieren das. Und auf der Verkaufsseite sind das unsere Händler. Da gibt es natürlich auch wieder Unterschiede, also da haben wir Händler die wirklich sehr loyal sind, also dass sie alles bei einem kaufen und dann gibt es auch die Rosinenpicker die dort und da kaufen wo es halt gerade günstiger ist und so weiter. [...] Es gibt schon auch Antipathien und Sympathien. Hier muss man aber auch aufpassen. Es ist nicht immer nur der Preis warum Händler dann auch kaufen, Gott sei Dank. [...] in dieser Branche verkauft man Dinge von Mensch zu Mensch, die Digitalisierung kann hier unterstützen oder vielleicht auch ein paar Dinge einfacher machen, aber im reinen Verkauf wird sich das nicht, oder ich werde es nicht mehr erleben [...], man wird sehen.

5. Mit wie vielen Kooperationspartnern arbeitet ein herstellender Betrieb in der Sonnenschutzbranche zusammen? Wer sind diese Partner?

Wir bei Wadiasch sage ich jetzt einmal vielleicht 3, bei Wo&Wo werden es wirkliche Partner sein, 10, hätte ich gesagt.

6. Mit wie vielen Kooperationspartnern würden Sie sagen arbeitet ein reiner Sonnenschutz-Fachhändler zusammen? Wer sind diese Partner?

Also Lieferanten hat er mindestens 2. Das hängt ja mehr von der Händlergröße ab. Es gibt auch welche die nur einen Partner haben, also einen Schlüsselpartner. Das hat auch glaube ich lange gut funktioniert [...] Also in unserer Branche, wenn ich daran denke, bei Wo&Wo haben wir vielleicht drei Händler gehabt die wirklich nur bei uns gekauft haben, bei Wadiasch kenne ich gar keinen. Auch als unternehmerischer Sicht, also das Risiko eines Händlers, muss er eigentlich zumindest zwei vernünftige Partner haben. [...]

7. Welche Aktivitäten sind in Ihrem Unternehmen die wichtigsten, um ihr Geschäft durchführen zu können bzw. aufrecht zu erhalten? (Beispiele: Produktion, Verkaufsgespräche, Suche & Pflege von Kooperationspartnern/Kunden, Montage-Schulungen etc.)

In unserer Unternehmensgröße sind es die Kundengespräche. Die persönliche Kundenbindung, die Beziehung, zu dem Händler hinzufahren [...], da geht es eher darum den Kundenkontakt zu halten. Und Was wirklich wichtig ist, wenn es wo brennt, dass man dann auch schnell eine Lösung findet. Dann hat man viel gewonnen. Das Thema von der Produktion her ist halt Liefertreue und entsprechend marktfähig die Lieferzeit zu halten. Aber die Liefertreue, oder einen zugesagten Liefertermin einzuhalten, das ist glaube ich viel wichtiger als ob man jetzt in zwei Wochen liefert oder in drei [...].

8. *Wenn Experte von Händlerfirma kommt:* Ist die Wartung bzw. der Service nach dem Verkauf in Ihrer Firma wichtig? Legen Ihre Kunden viel Wert auf After-Sales-Service?

Nein! Also ich kenne ganz wenige, also Händler, dass man über ein Produkt oder auch später einen Wartungs- oder Servicevertrag anbieten kann. Natürlich, wenn das Produkt kaputt geht oder wie

auch immer, dass man dann sagt ok ich mache Reparatur und Service, das ist schon ein gutes Geschäft – für den Händler und auch für uns wenn man viele Einzelteile liefert. Aber aktiv zu sagen, wie bei einem Auto [...] dass man sagt ich komme jedes Jahr vorbei oder alle zwei oder fünf Jahre und wir warten das dann, also das kann ich mir nicht vorstellen. Bei meiner Vorgängerfirma haben wir bei zwei so großen Projekten Wartungsverträge gehabt, aber das war im Interesse von so einer Immobilienfirma und der war froh wenn jemand für die Endkunden vorbei kommt. [...] Ich glaube, auch wenn ich es anbiete wird es nicht wahrgenommen einfach.

I: Also ist die Nachfrage für so etwas Ihrer Meinung nach nicht da?

E: Nein! Also aus heutiger Sicht einmal. Vielleicht ändert es sich dadurch wenn man einmal mehr in Richtung Digitalisierung kommt, weil da auch der Bedarf da ist zu helfen und zu warten aber jetzt rein für das Produkt wenn ich heute sage ich komme alle zwei Jahre einmal vorbei und deine Markise muss einmal geölt werden und durchgeschaut werden, das tut sich glaube ich keiner an. Also ich kenne keinen.

9. Was sind die wichtigsten Ressourcen, die Ihre Firma zur Durchführung der Aktivitäten benötigt? Was sind sozusagen Ihre unerlässlichen Schlüsselressourcen?

Für mich die wichtigste Ressource sind die Mitarbeiter, wobei die Mitarbeitersuche derzeit schwierig ist. Ich will nicht einmal sagen gut ausgebildete, sondern Mitarbeiter zu finden die auch noch arbeiten wollen heutzutage. Also das merkt man schon, gerade im Produktionsbetrieb [...]. Also für mich ist der Mitarbeiter auf jeden Fall die Ressource der Zukunft und da muss sich auch jedes Unternehmen was einfallen lassen wie er seinen guten Mitarbeiter noch halten kann [...]. Und was wäre sonst noch eine wichtige Schlüsselressource? Naja, einen vernünftigen Lieferanten zu haben, einen verlässlichen. Ich glaube, dass das ein Thema wird in der gesamten Wertschöpfungskette, dass man sich auf den anderen verlassen kann. So wie ich auch gerne mit Händlern zusammenarbeite auf die ich mich verlassen kann [...]. Händlermonteure gibt es ja wie Sand am Meer, aber es gibt auch genug die halt einfach pfuschen. [...] Ich kann nur hoffen, dass es auch hier zu einer Bereinigung kommt und dass es manche nicht überleben.

10. Welche Produkte werden in der Branche am meisten nachgefragt? Welche Produkte sind die rentabelsten?

Also allgemein vom Markt würde ich sagen die textile Beschattung vor dem Fenster, das ist momentan ein gewaltiger Trend [...]. Das haben wir zwar noch nicht aber wir werden es heuer auch einführen, also das ist Zip-Screen/Zipline. Das sind so Stoffe die runterfahren, Senkrechtmarkisen mit einem Reißverschlussystem. Da ist sicher eine sehr große Nachfrage. Bei den Raffstoren natürlich auch in der Außenbeschattung aber mehr im Objektgeschäft, aber ich glaube auch das wird jetzt ein bisschen zurückgehen und eher in den Stoffbereich gehen weil die einfach höhere Windlasten aushalten. Ich glaube generell kann man es gar nicht sagen was wirklich am schnellsten und am besten geht weil auch die Anforderung das Riesenthema ist. Für welches Projekt brauche ich ein bestimmtes Produkt? Es gibt dann immer Trendprodukte die eine Zeit lang gut gehen und dann aber wieder abfallen [...]. Der Rollladen ist abgeflacht und steigt jetzt wieder, aufgrund von dem Sicherheitsthema und Einbruchsschutz. Ich glaube die Nachfrage verschiebt sich dann auch wieder. Von der Rentabilität her hätte ich gesagt sind alle Produkte gut und rentabel die mit einem Stoff zu tun haben. Rollladen und Raffstore sind die Produkte die permanent am Markt gewaltig unter Preisdruck leiden und der Preisdruck wird auch steigen, weil es einfach zu viele Mitbewerber gibt und zu viele Hersteller, also sehr schwierig. Man muss sich in der Branche einfach immer eine Mischung suchen und hoffen dass man 2 od. 3 Jahre lang mit einer Welle mitschwimmt wo man bei einem Produkt gut verdienen kann, weil meistens nach drei vier Jahren entsteht dann der Preisdruck [...] speziell auch weil es sehr viele Mitspieler gibt aus dem polnischen, tschechischen Bereich [...].

11. Produzieren bzw. handeln Sie mit Sonnenschutzprodukten für Fenster mit Sonderformen? (Dreieck, Schrägen etc.)

- a. Wenn ja, wie stark werden diese Produkte nachgefragt?
- b. Wenn nein, würden Sie sagen, dass für diese Produkte eine Nachfrage am Markt besteht?

Nein! Möchte ich auch gar nicht, aus einem ganz einfachen Grund. Meistens technisch zu komplex. Meistens gibt es zu wenige Produkte die dann wirklich passend sind. Wenn man einmal eines hat und sagt das könnte funktionieren, dann ist die Gefahr des Ausmessens [...], es ist in Form der Montage extrem aufwändig und dadurch auch extrem teuer. Ja, wenn es sich einer leisten kann dann lässt er sich etwas vielleicht auch montieren. [...]. Also ich möchte

es in meiner Firma nicht haben, weil es sonst zu komplex wird.

I: Weder für innenliegenden noch für außenliegenden Sonnenschutz?

E: Ja, also für innenliegend gibt es eh genug. Da brauche ich es selber nicht machen [...] da gibt es andere die gut ausgerüstet sind. Wo&Wo macht das sehr gut mit den Dreiecksformen. Da gibt es zu gute Mitbewerber die einen guten Namen haben. Das würde ich selber nicht machen. Und außenliegend gibt es eh kaum. Außer bei den Systemlieferanten vom Rollladen [...] z.B. Alucon macht auch Schrägrollladen, ja, der kauft es aber auch nur zu, da macht es irgendein Kleinbetrieb. Da will sich aber keiner die Finger verbrennen, weil die Stückzahl nicht gegeben und ist und das Risiko einer Reklamation einfach zu groß ist. [...]. Ich glaube bei Wo&Wo haben wir damals 5 Stück davon verkauft, 3 davon waren eine Reklamation.

I: OK, das heißt die Nachfrage von diesen Produkten wäre generell einfach zu klein?

E: Ja, genau.

12. Bieten Sie ihren Kunden Individuallösungen oder produzieren/handeln Sie mit Standardprodukten?

Generell standard, wobei die Individualität in der Breite und Höhe da ist und in der Antriebsform. Also würde ich es eher schon als Standardprodukt beschreiben und in den Maßen und in der Farbe variiert es.

- a. Können Sie in den letzten Jahren einen Trend zu mehr individuellen- bzw. Sonderlösungen erkennen?

Bei der textilen Beschattung im Außenbereich schon, ja. Da geht die Individualisierung wie gesagt in Richtung Breite, Höhe und Stofffarbe.

13. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Was halten Sie persönlich von diesen Produkten? Wie ist die Qualität? Sind diese Produkte in der Branche etabliert?

Ja genau, Blinos. Die Qualität ist glaube ich gut, auch die Idee ist grundsätzlich gut. Zur Nachfrage: Ich glaube, dass sich das nicht durchsetzen wird. Also die Grundidee das so einfach zu machen mit Spannen/Klemmen die ist ja gut, weil dann beschädige ich wirklich keine Fassade. Das ist ein Thema wenn ich heute in einer Mietwohnung oder Genossenschaftswohnung bin wo das nicht erlaubt ist und blablabla. Aber was wir damals gesehen haben, weil wir haben uns das damals ja auch angeschaut [...], und das Handling war trotzdem. Naja, wenn sie das vielleicht besser lösen könnten dann hat es vielleicht eine Berechtigung. Aber in Summe, ja, glaube ich nicht, dass es sich ganz durchsetzen wird. Es ist ein guter Eyecatcher, man bleibt im Gespräch [...]. Ich glaube persönlich nicht daran. [...] Aber sonst, ich habe die Idee gut gefunden [...], wir haben damals halt nicht zugeschlagen sondern die Firma Schlotterer.

14. Wie versucht ihr Unternehmen, ihre Kunden zu binden?

- a. Bieten Sie spezielle Kundenprogramme, lange Garantie, speziellen Service oder Wartung an?

Wir haben kein Kundenprogramm, dafür sind wir leider noch zu klein. Also bei uns läuft es wirklich nur über die Bindung auf der persönlichen Ebene.

I: Also Kundengespräche und ähnliches?

E: Ja, genau.

15. Wie „locken“ sie neue Kunden zu sich? Warum den Sonnenschutz nicht gleich bei Fensterhändler mitkaufen?

Zu neuen Kunden kommen wir nur durch die Kundenakquise. Also über Kontakte, über Ansprachen, über Newsletter, [...], in unserem Fall ist es so, dass ich einfach viele Händler aus meiner vorherigen Tätigkeit kenne.

I: Also Newsletter und direkte Kundenakquise über Telefon oder persönliche Kontakte?

E: Ja, genau. Klassische Kaltakquise oder man kennt jemand gut aus der Vergangenheit. Aber, das ist ja auch Kaltakquise weil letztendlich hat man halt nur den Fuß weiter in der Tür drinnen aber mehr auch noch nicht.

I: Und sind Sie dann auch auf Messen vertreten oder ähnliches?

E: Nein.

I: Nicht, O.K..

16. Welche Vertriebswege nutzt ihre Firma?

Nur Fachhändler.

I: Und wie vertreiben Sie an Ihre Fachhändler? Gibt es da zum Beispiel einen Schauraum?

E: Ja, wir haben da drüben einen Schauraum. Da kann der Fachhändler herkommen. Aber ich sage einmal der klassische Vertrieb der hat sich aus der Historie ergeben, einfach diese Händlerstruktur und jetzt kann man nur schauen in der Unternehmensgröße in der wir jetzt sind, die Händler die es gibt, die man gut kennt (und es gibt ja genug die man kennt, das liegt bei 50 bis 100 irgendwo), die zu bearbeiten, also anzurufen.

I: Und haben Sie dafür Außendienstmitarbeiter oder fahren Sie da persönlich dann hin?

E: Also ich fahr selber hin derzeit, ja. Und ich habe jetzt auch Unterstützung im Außendienst seit der Woche von jemand der auch viele Händler kennt – ist auch ein ehemaliger Wo&Wo Mitarbeiter. Und ja, so werden wir das halt versuchen zu machen.

I: Also auch im Sinne eines klassischen Außendienstes, wo Sie zu den Händlern fahren?

E: Ja, genau.

17. Bieten Sie auch einen Online-Shop oder hat Ihre Firma schon einmal überlegt einen Online-Shop aufzubauen?

Nein, wir haben keinen Online-Shop und ich denke auch zukünftig nicht daran einen aufzubauen.

18. Was sind ihre wichtigsten Kunden bzw. Kundengruppen?

Also die wichtigsten Kunden sind bei uns die Wiederverkäufer. Also die Fachhändler sind die Wiederverkäufer, der halt auch dann zum Endkunden fährt.

I: Das heißt die wichtigste Kundengruppe sind die reinen Sonnenschutzfachhändler bei Ihnen?

E: Nein, das ist ein bisschen gemischt bei uns. Wir haben sehr viele Sonnenschutzfachhändler, dann haben wir viele Tischler [...]. Und dann noch viel Reparatur- und Montagedienste wo wir den Fokus drauf haben z.B. bei normalen Rollläden [...]. Aber wo wir zum Beispiel gar nicht drin sind, wo Wo&Wo stark drinnen ist zum Beispiel, das ganze Segment der Raumausstatter, da sind wir gar nicht dabei. Also klassisch Sonnenschutzfachhändler, bisschen Fensterhändler, Reparaturdienste und Tischler. [...].

19. Wie würden Sie diese Kundengruppen kurz beschreiben?

20. Woraus bestehen Ihre Einnahmen? Gibt es nur einen einmaligen Verkaufspreis oder bieten Sie auch langfristige Verträge? Optionale Aufpreise für längere Garantie?

Das ist bei uns der einmalige Verkaufspreis, genau.

I: Also gibt es keine weiterführenden Verträge, die dann regelmäßige kleine Einnahmen schaffen?

E: Nein, leider. Also es gibt wirklich nur den einmaligen Verkaufspreis. Also eben aus dem Angebot oder grundsätzlich einmal aus der Anfrage und dann aus dem Angebot für den jeweiligen Händler und dann ist das Geschäft erledigt. Und wenn es gut funktioniert kauft er wieder. Aber da gibt es sonst keine laufenden Einnahmen.

21. Was sind die größten Kostenpunkte die in ihrer Firma anfallen? Wo liegen Ihre wesentlichen Ausgaben?

Material, und dann halt noch die Personalkosten. Das sind die größten Posten. Auch Personal im Bereich Produktion dann.

I: Also Personalkosten im Sinne von den Produktionsmitarbeitern.

E: Von der Herstellung dann, genau. Ja.

I: Also ist eigentlich die Produktion generell der größte Kostenpunkt?

E: Genau. Der größte Treiber, ja.

22. *Wenn Experte von Händlerfirma kommt:* In den letzten Jahren hat sich die Konkurrenz in Ihrer Branche verschärft und auch Baumärkte bieten schon Sonnenschutzprodukte an. Wie können Sie sich als Händler dagegen behaupten?

*Naja, dass was wir versuchen werden und da sind wir gerade in den Überlegungen [...] das wird sicher das Thema sein, entsprechend ein paar Nischenprodukte zu finden. Und auch, dass wir uns*

das bewahren, nicht allzu groß zu werden und auch nicht zu schnell. [...] Ich glaube, also dass was ich oft als Vorteil sehe ist die Flexibilität. Also ein großer Hersteller, und da gehört auch Wo&Wo für mich dazu [...], die sind halt dann relativ unflexibel, wenn ein Händler wirklich einmal etwas braucht. Also bei uns kann der reinkommen und sagen, ich habe hier einen Rollladen, bitte schraubt mir da hinten noch irgendeinen Winkel dazu. Dann gehen wir einfach da raus und sagen zu jemandem, du bitte schraub den Winkel da dazu. Da habe ich in Wahrheit Prozesskette gleich Null, außer die Kommunikation. Bei einem großen Hersteller geht das aber auf Zuruf nicht mehr [...]. Also ein bisschen eine Nischenstrategie ist sicher für uns ein Thema. Und dann auch einen gesunden Mix aus Händler zu bekommen, also aus großen und kleinen. Wir werden sicher nicht die sein, die Händler mit einem riesen Einkaufsvolumen haben, sondern wir werden eher schauen, dass wir das Segment der kleinen Händler abschöpfen. Weil die großen Hersteller wollen auch alle die großen Händler haben. [...]. Den kleinen geben sie meistens dann e einen schlechten Preis. [...].

23. Was sind die wesentlichen Schwierigkeiten/Hürden, wenn man als neues Unternehmen in diese Branche einsteigt (Hersteller UND Händler)?

Auf jeden Fall...also...also wenn ich von Null anfangen dann ist das sicher die Produktkompetenz. Also Wissen zu haben, das Wissen aufzubauen. Die Produkte schauen ja generell, wenn man sie jetzt von außen betrachtet, sehr einfach aus. Aber ich habe schon ein paar kennengelernt der aus dem kaufmännischen Bereich gekommen ist und Händler werden wollte und er hat das auch gemacht und er hat den Schritt auch geschafft. Und da habe ich auch vor kurzem erst jetzt telefoniert, das ist für ihn jetzt auch zwei Jahre her, und das war für ihn die größte Schwierigkeit. Die Produkte überhaupt zu verstehen. Also auf einer CAD Software sieht das alles sehr einfach aus, das Problem ist halt, auf der Baustelle ist es dann doch anders, weil dann fehlt ihnen halt dort ein Millimeter oder es ist kein rechter Winkel [...]. Also ich glaube das Produktwissen ist sicher für einen Neustart ein großes Hindernis. Deshalb, wie entstehen denn die Händler heute? Oder woher kommt er? Meistens arbeitet er schon bei einem Händler oder er hat für einen Händler montiert. Und sagt dann irgendwann einmal: Naja, das was die können kann ich auch, oder auch besser. Und dann versucht er diesen Schritt zu gehen. Den kann er aber erst gehen wenn er weiß was das Produkt bedeutet in der Branche, welche Hindernisse auf einer Baustelle auf ihn zukommen und wie ticken die Endkunden. Und dann muss ich auch noch das entsprechende Personal intern noch finden [...]. Ja ich würde sagen, Produkt ist sicher aus Meiner Sicht eine sehr große Hürde. Für einen Händler. Für einen Hersteller ist es wieder ganz eine andere. Also wenn ich das als österreichischer Hersteller betrachte ist es sicher, wenn ich aus dem Ausland komme, die länderspezifischen Unterschiede einmal wahrzunehmen und ernst zu nehmen. Leichtes Beispiel: in Deutschland ist ein Rollladen immer sehr dominant glänzend, in Österreich matt [...]. Das kommt weil wir in Österreich auch sehr stark von der Fensterindustrie getrieben werden [...]. Ich glaube diese Länderspezifika, also Farben, Gesetzgebungen, also die Rahmenbedingungen, Bauordnungen oder wie auch immer, ich glaube das ist sicher ein Hemmnis für den Hersteller in den jeweiligen Ländern.

24. Stellen Sie sich vor, Sie würden sich in den nächsten zwei Jahren in ihrer Branche in Österreich selbstständig machen. Würden Sie eher einen produzierenden Betrieb oder einen Fachhandel gründen? Warum?

[...] das ist eine spannende Frage, weil ich war heuer schon einmal in der Situation was tue ich in meinem Leben noch. [...]. Wenn ich zwischen beiden wählen würde dann mache ich den Fachhändler.

I: OK. Weil es der einfachere Weg wäre?

E: Naja, der einfachere vielleicht nicht, aber...naja.. Wenn ich das Produktwissen habe, dann tue ich mir ein Stück weit leichter, weil dann kann ich mir die Hersteller aussuchen. Da tue ich mir leichter. Welches System möchte ich haben, zu welchem Preis möchte ich verkaufen und und und. Und als Hersteller zu starten, da brauchst du irgendwann auch, ja, eine Innovation im Produkt. [...]. Also als Neustart würde ich eher den Händler wählen.

25. Ich lese Ihnen nun ein paar Eigenschaften vor. Bitte beurteilen Sie, inwieweit diese auf die Branche zutreffen.

(1: trifft voll zu, 6: trifft gar nicht zu) Bitte begründen Sie.

Offen für innovative, neue Produkte	2
Ja, jetzt schon sehr offen.	
Starker Wettbewerb	1

Positive zukünftige Entwicklung (Umsatz) 2	2
Dynamik/Wandel: Derzeit viele Markteinflüsse 4 Eher statisch	4
Individuelle Produkte werden stärker nachgefragt 2	2
Trend zu Smart-Home wird in Zukunft immer stärker 1	1
Gutes Service & Wartung nach dem Kauf ist f. Kunden sehr wichtig 3	3
Kunden würden Sonnenschutzprodukte auch mieten 3 [...] die Frage habe ich mir seinerseits auch schon gestellt, also vor 2 Jahren. Also damals war ich bei der Fachhochschule bei einem Seminar [...]. Ja, ich könnte es mir vorstellen, aber nur für den Außenbereich, also alles was mit Terrasse zu tun hat, also da könnte ich es mir vorstellen. Ich habe hier jetzt noch kein Geschäftsmodell dazu oder so. Was ich extrem spannend finden würde wäre vielleicht, dass man eine Markise hat, die von der Technik also vom Gestell her bleibt, ich habe aber diesen klassischen Stofftausch, in einer Mietvariante. Also keine Ahnung, du zahlst von einer Markise nur einen Teil Cash und der Rest in irgendwelchen Raten dafür wird dann z.B. alle drei Jahre der Stoff getauscht. [...] Ich meine, der Trend geht schon hin in die Richtung es zu mieten, es zu nutzen und und und. Ja, vielleicht kann man ja auch etwas machen mit einer Nutzungsgebühr. Bei größeren Beträgen kann ich mir das schon vorstellen. Nur Business Case hätte ich jetzt noch keinen dazu.	3
Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?	
Robert Frischer, Firma Wadiasch ( <b>Hersteller</b> ), Geschäftsführer, 20 <b>Jahre Berufserfahrung</b> in der Sonnenschutzbranche, in den verschiedensten Positionen von zwei herstellenden Betrieben (Wo&Wo, Wadiasch) tätig: Einkauf, Vertriebsleitung, Projektleitung, Geschäftsführung	

**Interview 9:** Siegfried Rauch, Dolenz Rauch Sonnenschutz, Sonnenschutzfachhändler & Produzent von Sonderlösungen

<p><b>Einstieg:</b></p> <p>Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (30-60 Minuten)</li> <li>• Kurze Vorstellung des Interviewers &amp; Probanden</li> </ul> <p><b>Starter-Fragen:</b></p> <p>1. Denken Sie an die Sonnenschutzbranche ganz allgemein. Wie würden Sie die bisherige und zukünftige Entwicklung dieser Branche beschreiben?</p> <p>Steil nach oben.</p> <p>I: und in den letzten Jahren?</p> <p>E: Auch steil nach oben, also bei mir jetzt [...]. Also bei mir war es immer nur nach oben, nie gleichbleibend oder nach unten seit ich das mache, seit 40 Jahren.</p> <p>2. Welche Marktentwicklungen beeinflussen derzeit ihr Geschäft oder welche werden in Zukunft noch stark auf ihr Unternehmen zukommen? Welche Themen beschäftigen die Branche?</p> <p>Naja, die größten Themen der Sonnenschutzbranche, da muss ich jetzt differenzieren. Dadurch dass ich beides kennengelernt habe, sehr groß und sehr klein, ich war einmal Geschäftsführer von einer Firma mit 360 Leuten, das war die Firma Dolenz, die größte Herstellerfirma damals in Österreich [...]. Nur hab ich mir diese Firma nicht behalten weil ich mir gedacht habe wie die EU Erweiterung gekommen ist, dass das sicher nicht gut geht. Und da komm ich jetzt genau zu ihrer Frage. Bei mir, also ich habe mit Produkten [...], mit Mitbewerbern, überhaupt kein Problem. Das Problem liegt eher bei denen die mehr Personal haben [...] und Aufträge auf Umsatz machen müssen. Das ist nämlich seit dem Jahr 2000 schlecht geworden [...]. Davor war das eher national und nicht international [...]. Da sind jetzt bei großen Bauausschreibungen Mitbewerber aus allen EU-Ländern dabei. [...] Das habe ich Gott sei Dank erkannt und habe mich im Jahr 2000 verkleinert [...] und greife Objekte überhaupt nicht an [...]. Und weil ich so klein bin, kann ich mit den Kunden die ich habe irrsinnig gut</p>
---



leben [...]. Ich habe schon ganz am Anfang mehr Gewinn gemacht, als Firmen mit 60 oder 70 Leuten, die wesentlich mehr Umsatz gemacht haben [...]. Man muss dazusagen, wenn man als Unternehmer lange und gut auf dem Markt ist, dann ist das Alter ein Lottosechser [...], weil man einfach schon so viele Kunden hat [...]. Den Unternehmen würde es sicher besser gehen wenn sie nicht so kämpfen müssten und darum wäre es so wichtig, dass die EU-Länder langsam auf ein gleichmäßiges Level kommen [...]. Also das einmal zur Lage. Aber sonst ist die Sonnenschutzbranche eine hervorragende Branche, alleine schon durch das Wetter, es wird immer heißer, die Bauten werden immer mehr, mit immer mehr Glas [...]. Obwohl sich die Sonnenschutzbranche langsam Gedanken machen muss, weil die Fensterbranche schon hervorragende Gläser herausbringt und die den Sonnenschutz praktisch schon mitübernehmen. [...] Das hat zwar noch Nachteile, aber wenn da ein Umdenken passiert sind die Fensterfirmen am Zug [...]. Wenn jemand eine Sonnenschutzfirma gut führt, also ich kennen niemanden dem es eigentlich schlecht geht. Vielleicht haben die Hersteller mehr zu kämpfen [...], weil der Händler mehr Auswahl hat [...].

I: Also gut, wie können wir jetzt die Markteinflüsse zusammenfassen?

E: Die Markteinflüsse kann man eigentlich zusammenfassen, dass mehr Kontrolle stattfinden sollte, also beim Objektbau, dass dort mehr kontrolliert werden sollte [...]. Und zweitens, dass jeder die gleichen Chancen haben sollte bei den Preisen. Wenn heute viele Aufträge von draußen herein geholt wird, dann muss es da irgendeinen Konsens geben, dass die sagen ok, der Rumäne kann ohne weiters hier arbeiten, aber er muss gleich viel seinen Mitarbeitern zahlen wie der Österreicher zahlt [...]. Weil nur dann bin ich auf einer Linie [...]. Es müsste einfach alles auf einen gleichen Level gebracht werden. Und die Qualitäten müssten halt auch mehr kontrolliert werden, weil bei den Produkten gibt es halt schon gewaltige Unterschiede [...]. Und wenn so etwas dann aufkommt, dann müsste es auch bestraft werden [...]. Z.B. wenn etwas billiges als teuer angepriesen wird [...]. Also es sollte alles mehr auf dem gleichen Level sein, [...], verkaufen und erzeugen [...].

a. Beeinflusst „Smart Home“ ihr Kerngeschäft?

Nein, also mich nicht, nein.

I: Ok, also fragen die Kunden bei Ihnen auch generell nicht nach solchen Systemen?

E: Nein, bei uns eigentlich nicht. Und zwar, da sind wir jetzt wieder bei der Altersgruppe [...]. Weil jemand der 45, 50 Jahre alt ist, erstens einmal weiß er gar nicht was das ist, das muss ich ihm schon anbieten. Und ich habe ein paar Leute, das sind so Computerfreaks [...], also die schon, der hat gar nichts anderes [...]. Es passieren bei solchen Dingen halt auch mehr Fehler, also NOCH. [...]. Es mag ja auch sehr praktisch sein [...], aber es braucht alles Strom und es braucht immer mehr Strom [...]. Aber sonst finde ich diese Dinge gut und praktisch [...]. Es gibt ja heute schon solche automatischen Steuerungen die mit der Sonne und dem Wind mitfahren [...].

Also bei mir ist Smart Home jetzt kein Thema, aber aufgrund der Kunden, weil meine Kunden nicht einmal wissen was ein Smart Home ist. Und die jungen eigentlich auch nicht so. Es fragt zwar hin und wieder einmal einer an, aber wenn er dann die Aufpreise hört, kannst du vergessen, das ist einfach noch zu teuer. Wenn die Zusatzeinrichtung mehr kostet wie der ganze Sonnenschutz, dann ist halt zum Überlegen. Das wird aber immer billiger. Wenn ich denke was vor 30 Jahren ein Motor gekostet hat und heute. Und das ist viel billiger geworden und alles. Und so wird das auch mit den ganzen Geschichten sein. Und dann kommt noch dazu, dass mit diesem Smart Home, jeder checkt das nicht, es ist ja nicht einfach. [...] ich glaube, dass wird alles einmal boomen, wenn es mit Sprachbefehlen geht [...].

b. Wie spüren Sie den Trend zur Individualisierung und wie reagiert ihr Unternehmen darauf? Merken Sie da einen Trend?

Ja schon, aber erst dann wenn ich ihnen diese Produkte zeige, von selbst kommt keiner. Der Grund ist, weil jeder sagt, ich will eine Jalousie oder einen Rollladen [...], wir haben ja auch diese Zipline, die 90kmh Wind aushält usw., da kommt keiner daher und fragt um das. Das muss ich ihm schon sagen. Also das kann ich noch nicht feststellen. Ganz wenige die das kennen und sagen, sie wollen es haben [...]. Dass jemand schon wirklich individuell sagt er hätte gerne eine Allwettermarkise [...], nein, das kann ich nicht feststellen.

I: Ok, und kommen die Kunden ab und zu mit Sonderwünschen zu Ihnen?

E: Das schon, da. Weil das ist ja eigentlich mein Ding. Damit verdiene ich ja eigentlich mein großes Geld. Weil das tut sich heute keiner mehr an.

I: Sind das dann Sonderwünsche im Sinne von Farbe und Maßen oder so?

E: Naja, Farbe nicht mehr. Weil Farben hat heute jeder schon alle [...]. Maße auf jeden Fall, das sind dann die die nicht zum Baumarkt gehen [...]. Was aber wirklich ist, wenn der Kunde was Spezielles will, z.B. er hat ein Haus mit einem Rundbogen und braucht eine Markise dafür [...]. Meine Monteure sind alle keine Hilfsarbeiter [...], sondern fertige Schlosser oder Tischler [...]. Und dadurch kann mir der den perfekten Winkel für diese Markise machen [...], und da kannst du 10 Firmen fragen, da sagt jeder das kann ich nicht. Dolenz ist für das bekannt. Die kommen dann zu mir und ich kann viel Geld verdienen. Weil das will e kein 0815 Kunde, das will eh nur ein Reicher, und da ist der Preis Nebensache. Das ja, das gibt es sehr oft bei mir [...].

I: Ok, also richtige Sonderwünsche und Spezialmaße sozusagen. Und ist da die Nachfrage in den letzten Jahren gleichbleibend?

E: Das steigt eigentlich, ja. Das steigt. Das muss ich wirklich sagen. Also jeder will da irgendwie, [...], also der hat ein Haus für 1,2 -1.3 Mio. € dort stehen und dann pickt er sich dort nicht irgendetwas hin, das muss etwas zugleich schauen. [...] Da braucht man aber die entsprechenden Monteure dazu [...]. Und die Leute muss man demensprechend bezahlen auch. [...]. Jeder will heute, und das ist auch legitim [...], schnell, viel und reich werden. Und das geht am besten wenn ich heute 5 Markisen pro Tag auf ein Haus raufklesche [...]. Und bei mir, da arbeite ich ja zwei Tage dabei wenn ich so etwas einpassen muss [...]. Ich kann dann natürlich auch meinen Preis verlangen [...], weil ein anderer macht es eh nicht. [...].

I: Das heißt, eigentlich sind Sie ja eine Mischung aus Hersteller und Händler oder?

E: Naja, Hersteller in dem Sinne, weil ich den Zusatz selber mache. Weil das der Hersteller gar nicht kann [...]. Also so gesehen ist es beides, ja. Das ist natürlich alle sin ein paar Jahren aus, weil meine Mitarbeiter gehen alle in Pension [...]. Also wenn wir weggehen dann sind wir hier fertig. [...].

3. Es gibt motorisierte Produkte und klassische, händisch zu bedienende, Produkte. Ist in den letzten Jahren eine Tendenz zu einer dieser Kategorien festzustellen?

Ganz stark in Richtung Motorisierung. Wenn ich denke was vor 30 Jahren ein Motor gekostet hat. Damals hat man 80% Kurbeln gemacht und heute macht man 90% nur mehr Motor. Also das ist schon billiger geworden und viel bequemer und alles. Und so wird es auch mit den Smart Home Geschichten werden.

4. Was sind die wichtigsten Partner mit denen ihre Firma zusammenarbeitet?

Eigentlich dir Firma Wo&Wo, [...] weil das eben Dolenz Produkte sind, die nur eben bei Wo&Wo jetzt produziert werden [...]. Wenn ich irgendetwas anderes brauche kaufe ich auch bei Fremdfirmen, aber das ist überhaupt nicht nennenswert, weil das ist im Jahr 2-3-mal [...]. Wenn meine Monteure keine Zeit haben dann noch eine Schlosserfirma [...]. Dann sind wir schon fertig.

I: Ok, also ein Hauptpartner kann man sagen?

E: Ja, und ein paar Firmen für Montagematerial z.B. Hilti [...].

I: Ok, und wie viele Firmen würden Sie sagen haben Sie dann als Hauptpartner?

E: 4 circa.

I: OK.

5. Mit wie vielen Kooperationspartnern arbeitet ein herstellender Betrieb in der Sonnenschutzbranche zusammen? Wer sind diese Partner?

Wo&Wo hat sicher an die 30-50 Partner.

6. Mit wie vielen Kooperationspartnern würden Sie sagen arbeitet ein reiner Sonnenschutz-Fachhändler zusammen? Wer sind diese Partner?

So um die 5 Partner.

7. Welche Aktivitäten sind in Ihrem Unternehmen die wichtigsten, um ihr Geschäft durchführen zu können bzw. aufrecht zu erhalten? (Beispiele: Produktion, Verkaufsgespräche, Suche & Pflege von

Kooperationspartnern/Kunden, Montage-Schulungen etc.)

[...] also ich bin noch ein Zettelschreiber und habe einen Kalender. Die Aktivität ist zwischendrin die 10-15 zusätzlichen nicht vorhersehbaren Kunden die mich anrufen abzuarbeiten. Das ist alles, dann ich der Tag eh vorbei. Ich habe meine Termine, [...] fix eingeplante Kunden. Dazwischen bin ich mit dem Auto unterwegs und die Leute rufen mich alle am Handy an [...], z.B. ein Kunde der mir wieder einen Auftrag gibt. Alles zwischen den Terminen.

I: Und die Termine sind Verkaufsgespräche?

E: Die Verkaufstermine, genau. Und einfache Messarbeiten mache ich auch [...]. Sonst fahren meine Monteure hin messen.

I: Würden Sie sagen, dass das produzieren für Sie eine Hauptaktivität ist?

E: Nein, weil das absolut meine Monteure machen [...]. Die schauen sich das selbst an, und machen es dann. Und dann sagen Sie mir einfach was es gekostet hat. Aber für die Firma ist es schon eine wichtige Aktivität. Die Produkte kriege ich ja fertig, das was wir dann machen ist ja nur dieses Zusätzliche, wie es befestigt wird, Zusatzdistanzen etc. [...]. Aber das machen dann die Monteure.

8. Ist Wartung bzw. Service nach dem Verkauf in Ihrer Firma wichtig? Legen Ihre Kunden viel Wert auf After-Sales-Service?

Eigentlich schon, ja. Der Kunde muss aber selber gar keinen Wert drauf legen, weil wir das selber automatisch machen. Wir machen das ganz automatisch [...] dass wir bei Gelegenheit nachfragen, ob alles in Ordnung ist und alles passt [...]. Und wenn jemand anrufen sollte, dann machen wir einen Termin aus [...].

I: Also ist das für Sie wichtig und für die Kunden auch?

E: Für die Kunden, ja, obwohl ich sagen muss, das kann ich im Jahr auf einer Hand abzählen, dass da 5 Kunden anrufen und sagen, ich möchte gerne einen Service oder so etwas. Das ist eher bei mir so, wenn ich Kunden wieder treffe, dass ich sie automatisch darauf anrede, ob alles passt [...]. Wir haben da nichts, das ist nur persönlich. Und nur persönlich kann man auch ein gutes Geschäft machen [...]. Wir schreiben auch keine Mahnungen oder so, weil wir das auch gar nicht brauchen. Das kann man sich gar nicht vorstellen im Jahr 2017 aber da zählt wirklich noch Handschlags Qualität [...].

9. Was sind die wichtigsten Ressourcen, die Ihre Firma zur Durchführung der Aktivitäten benötigt? Was sind sozusagen Ihre unerlässlichen Schlüsselressourcen?

Kunden, das ist das erste. Zweitens ein gutes Produkt. Drittens, dass das Produkt einen guten Ruf hat [...]. Ein Name, weil Dolenz kennen viele und das brauche ich nicht erst einmal erklären [...]. Und [...], das höre ich immer wieder von den Kunden, das hier (gibt Interviewer eine Visitenkarte). Nicht der Verkäufer sondern ich selbst.

I: und die Mitarbeiter sind für Sie wahrscheinlich auch eine wichtige Ressource?

E: Ja genau. Weil ich habe da ja auch immer die gleichen. Die habe ich schon 30 Jahre. [...]. Und die Kunden fragen mich auch ganz oft, ob ich österreichische Monteure habe [...].

I: Und würden Sie auch Ihren Schauraum als Schlüsselressource bezeichnen?

E: Ja [...]. Schauraum ist wichtig, ganz wichtig. Damit man es angreifen kann. Das ist aber heute bei den Jüngeren auch nicht mehr so. Die suchen sich sogar die Farbe über den Laptop aus [...].

10. Welche Produkte werden in der Branche am meisten nachgefragt? Welche Produkte sind die rentabelsten?

Markisen und textile Beschattungen, d.h. Senkrechtmarkise, Pergolinen.

I: Die werden jetzt am meisten nachgefragt?

E: Ja, genau. Also im Sommer, Markisen. Und im Herbst/Winter sind wir eher bei den Raffstores, Jalousien und Rollläden. Alles was halt gerade vor dem Fenster runtergeht. Innenbeschattung [...] bei mir sehr wenig. [...]. Lammellenvorhänge habe ich ein paar Firmen, die kaufen das laufend [...], aber Privatkunden nicht.

E: und was bringt Ihnen am meisten vom Gewinn her?

I: Markisen. Oder eben diese textilen Beschattungen, z.B. die die Reißverschluss geführt sind, weil

die sind sehr teuer. Aber am meisten bringen die Markisen.

11. Produzieren bzw. handeln Sie mit Sonnenschutzprodukten für Fenster mit Sonderformen? (Dreieck, Schrägen etc.)

Ja, siehe Frage 2a: I: Sind das dann Sonderwünsche im Sinne von Farbe und Maßen oder so?

E: Naja, Farbe nicht mehr. Weil Farben hat heute jeder schon alle [...]. Maße auf jeden Fall, das sind dann die die nicht zum Baumarkt gehen [...]. Was aber wirklich ist, wenn der Kunde was Spezielles will, z.B. er hat ein Haus mit einem Rundbogen und braucht eine Markise dafür [...]. Meine Monteure sind alle keine Hilfsarbeiter [...], sondern fertige Schlosser oder Tischler [...]. Und dadurch kann mir der den perfekten Winkel für diese Markise machen [...], und da kannst du 10 Firmen fragen, da sagt jeder das kann ich nicht. Dolenz ist für das bekannt. Die kommen dann zu mir und ich kann viel Geld verdienen. Weil das will e kein 0815 Kunde, das will eh nur ein Reicher, und da ist der Preis Nebensache. Das ja, das gibt es sehr oft bei mir [...].

- a. Wenn ja, wie stark werden diese Produkte nachgefragt?

Nachgefragt steigt eher, ja. Gemacht eher weniger, weil es einfach zu viel kostet. [...] Aber das wird immer mehr. Zur Zeit habe ich wieder einen Rollladen mit einem Rundbalken.

I: Also nachgefragt werden Sonderformen mehr, die Frage ist nur ob es dann gekauft wird wegen dem Preis.

E: Ja, genau. Die Sondergeschichten sind sicher nicht am Abflachen. Für mich ist das einfach immer wieder eine Herausforderung wie man das löst.

Siehe 2b.

- b. Wenn nein, würden Sie sagen, dass für diese Produkte eine Nachfrage am Markt besteht?

12. Bieten Sie ihren Kunden Individuallösungen oder produzieren/handeln Sie mit Standardprodukten?

Beides.

- a. Können Sie in den letzten Jahren einen Trend zu mehr individuellen- bzw. Sonderlösungen erkennen?

Der Trend geht in Richtung mehr Sonderlösungen. siehe 11a.

13. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Was halten Sie persönlich von diesen Produkten? Wie ist die Qualität? Sind diese Produkte in der Branche etabliert?

Ich kenne es zu wenig, meine Monteure halten davon gar nichts [...], weil das „Graffel“ fällt in kürzester Zeit herunter. Diese Produkte sind auch nicht am Markt etabliert. Jeder will heute noch eine Schraube haben.

I: Also fragen die Kunden auch nicht danach?

E: Nein, überhaupt nicht, weil wenn ich heute ein Produkt mit 50-60kg habe und ich klemme das nur an [...], dann habe ich ja Angst um meine Kinder. Das hört sich alles nur irrsinnig gut an, aber das ist sicher nicht ausgereift [...]. Kleinere Sachen ja, also die Indoor Geschichten, [...]. Aber außen auf keinen Fall. Ist ja auch gar nicht erlaubt. Das beim Baumarkt sind alles Innenprodukte, nichts für außen, das ist alle innen. [...].

14. Wie versucht ihr Unternehmen, ihre Kunden zu binden?

- a. Bieten Sie spezielle Kundenprogramme, lange Garantie, speziellen Service oder Wartung an?

Nein, wenn der einmal bei mir Kunde war kommt er immer wieder, das ist so [...].

I: Also eigentlich durch die persönliche Beziehung mit Ihnen?

E: Richtig, ich muss Ihnen sagen, wenn heute 10 Leute anrufen, dann sagen 9 davon ich rufe von dem an oder ich rufe von dem an und soll einen schönen Gruß ausrichten [...]. Ich habe eine ganz andere Verkaufstechnik. Was heißt Verkaufstechnik? Ich will das alles gar nicht so. Ich will das überhaupt nicht. [...] wenn ich jemandem was verkaufe, warum sollte ich zu dem dann nicht ein freundschaftliches Verhältnis haben? Der bekommt ja was von mir wo er auch nicht wenig zahlt dafür [...]. Das kann man aber nur aufbauen, wenn alles passt. [...] Das ist einfach, weil immer wenn irgendetwas war, habe ich mich auch gekümmert und immer persönlich [...], also das ist es 100%ig.

15. Wie akquirieren sie neue Kunden? Warum sollten sie nicht bei der Konkurrenz kaufen?	Gar nicht, die rufen selber an. Wir machen ja keine Werbung. Also alles über Weiterempfehlung und Kontakte.
16. Welche Vertriebswege nutzt ihre Firma?	Naja ich mache das alles persönlich, alles was mit dem Verkauf und so zu tun hat. [...]
17. Bieten Sie auch einen Online-Shop oder hat Ihre Firma schon einmal überlegt einen Online-Shop aufzubauen?	Nein, [...]. I: Und wollen Sie auch nicht machen? E: Nein, das zahlt sich gar nicht mehr aus. Außerdem habe ich kein Produkt über einen Online-Shop. Ich habe keine Markise mit 5x3 Meter in roter Farbe usw., so etwas verkaufe ich nicht. [...]. Und das was Sie da ansprechen das wird auch immer mehr. [...] Da kommt eine Anfrage per Mail und es steht keine Telefonnummer dabei. Wenn wir dann um die Nummer fragen, und ich die nicht bekomme oder die Leute keinen Termin wollen sondern nur einen Preis wissen wollen dann interessiert mich das nicht [...]. Weil wenn ich etwas verkaufe, dann will ich auch sehen ob das dazu passt und sonst sind die Leute nicht glücklich und reden auch schlecht wenn sie unzufrieden sind [...]. Und wenn ich das Haus nie gesehen habe dann verkaufe ich das auch nicht [...]. I: Aber so halten Sie sich auch die schlechte Mundpropaganda dann fern. E: Richtig. Weil Online gibt es genug. Dann soll er sich das online bestellen. [...]. Vielleicht hätte ich einen wenn ich 40 Jahre alt wäre [...].
18. Was sind ihre wichtigsten Kunden bzw. Kundengruppen?	
19. Wie würden Sie diese Kundengruppen kurz beschreiben?	Privatkunden und ein paar Firmen, die ich schon über 30 Jahre habe [...]. Das sind nicht viel, vielleicht 10 [...]. Die Privatkunden sind gut situierte Kunden, ab 40+ aufwärts. Die sind schon alle gefestigt und haben einen Job, verdienen gut. [...]. Ich muss dazu sagen, was meine Kunden als ersten immer Fragen: wo wird denn das erzeugt? Und wenn ich dann sage in Graz, dann sagen sie „Ja, super. Dann sind wir schon dabei.“ [...]. Am Anfang, wenn die Leute jung sind, dann wollen sie einmal schön wohnen und kaufen sich vielleicht eine Markise vom Baumarkt. [...] Aber nach 20 Jahren, wenn sie es sich dann leisten können, dann kommen Sie zu mir und sagen, jetzt leiste ich mir den Sonnenschutz mit allem Drum und Dran. [...] Und auch einige Architekten, auch älteren Semesters, die immer nur zu mir kommen und dem Bauherren gar nichts anderes zeigen [...]. Solche habe ich auch einige. I: Und wo sind Ihre Kunden hauptsächlich regional? E: Naja Graz bis, Peggau, Bruck, Weiz, Leibnitz. Und dann natürlich ein paar Ausreißer die ich habe. Schladming [...], Wien, Altaussee [...]. Im Prinzip fahre ich überall hin [...]. Aber der Hauptteil von der Menge her ist der Privatkunde und vom guten verdienen her, naja, da hält sich die Waage eigentlich [...]. Hälfte Hälfte circa, und mehr Menge die Privatkunden.
20. Woraus bestehen Ihre Einnahmen? Gibt es nur einen einmaligen Verkaufspreis oder bieten Sie auch langfristige Verträge? Optionale Aufpreise für längere Garantie?	Ja, der Verkaufspreis. [...] Naja, bei Sappi oder anderen Firmen wo man schon 30 Jahre liefert da sind halt auch die Reparaturen, weil irgendwann wird alles kaputt [...]. I: Ok, aber Sie haben jetzt keinen Servicevertrag oder so etwas in die Richtung? E: Nein, da habe ich nur 1 Produkt, aber das [...] ist aus der Schweiz [...]. Das sind so Großraum-Markisen bis zu 33m breit. Das sind absolute Wettermarkisen [...]. Da wird ein Wartungsvertrag abgeschlossen [...]. Aber das sind Ausreißer, weil solche Markisen kosten dann an die 50-60.000€. [...]. I: OK; und sonst sind es eigentlich nur die Einnahmen vom Verkaufspreis? E: Genau.
21. Was sind die größten Kostenpunkte die in ihrer Firma anfallen? Wo liegen Ihre wesentlichen Ausgaben?	

Die Hauptkosten sind eigentlich das Produkt vom Lieferanten. Ja, und dann die Lohnnebenkosten. Die Mitarbeiter nicht, die sind selbstständig [...]. Das sind alles selbstständige Montagefirmen [...], und da haben wir einen gegenseitigen Vertrag [...]. Und der Kunde zahlt praktisch die Monteure.

I: Also ist das auch kein monatlicher Fixbetrag der an die Monteure bezahlt wird?

E: Null. Ich kaufe nur das Befestigungsmaterial selbst, das wird eh einkalkuliert [...]. Und für die Monteure Null. Wenn ich jetzt für die Markise 300,- für den Monteur habe dann zahlt das auch der Kunde [...], ich schlage da nichts mehr drauf für mich. Beim Monteur verdiene ich nichts. [...] Wenn das Produkt passt verdiene ich dort eh genug [...]. Für die Montage habe ich ja auch keine Arbeit [...].

I: D.h. der Hauptpunkt sind die Einkaufskosten und dann die Lohnnebenkosten.

E: Ja, genau. Meine Lohnnebenkosten und dann die Krankenkassa. Dann die Miete, Strom, Heizung, das war's.

22. *Wenn Experte von Händlerfirma kommt:* In den letzten Jahren hat sich die Konkurrenz in Ihrer Branche verschärft und auch Baumärkte bieten schon Sonnenschutzprodukte an. Wie können Sie sich als Händler dagegen behaupten?

Ich muss dazu sagen, das stimmt nicht. Sonnenschutzhändler sind nicht mehr geworden. Raumausstatter, Fensterhändler die das mit machen sind mehr geworden. Aber REINE Sonnenschutzhändler gibt es in Graz 2, die Firma Hammer und mich. [...].

I: Ok, und die Firma Praun?

E: Ah, der Max. Ja, der ist neu, der ist seit 2 Jahren [...]. Aber die Firma ist für mich auch nicht wirklich eine Konkurrenz. Wenn die Leute wissen, dass seine Produkte aus Deutschland sind und ich Produkte aus Österreich anbiete, dann hab ich da schon ein Argument. Die Leute legen auf das viel Wert. [...].

I: und ist es dann schwieriger, dass man sich gegen die anderen behauptet, die Sonnenschutz mitvertreiben?

E: Naja, schwieriger ist es für den, der mehr Leute hat und auf Umsatz gehen muss [...]. Dort wo Fenstern schon drinnen sind und nachträglich was gebraucht wird, da sind für mich keine Konkurrenten, weil da differenziert der Kunde serwohl, ob er jetzt Sonnenschutz braucht oder ein Fenster. [...] Dort will er dann eine Sonnenschutzfirma haben. [...] Für mich ist das kein Thema, was für andere vielleicht serwohl ein Thema ist. Diese Kunden will ich sowieso nicht, weil die Fragen nur um den besten Preis. Es ist einfach eine ganz andere Kundengruppe [...].

I: Also ist es so dass es in den letzten Jahren am Markt nicht wirklich schwieriger wird?

E: Für mich nicht. Sobald ich 10 Leute hätte, dann ja. Auf jeden Fall. [...] Aber mir tun die nicht weh. Außerdem ist das alles so ein 0815 Produkt das die verkaufen, das will ich eh nicht einbauen. Ich will ja immer die besseren Sachen verkaufen, weil da verdient man auch mehr.

Ich glaube ich bin der einzige, der sogar Aufträge an die Mitbewerber abgibt. Das sind ja alles keine Mitbewerber für mich, das sind ja Freunde. Ich kenne die ja alle schon gut, weil ich schon so lange am Markt bin [...]. Wieso sollten wir Feinde sein, uns geht es ja allen gut. Und wenn jemand etwas braucht kommt es auch vor dass ich bei Hella anrufe und sage, bitte mach mir das, da kommt jemand. Ich gebe meine Aufträge her, weil ich es einfach nicht schaffe [...]. Ich habe auch schon einmal einen Verkäufer gehabt, aber das hat mir nichts gebracht, weil die Leute sagen, ich will dass der Hr. Rauch vorbei kommt [...]. Und so lange ich in der Größe bin und das wird sich auch nicht mehr ändern, dann fahre ich selber zum Kunden hin. Ich fahre überall zu den Chefs persönlich hin [...], weil wir Freunde sind, das ist ein ganz anderes verkaufen.

23. Was sind die wesentlichen Schwierigkeiten/Hürden, wenn man als neues Unternehmen in diese Branche einsteigt (Hersteller UND Händler)?

Als Hersteller ist es ganz sicher, dass in Deutschland hervorragende Hersteller sind, in Österreich auch. [...] Der Hersteller hat heute sicher am meisten zu kämpfen, dass heute der Händler den Markt bestimmt und nicht der Hersteller. [...] Wenn der Händler zu wenig Rabatt bei einem bekommt dann geht er halt zum anderen. [...]. Dann geben die Hersteller mehr Rabatt ohne nachzudenken [...],

statt dass er erklären würde warum er mehr wert ist [...].

Also wie schon einmal wer gesagt hat, ein Betrieb mit 1-5 Leuten oder 5.000, dazwischen ist man in Österreich erschossen [...]. Wenn ich so groß bin, kann ich abwandern auch und wenn ich klein bin kostet es mir nicht viel [...].

I: OK, und wenn wir dann noch zum Händler schauen. Was wären für den die wesentlichen Hürden, wenn er neu anfängt?

E: Für einen neuen Händler sicher einmal der Bürokratismus, bis er einmal ins Geschäft einsteigen kann. [...] Er muss wirklich alles selber machen und im Endeffekt hilft ihm keiner. [...] Und was noch dazu kommt [...] diese Steuerbegünstigung in den ersten drei Jahren, jeder glaubt am Anfang dass er viel verdient [...], und nach drei Jahren kommt die Nachzahlung für drei Jahre [...]. Da sperren die meisten dann wieder zu [...]. Das ist einmal die erste Hürde. Die zweite ist, einen Kundenstock zu finden. [...] Wie komme ich am Anfang zu Kunden? Mich kennt ja keiner, durch Werbung, und das kostet richtig Geld. Weil da muss ich immer präsent sein. [...]. Aber es ist irrsinnig schwer dass man die Leute erreicht [...]. Ich schaue bei jedem Produkt immer zuerst einmal zu den Etablierten [...]. Das glaube ich ist das Schwierigste, ganz das Schwierigste. [...].

24. Stellen Sie sich vor, Sie würden sich in den nächsten zwei Jahren in ihrer Branche in Österreich selbstständig machen. Würden Sie eher einen produzierenden Betrieb oder einen Fachhandel gründen? Warum?

Wenn ich mich heute selbstständig machen würde? [...] Bei diesen Sachen, also Produzent auf keinen Fall, weil die Produzenten sind immer mehr abhängig vom Händler. Es gibt viele Produzenten und durch die EU Erweiterung ist das leicht geworden. Wenn ich denke früher, ich habe das ja selbst gesehen, und ich habe ja auch beide Seiten kennengelernt, Gott sei Dank. Wenn ich denke, unsere Händler haben uns damals aus der Hand gefressen. Weil die waren froh, dass sie bei Dolenz kaufen durften. Es hat ja nur den Dolenz und den Hella gegeben. Das war's in Österreich [...]. Und es war so viel Arbeit da, dass es einer alleine eh nicht machen hätte können [...]. Die Händler waren glücklich, dass man da war [...], die haben einen richtig hofiert [...]. Heute kann dir passieren, wenn du zu einem Händler kommst dass er gar nicht da ist, weil er keine Zeit hat für dich [...]. Und wenn es dir nicht passt, dann kauft er wo anders ein. Also produzieren würde ich nicht mehr. Außer ein Produkt mit dem ich alleine bin [...]. Das schon. Dann ja.

Derzeit wäre es auf jeden Fall ein Fachhandel, wenn ich so etwas tun würde. [...].

25. Ich lese Ihnen nun ein paar Eigenschaften vor. Bitte beurteilen Sie, inwieweit diese auf die Branche zutreffen.

(1: trifft voll zu, 6: trifft gar nicht zu) Bitte begründen Sie.

Offen für innovative, neue Produkte	1
Starker Wettbewerb	1
Kann man auch 1 sagen, ja.	
Positive zukünftige Entwicklung (Umsatz)	1
Dynamik/Wandel: Derzeit viele Markteinflüsse	3
Individuelle Produkte werden stärker nachgefragt	2
Trend zu Smart-Home wird in Zukunft immer stärker	2
Guter Service & Wartung nach dem Kauf ist f. Kunden sehr wichtig	3
Kunden würden Sonnenschutzprodukte auch mieten	6
Nein, kann ich mir nicht vorstellen. Weil, was fange ich mit dem Sonnenschutz nachher an? Den kann ich ja nicht mehr weitervermieten, weil der ist ja individuell irgendwo hinaufgebaut. Also einen Sonnenschutz mieten, wie denn, jeden Sommer? Das könnte ich mir nicht vorstellen. Aber möglich ist heute alles [...].	

Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?

Siegfried Rauch, Dolenz Rauch Sonnenschutz GmbH, Sonnenschutzfachhändler (Hersteller bei Speziallösungen), Geschäftsführer, 40 Jahre an Berufserfahrung in der Sonnenschutzbranche

**Interview 10:** Erich Resch, Wo&Wo Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG, Sonnenschutzhersteller

**Einstieg:**

Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch

- Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (30-60 Minuten)
- Kurze Vorstellung des Interviewers & Probanden

**Starter-Fragen:**

1. Denken Sie an die Sonnenschutzbranche ganz allgemein. Wie würden Sie die bisherige und zukünftige Entwicklung dieser Branche beschreiben?

Weiter wachsend. War wachsend und wird weiter wachsend sein. Da gibt es ein paar einfache Gründe dafür: klimatische Entwicklung, das ist einmal eines. Bevölkerungswachstum ist gleich mehr Wohnungen, mehr Gebäude, mehr Wohnraum. Und klimatische Veränderung, Energie. Das sind einfach ein paar Gründe wo ich sage das wird weiterhin wachsen. Und dann kommt noch etwas dazu, das ist die Bequemlichkeit und der Komfort den die Leute in unseren Breitengraden sich heute vorstellen und als Standard ansehen. Die wollen das einfach dass der Sonnenschutz [...] automatisch fährt oder über unsere neuen Medien [...], über ein mobiles Gerät oder über einen Bildschirm im Haus [...], von jedem Gerät aus zu bedienen ist. Das wird stark steigen.

2. Welche Marktentwicklungen beeinflussen derzeit ihr Geschäft oder welche werden in Zukunft noch stark auf ihr Unternehmen zukommen? Welche Themen beschäftigen die Branche?

Energieeffizienz, Steuerungstechnik, was ich gerade gesagt habe. Umlagerung von Renovierung und Nachverkauf, früher hat man den [...] Sonnenschutz nach dem Gebäudebau [...] verkauft, das verlagert sich jetzt ein bisschen in Richtung Hausbauanbieter, Neubau. Aber nicht Neubau von Firmen die Ziegelmassiv-Häuser errichten [...], sondern eher in Richtung Fertigteilhausanbieter, Teileanbieter, solche Sachen.

- a. Beeinflusst „Smart Home“ ihr Kerngeschäft?

Noch nicht. Und in Zukunft wird es wahrscheinlich den Erzeuger nicht beeinflussen, weil der Erzeuger wird einfach den benötigten Antrieb mit einbauen in das Produkt. Den Verarbeiter/den Monteur wird es serwohl beeinflussen, weil da wird derjenige das Rennen machen, der sich mit dem auseinandersetzt und auch das Einbinden, das Programmieren und das Service dazu leisten kann.

I: OK, also muss sich ein Hersteller wie Wo&Wo nicht mit einem Smart-Home Anbieter wie Somfy stark auseinandersetzen?

E: Weniger als die Händler. Der Erzeuger muss den Antrieb nur einbauen [...] können und fertig. Der Händler selber muss das Service leisten können. Der muss auch auf der Baustelle dann Schritte wie Rücksetzen, Umprogrammieren, Ändern und andere Eingriffe machen. Er muss einfach meines Erachtens mehr wissen als der Erzeuger und mehr können als der Erzeuger.

- b. Wie spüren Sie den Trend zur Individualisierung und wie reagiert ihr Unternehmen darauf?

Den Trend zur Individualisierung spüren wir sehr stark. Jeder will etwas eigenes haben und ich glaube das die Reaktionen derzeit darauf sehr sehr schwach sind und sehr wenige sind, weil ein sehr großer Teil davon hängt glaube ich die Automatisierung und dieser [...] Hype mit Steuerungstechnik davon ab. Man glaubt schon, der Rollladen ist immer noch der gleiche wie vor 30 Jahren [...], da hat sich nichts geändert und da wird sich nichts ändern von der Mechanik her und vom Produkt her ein bisschen Farbe ein bisschen Design, aber das ist alles. ABER, wie er es bedienen kann, von wo aus, mit welchen Mitteln, mit welcher Automatisierung, das ist der große Hype. Und dadurch fühlen sich die Anwender und die Verwender schon unterschieden vom anderen. Das geht ein bisschen in die Richtung momentan.

3. Es gibt motorisierte Produkte und klassische, händisch zu bedienende, Produkte. Ist in den letzten Jahren eine Tendenz zu einer dieser Kategorien festzustellen?

Sehr stark alles in Richtung motorisiert, steuerbar, regelbar. Händisch geht drastisch zurück. Ich würde sagen in den letzten 20 Jahren hat sich das von 20/80 zu 80/20 in Richtung Automatisierung geändert.

4. Was sind die wichtigsten Partner mit denen ihre Firma zusammenarbeitet?

Im Allgemeinen würde ich sagen Antriebslieferanten, Pulverlieferanten, Aluminium und Rohmaterial



Lieferanten, sind so unsere wichtigsten Partner einkaufsseitig, also das wir erzeugen können. Verkaufsseitig würde ich sagen ist es zum einen der Fachhandel, hauptsächlich in Österreich und zum anderen hatte ich gesagt der Export, also der Teileexport bzw. Komponentenverkauf. Wir entwickeln ja gewisse Teile selbst, Markisen zum Beispiel [...], und der Export und der Verkauf dieser Teile und Komponenten ist glaube ich ein ganz starker Anteil.

5. Mit wie vielen Kooperationspartnern arbeitet ein herstellender Betrieb in der Sonnenschutzbranche zusammen? Wer sind diese Partner?

Bei uns jetzt in der Summe, also in der Anzahl? Ich hatte gesagt dass das irgendwo so um die 200, 250 sein wird.

I: also wirklich wichtigste Lieferanten/ Schlüssel Partner?

E: Ja, ja. Nicht nur Lieferanten. Lieferanten und Schlüsselpartner. Ja, Ich würde das zu schätzen. Zwischen 200 und 250. Ich hätte gesagt, das ist nicht mehr wie 10 oder 15 wichtige Lieferanten sind, alles andere ist von heute auf morgen austauschbar [...]. Und von der Kundenseite hätte ich gesagt, wenn man die Faustregel hernimmt, dass wir 80 % des Umsatzes mit 20 % der Kunden machen dann sind wir irgendwo bei 200, 220, Schätze ich einmal grob über den Daumen [...]. Das kann man natürlich anders auch sehen, aber so würde ich das sehen.

I: Trifft diese Anzahl auch auf andere herstellende Betriebe in der Branche zu?

E: Ich glaube dass es bei den ganz großen, also es gibt ja wesentlich größere als Wo&Wo etwas mehr sein werden, da wird man vielleicht an die 300 kommen. Ich glaube aber auch, dass es viele gibt die wesentlich weniger haben als wir, wirkliche Schlüsselpartner. Man muss auch sagen, wenn man Partner dabei hat die zum Beispiel zwischen 3 und 5 % des Gesamtumsatzes liefern dann sind das hoch wichtige Partner. Aber wie gesagt, es ist auch die Struktur zu sehen. Wir verkaufen ja nur an Händler, es gibt genauso Erzeuger die vorwiegend durch eigenen Verkauf und Montage auch an den Endkunden verkaufen. Da kann ich sagen er hat wahrscheinlich nur 5 wichtige Partner oder zehn. Das sind die Lieferanten und vielleicht einen oder zwei wichtige Partner kundenseitig. Alles andere ist ein Endkundengeschäft.

6. Mit wie vielen Kooperationspartnern würden Sie sagen arbeitet ein reiner Sonnenschutz-Fachhändler zusammen? Wer sind diese Partner?

Ein reiner Sonnenschutzfachhändler würde ich sagen, dass es um die fünf sein werden, nicht mehr, wenn überhaupt. Wahrscheinlich sogar weniger. Weil er braucht ein oder zwei gute Montagebetriebe, wenn er nicht selbst montiert. Er braucht eventuell einen Elektriker und noch einen der Bauarbeiten ausführen kann für Fundamente oder ähnliches. Und dann bist du im Sonnenschutzbereich schon fertig. Die Steuerung und die Programmierung macht der Elektriker normal schon mit, wenn du einen guten hast [...]. Aber ich will einmal sagen, dass zwischen vier und sechs Partner eine wirklich gut bemessene Anzahl ist für einen Fachhändler.

7. Welche Aktivitäten sind in Ihrem Unternehmen die wichtigsten, um ihr Geschäft durchführen zu können bzw. aufrecht zu erhalten? (Beispiele: Produktion, Verkaufsgespräche, Suche & Pflege von Kooperationspartnern/Kunden, Montage-Schulungen etc.)

Die wichtigsten Aktivitäten, da gehen die Meinungen jetzt sehr auseinander. [...] an oberster Stelle stehen bei mir zwei Sachen, das ist Liefertreue/Lieferzeit und Qualität des Produktes [...]. Aber dann läuft es von selber, also wenn Qualität und Liefertreue passen [...]. Natürlich spielt ein bisschen Design und Produktgestaltung hinein die ganz wichtig ist [...]. Wenn das Produkt aussieht wie von 1850 wird es mir auch niemand abkaufen [...]. Und als Aktivität dahinter hätte ich gesagt ist es die persönliche Bindung unseres Verkaufs mit den vielen Händlern. Die Verkaufsaktivität. Und als Verkaufsaktivität meine ich nicht, dass mein guter Verkäufer ist [...] und teuer verkauft, sondern da meine ich wirklich dass es die Kundenbindung ist. Mit dem Kunden eine gute persönliche Bindungen aufzubauen und zu halten.

I: und für die Liefertreue wäre es als Aktivität dann der eigene Fuhrpark dahinter?

E: Nein, die Logistik und Produktion. Ich glaube das allerwichtigste ist Logistik und die Lagerhaltung, beziehungsweise die Logistik in Punkto Warenbeschaffung zur Produktion. Das sind die zwei Knackpunkte [...]. Wir haben entweder riesige Lager die man dann hinterher nicht verarbeiten kann Oder wir bekommen die Ware einfach nicht zum richtigen Zeitpunkt weil es der Lieferant nicht schafft [...]. Das Produkt Sonnenschutz ist halt von der Emotionalität und vom Wahrnehmen her sehr minimal im Vergleich zur Autobranche zum Beispiel [...]. Wenn man über Sonnenschutz redet Weiß

niemand Bescheid, außer in dem Moment wo er sich gerade einen anschaffen will aus irgendeinem Anlass heraus, sonst ist das eine emotionslose Sache. Ich muss also mit meinem Produkt in kurzer Zeit Emotionen erzeugen und das ist glaube ich die Schwierigkeit bei dem Produkt, das ist nichts was jeden Tag in jedem Kopf ist.

I: O. k., also könnte man die Aktivitäten so zusammenfassen dass man sagt, das wichtigste Sind die Verkaufsaktivitäten in Richtung Kundenbindung und eine gute Logistik, dass man sowohl gute Qualität und Liefertreue erreichen kann.

E: Ja, so ist das. Ich glaube genau das ist es. Das kann man so sehen, ja.

8. Ist Wartung bzw. Service nach dem Verkauf in Ihrer Firma wichtig? Legen Ihre Kunden viel Wert auf After-Sales-Service?

9. Was sind die wichtigsten Ressourcen, die Ihre Firma zur Durchführung der Aktivitäten benötigt? Was sind sozusagen Ihre unerlässlichen Schlüsselressourcen?

Die Mitarbeiter und deren Know-how. Punkt, Ende. Nicht mehr und nicht weniger.

10. Welche Produkte werden in der Branche am meisten nachgefragt? Welche Produkte sind die rentabelsten?

Am meisten nachgefragt sind Produkte für großflächige Verglasungen oder Freiraumbeschattung, Terrassen, Balkone, also irgendetwas außen rund ums Haus oder vor dem Haus angebracht. Das sind die meist nachgefragtesten. Und die Rentabelsten sind sicher Markisen in ihrer Gesamtheit, eine Gelenkarmmarkise sicher an oberster Stelle, aber auch Senkrechtmarkisen, das sind sicherlich die rentabelsten Produkte.

I: O.k., und bei den am meisten nachgefragten Produkten, wäre das dann auch ein Rollladen oder ein Raffstore?

E: Ich glaube dass es derzeit, in den letzten ein bis zwei Jahren, Senkrechtmarkisen sind, weil sie einfach Sichtschutz, Sonnenschutz und Windschutz zugleich sein können, also die neueste Generation von diesen Produkten, wie die Zipline zum Beispiel [...]. Das ist das was die Leute momentan wollen, welche länger draußen sitzen wollen. Unser Klima ändert sich, du kannst länger draußen sein [...] am Tag zieht es die Leute hinaus und sie wollen am Abend nicht gleich hineingehen [...]. Die Temperaturen sind noch angenehm, nur der Wind macht es unangenehm. Deshalb sind das solche Produkte, die momentan sehr gefragt sind.

11. Produzieren bzw. handeln Sie mit Sonnenschutzprodukten für Fenster mit Sonderformen? (Dreieck, Schrägen etc.)

Ja.

- a. Wenn ja, wie stark werden diese Produkte nachgefragt?

Gering.

I: ist das in letzter Zeit ein bisschen gestiegen?

E: Nein, ständig gering. Gleichbleibend wenig.

- b. Wenn nein, würden Sie sagen, dass für diese Produkte eine Nachfrage am Markt besteht?

12. Bieten Sie ihren Kunden Individuallösungen oder produzieren/handeln Sie mit Standardprodukten?

Wir produzieren Standardprodukte kann man sagen. Das was man vermeintlich meint als Sonderlösung anzubieten, sind kleine Abänderungen oder Veränderungen des Produktes. In Richtung Maß, Befestigung, Halterung, irgendetwas einkürzen oder abschneiden, schräg schneiden, das sind Kleinigkeiten, das sind keine wirklichen Sonderlösungen in dem Sinne. [...]. Natürlich ist es eine Sonderausführung, das ist schon richtig, aber keine richtig technische Sonderlösung.

I: Und kommen die Kunden auch mit ausgefalleneren Sonderwünschen?

E: Nachdem Wo&Wo schon so lange am Markt ist und die wissen, dass wir so etwas dann nicht mehr machen, fragen Sie es auch nicht mehr an. Es wird es sicher geben am Markt oder benötigt werden, ich weiß es ja auch aus eigener Erfahrung [...] und ich kenne auch wirklich gute Händler [...], die sind gelernte Handwerker, da weiß ich, der bestellt sich das von der Stange und ändert es selber ab, weil es über die Fabrik nicht machbar ist [...].

I: D.h. früher sind die Kunden noch mit mehr Spezialwünschen zu euch gekommen und nur durch das, dass es nicht machbar ist, wird es auch nicht mehr nachgefragt.

E: Ja, wird immer weniger. Dadurch dass wir es immer öfter und immer mehr abgelehnt haben werden auch die Nachfragen weniger [...].

I:O. k., so spürt ihr das jetzt in der Firma. Wenn du jetzt aus deiner Erfahrung heraus den ganzen Markt betrachtest, würdest du dann sagen, dass der Trend eher zu mehr solchen Sonderlösungen geht bei den Kunden oder bleibst das gleich?

E: Ja, Es geht mir in dieser Richtung. Das betrifft aber meistens nicht den Sonnenschutzhersteller oder Produzenten, sondern meistens das rundherum. Wie kann ich es am Gebäude befestigen, Wie kann ich eine Säule mitten im Hof aufstellen mitten auf der Terrasse wo ich etwas aufhänge oder ein Seil befestige oder irgendetwas fixiere. Das sind meistens dann zusätzliche Arbeiten die dann notwendig sind. Am Produkt selber ist es gleichbleibend würde ich sagen, da ändert sich nicht so viel an Sonderwünschen. Ich glaube, die Sonderwünsche beim Produkt hat die erzeugende Industrie [...] sehr gut verstanden und als möglichen Standard umgesetzt [...]. Wenn etwas als Sonderwunsch öfter nachgefragt wird [...] dann nehmen wir das als Standard Optionen auf [...]. Das wird dann auch nicht mehr Sonderlösung gesehen, sondern als optional bestellbare Ausführung.

a. Können Sie in den letzten Jahren einen Trend zu mehr individuellen- bzw. Sonderlösungen erkennen?

13. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Was halten Sie persönlich von diesen Produkten? Wie ist die Qualität? Sind diese Produkte in der Branche etabliert?

In der Branche etabliert sind sie nicht, das ist einmal das erste. Ich persönlich kenne nur wenige dieser Produkte und ich denke dass die allgemein als Billigprodukte [...] bezeichnet werden, ihren Ruf haben. Ich glaube etwas hochwertiges, das nur hinein gespannt, geklemmt [...] wird, ist nicht am Markt glaube ich, das gibt es nicht.

14. Wie versucht ihr Unternehmen, ihre Kunden zu binden?

a. Bieten Sie spezielle Kundenprogramme, lange Garantie, speziellen Service oder Wartung an?

Ja, es gibt ein Service Team das für den Händler fährt wenn er die Reparatur nichts selbst machen kann und will. [...] mit diesem Service Team nehmen wir dem Händler auch Sachen ab, dass wir sagen, wenn es eine Gewährleistungssache ist, dann übernehmen das wir [...]. Also wenn es unsere Schuld war, fahren wir selbst zum Endkunden hin und reparieren es, damit der Händler keine Arbeit hat damit [...]. Das war Punkt 1. Punkt 2, ist es die persönliche Beratung, das persönliche Gespräch, der persönliche Kontakt mit dem Außendienst. Dann haben wir zweimal im Jahr Veranstaltungen in den Regionen [...], wo wir Stammtische mit den besten Händlern veranstalten. [...] da werden Sie zweimal im Jahr eingeladen zu Gesprächsrunden, wo sie auch einmal schimpfen können [...], wir hören aufmerksam zu und versuchen dann zu reagieren [...]. Dann gibt es ein regelmäßiges Seminarangebot, dass der Händler auch kostenlos seine Mitarbeiter, Montage Personal etc. zu uns schicken kann um sie [...] auf den letzten Stand zu bringen, damit sie geschult sind und sich auskennen [...]. Und dann gibt es natürlich auch für die Besten Kunden, das sind so um die 50 [...], also unsere Premium-Kunden, besondere Themen Tage, Themen Seminare, wo ist zum Beispiel rein um den Verkauf geht, nur um die Gewährleistung etc. [...]. Da gibt es dann verschiedenste Veranstaltungen oder Events z.B. ein zweitägiges Kunden Event, wo die besten 5 Kunden mit je zwei Begleitpersonen eingeladen werden [...]. Wir wollen das jetzt ein bisschen zurückschrauben, Weil es sehr kostenintensiv ist aber natürlich kann man es nicht ganz weglassen [...]. Einen gemeinsamen Event merken sich die Kunden ewig, das ist Kundenbindung [...].

15. Wie akquirieren sie neue Kunden? Warum sollten sie nicht bei der Konkurrenz kaufen?

Indem unser Außendienst in ganz Deutschland, Österreich, Schweiz Firmen anspricht und anfährt, Angebot legt, um Gesprächstermine bittet, eine ganz normale Vertreteranbahnung bei Firmen.

I: Also auch eine klassische Kaltakquise

E: Genau, so ist es. Natürlich auch über Messen. Dass wir auf Messen ausstellen und die Kunden zu uns kommen und wir die Kontakte dort knüpfen [...]. Internationale Exportkunden kann man nur so gewinnen [...]. Also normaler Messe Kontakt kann man sagen [...].

Und natürlich auch Marketingmaßnahmen, [...] indem wir dann Werbung machen bei Veranstaltungen oder so. Dass man irgendwo Inserate geschaltet, Flugblätter unterstützt, die Homepage natürlich [...] auf der Homepage kann ein Händler natürlich auch bei uns Anfragen wenn

	<p>er Interesse hat bei uns zu kaufen oder Händler zu werden [...]. Dann fährt jemand hin vom Verkauf und macht einmal ein erstes Kontaktgespräch [...].</p>
16. Welche Vertriebswege nutzt ihre Firma?  Ja, haben wir eh schon gehabt. Direktverkauf.  I: Über den Außendienst, oder?  E: Nein, verkauft wird über den Außendienst so gut wie gar nicht. Es wird direkt vom Kunden bei uns bestellt. Der Außendienst ist wirklich nur das Bindeglied, der Berater, die Ansprechperson. Es gibt Kunden die bestellen beim Außendienst, aber ich würde sagen dass mehr als 80 % direkt bei uns in der Zentrale bestellen, im Verkaufsdienst [...].  I: und kann ein Händler auch herein spazieren und im Schaumraum etwas ansehen und dann kaufen oder bestellen?  E: Wir haben einen Schaumraum in Graz, wir bauen gerade einen in Stuttgart auf [...], da stellen wir Produkte aus und dort werden auch immer Kunden Schulungen gemacht.  I: Sehen den Raum dann nur Leute die schon Kunden sind?  E: Ja, nur die die schon Kunden sind. Oder der Händler kann mit Endkunden dorthin kommen, wenn er selbst keinen Schaumraum hat [...]. Der Raum wird dann einfach wenn er frei ist für den Händler reserviert und er kann kommen und den Kunden beraten [...].	
17. Bieten Sie auch einen Online-Shop oder hat Ihre Firma schon einmal überlegt einen Online-Shop aufzubauen?	<p>Wir bieten einen Onlineshop, wobei der nicht für Endkunden sein wird, sondern nur für unsere Händler. Im Prinzip kann man nicht Onlineshops sagen, sondern eigentlich elektronisches Bestellsystem, das ist etwas anderes. (...). Bei uns brauchst du einen log in, du bekommst ein Passwort, mit diesen Daten ist der Händler aktiviert auf einem Server von uns. In dieses Programm, das sich der Händler kaufen muss, schreibt er die Daten hinein (...), Und wenn er auf Enter drückt sieht er den Preis. Und den kann er dem Kunden zeigen. Und er hat die Möglichkeit bevor er zum Kunden fährt (...) in diesem Programm schon zu sagen welche Spanne er gerne hätte, der Rabatt ist automatisch hinterlegt, ein Händler Bestellprogramm quasi. So etwas bauen wir für unsere Händler auf.</p> <p>I: Und kann der Händler dann direkt online über dieses System bei Wo&amp; Wo bestellen?</p> <p>E: Ja, derzeit geht es noch nicht, wir bauen gerade auf [...]. Wir werden das in Zukunft anbieten. Momentan kann er noch gar nichts. Das Programm hat drei Stufen. Die eine Stufe ist Ersatzteile zu bestellen, das geht schon und ist aktiv. Die zweite Stufe wird sein, ein abgeschwächtes Programm, indem er nur bestellen kann und eine Bestätigung bekommt, das er bestellt hat. Die dritte Stufe [...], da hat er dann Rabatte hinterlegt und wenn er auf die Taste drückt kann er dem Kunden den fertigen Preis zeigen und die Bestellung direkt an uns schicken.</p> <p>I: also kann der Kunde letztendlich die komplett fertigen Produkte mit Maßen und Farben im Onlineshop kaufen.</p> <p>E: So ist es. Und dort hat er auch eine Adressverwaltung drin, eine Kundenverwaltung, seine Rechnungen, da wird alles gespeichert. Das ist ein vollwertiges Verkaufs- und Arbeitsprogramm für den Händler [...]. Aber es ist kein Onlineshop, in einem Onlineshop kann immer jeder etwas bestellen [...].</p>
18. Was sind ihre wichtigsten Kunden bzw. Kundengruppen? 19. Wie würden Sie diese Kundengruppen kurz beschreiben?	<p>Reine Sonnenschutzfachhändler, Fertighauserzeuger, Erzeuger selbst die Komponenten kaufen, also Export Kunden [...] die nur Einzelteile kaufen. Das sind glaube ich die drei wichtigsten. Und die vierte Gruppe wäre dann der gemischte Händler, der auch Sonnenschutz im Programm hat. Das ist jetzt ein Fensterhändler, ein Raumausstatter [...], solche Kunden. Wobei ich denke dass mehr als 75 % des Umsatzes über den reinen Sonnenschutzhändler kommen, gefühlsmäßig.</p>
20. Woraus bestehen Ihre Einnahmen? Gibt es nur einen einmaligen Verkaufspreis oder bieten Sie auch langfristige Verträge? Optionale Aufpreise für längere Garantie?	<p>Einmaliger Verkaufspreis. Verschwindend gering längerfristige Verträge, bei Export zum Beispiel, wenn wir viel voraus produzieren müssen [...]. Also längerfristige Verträge nur bei Exportkunden, die</p>

<p>Komponenten kaufen. Und bei einigen wenigen größeren reinen Sonnenschutzfachhändlern gibt es Verträge, dass sie Produkte gesichert bis zu einer gewissen Zeit [...] bei uns kaufen müssen, wo wir dann als Gegenleistung auch etwas bieten müssen, z.B. wir warten den Schauraum etc. [...].</p> <p>I: OK, Das ist jetzt aber nichts das regelmäßige Einnahmen bringt oder?</p> <p>E: Nein, das ist nicht regelmäßig [...].</p> <p>I: Dann ist die Haupteinnahme also der einmalige Verkaufspreis?</p> <p>E: Richtig, wenn du es so siehst dann ja.</p>
<p>21. Was sind die größten Kostenpunkte die in ihrer Firma anfallen? Wo liegen Ihre wesentlichen Ausgaben?</p> <p>Personal und Lohnkosten, eindeutig. Das zweite würde ich dann sagen ist Entwicklung. Und das dritte würde ich sagen ist dann der Fuhrpark, die eigene Logistik, weil wir ja noch selbst zustellen. Und da bin ich mir nicht sicher ob Logistik/ Fuhrpark oder Entwicklung an zweiter Stelle steht. Weil die Entwicklungskosten kann ich zurückschrauben [...], den Fuhrpark kann ich nicht hinunterschrauben [...]. Da kenne ich die Zahlen nicht [...].</p>
<p>22. <i>Wenn Experte von Händlerfirma kommt:</i> In den letzten Jahren hat sich die Konkurrenz in Ihrer Branche verschärft und auch Baumärkte bieten schon Sonnenschutzprodukte an. Wie können Sie sich als Händler dagegen behaupten?</p> <p><i>Es ist der ganze Sonnenschutz Markt in Europa ein Verdrängungswettbewerb. Wir haben in den letzten zehn Jahren ganz massiv gespürt [...], dass die Deutschen und auch der Osten [...], Polen, Tschechien, Solowakei [...] zu uns herein drängen. Wir haben einfach die Umkehrung gemacht und gesagt wir gehen in diese Länder. Wir geben Händlern die Chance, weil wir dort noch nicht präsent und bekannt sind, dass der Händler sagt ich wechsle zu Wo&amp;Wo, leider habe ich ein Alleinstellungsmerkmal [...]. Wir bieten also in solchen Ländern, Italien, Dänemark [...] usw., unsere Produkte Händlern an [...], weil dann hat er ein Produkt von einer Marke dass sonst keiner hat [...]. Es ist ein Verdrängungsmarkt [...]. Es versucht halt jeder überall präsent zu sein und so wie wir den Marktanteil in Österreich [...] ein bisschen reduziert haben [...] weil andere herein gedrängt sind, so drängen wir in andere Länder [...].</i></p> <p><i>I: Und was macht ihr dann in Österreich gegen die starke Konkurrenz?</i></p> <p><i>E: das ist eben das, was ich ganz am Anfang vom Interview gesagt habe. Da glaube ich [...] dass Qualität des Produktes und liefertreue wichtig sind. der Händler verkauft das, wo der Preis passt und wo die Qualität und die Lieferzeit passt [...]. Es sind diese zwei Faktoren für mich, die immer zusammen passen müssen, sonst geht es nicht. Da bin ich fest davon überzeugt.</i></p>
<p>23. Was sind die wesentlichen Schwierigkeiten/Hürden, wenn man als neues Unternehmen in diese Branche einsteigt (Hersteller UND Händler)?</p> <p>Als Hersteller glaube ich, das uns sehr hohe Investitions- und Lagerkosten hat. Das ist das erste. Und einen relativ großen logistischen Aufwand, wenn man breit gefächert anfangen will. Wenn man sagt man fangt nur mit einem Produkt an [...], dann wird es wahrscheinlich überschaubar sein. Aber es wird nicht wirklich jemand bei dir kaufen, weil ein Händler erwartet sich von einem Lieferanten das Sonnenschein Sortiment im ganzen oder im Großen und Ganzen [...]. Und das zweite schwierige, das ist jetzt nicht für den Erzeuger sondern für den Händler, da glaube ich dass das schwierigste das ist, gute und fähige Serviceleute und Monteure zu bekommen. Das ist glaube ich das Schwierigste.</p>
<p>24. Stellen Sie sich vor, Sie würden sich in den nächsten zwei Jahren in ihrer Branche in Österreich selbstständig machen. Würden Sie eher einen produzierenden Betrieb oder einen Fachhandel gründen? Warum?</p> <p>Das wäre ein Fachhandel, weil eben für die Produktion die Investitionskosten zu hoch wären [...]. Mit eigener Montage. Und warum kann ich auch sagen. Weil ich da sicher eine große Affinität dazu hätte die Produkte abzuändern. Diese Sonderausführungen, was wir vorher besprochen haben, dieser kleine Teil, das lassen die Leute dort oder da machen. Ich würde mich auf die Sachen einlassen, weil das kann man alles leicht selber machen. Das würde ich auch wenn es die Option gibt nicht mitbestellen, sondern selber am Produkt abändern. Das ist das, wo noch Geld drinnen ist [...].</p>
<p>25. Ich lese Ihnen nun ein paar Eigenschaften vor. Bitte beurteilen Sie, inwieweit diese auf die Branche zutreffen.</p> <p>(1: trifft voll zu, 6: trifft gar nicht zu) Bitte begründen Sie.</p>

Offen für innovative, neue Produkte Ich glaube, dass man doch das eine oder andere innovative Produkt auf den Markt bringen könnte, wenn man es schaffen würde eine Verbindung zur Fensterherstellung und zu den Bauplanern zusammenzubringen. Zum zweiten könnte ich mir vorstellen, dass man eine Produktkombination in Richtung innovativ sehr gut verkaufen könnte [...]. Z.B. mehrere Funktionen kombinieren oder eine schwenkbare Markise. Einfach flexiblere Produkte. Die Branche wäre auch ganz sicher offen dafür und würde das auch annehmen.	2
Starker Wettbewerb Ja, ganz sicher. Das haben wir e schon diskutiert. Alle drängen herein, der Preis geht in den Keller [...]. Das ist extrem momentan.	1
Positive zukünftige Entwicklung (Umsatz)	1
Dynamik/Wandel: Derzeit viele Markteinflüsse Würde ich schon so sehen. Es ist nichts was sich wirklich ganz rasch und schnell entwickelt. Einen kleinen Einfluss haben Förderungen auf uns, aber das ist dann schon alles [...]. Also so wirklich weltbewegend ist es nicht.	3-4
Individuelle Produkte werden stärker nachgefragt Da würde ich mich gar nicht weiter rauslehnen.	3
Trend zu Smart-Home wird in Zukunft immer stärker	1
Guter Service & Wartung nach dem Kauf ist f. Kunden sehr wichtig 1 für den Endkunden und 3 für den Händler. Also insgesamt 2, das ist nicht für alle wichtig. Da gibt es immer noch ganz viele wo der Preis wichtig ist, leider. [...] Die sagen, wenn es nach 2 Jahren herunterbricht ist mir das egal [...]. Das sind wenige die so denken aber es sind welche dabei und es sind nicht unsere Hauptkunden [...]. Für unsere Hauptkunden ist es schon wichtig, dass es auch nachher passt.	1
Kunden würden Sonnenschutzprodukte auch mieten Nein, glaube ich nicht. Ich kann mich täuschen, aber das glaube ich nicht. Wobei, ganz ausschließen würde ich es nicht. Wenn ich so richtig überlege, was würde ich mir mieten. Eine Markise kostet 6.000€, mir als Händler kostet sie 3.000€. Durch fünf Jahre dividiert sind das 60 Raten. 50€ im Monat. Du müsstest ungefähr 70,- im Monat für eine Markise verlangen auf 5 Jahre [...]. I: Wenn du jetzt nur an den Kunden denkst und nicht an die Umsetzung. Würdest du sagen es gibt Potenzial dass Kunden so etwas generell mieten wollen? E: Hmm, ich bleibe dabei, nein.	6
Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?	
Erich Resch, Wo&Wo, Sonnenschutzhersteller, Leitung Akademie, 22 Jahre an Berufserfahrung in der Sonnenschutzbranche	

**Interview 11:** Heiner Praun, SLS (Sonne-Licht-Schatten), Sonnenschutzverband mit 14 Fachhändlern

<p><b>Einstieg:</b></p> <p>Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (30-60 Minuten)</li> <li>• Kurze Vorstellung des Interviewers &amp; Probanden</li> </ul> <p>Sonne Licht Schatten ist eine Kooperation von Sonnenschutzfachhändlern. Es sind derzeit 14 Partner in ganz Österreich verteilt. Es ist eine Kooperation, d.h. es ist jeder selbstständig und hier in Graz ist die Zentrale. Ich mache den strategischen Einkauf und wir machen das ganze Internet, zum Großteil die Werbung. Also wir machen alles das, was der Lieferant nicht macht. Aber wir sind unabhängig und vier bis sechs von diesen Fachhändlern sind auch als Gesellschafter dabei. Der Rest sind normale Mitglieder [...]. Wir stellen selbst nichts her. Also ich</p>
--

mache eine Vorauswahl bei den Lieferanten, führe die Lieferantengespräche, [...] wenn das ein guter Lieferant ist mache ich die Rahmenbedingungen, eine Listung bei solchen Verbänden. Es läuft dann aber so, dass der Lieferant direkt mit dem Partner [...], also alles was das Produkt betrifft läuft direkt vom Lieferanten zum Partner. Aber die Zahlungen, [...] die Zahlungsabwicklung läuft im Hintergrund über uns [...]. Also wir haben da jemanden im Hintergrund, der zieht für alle Partner zwei Mal im Monat, also für die ganze Gruppe [...], also dann werden alle Lieferantenrechnungen die im Vormonat geliefert worden sind eingezogen und die Bank zahlt dann jeden einzelnen Lieferanten. Und der kriegt auch 2-mal im Monat für die ganze Gruppe das Geld. D.h. was wir für den Lieferanten übernehmen ist das Zahlungsrisiko [...], also kein Lieferant, vor allem wenn er aus dem Ausland kommt, braucht bei uns eine Bonitätsprüfung machen etc. Wir garantieren, wenn einer SLS Partner ist [...] die Zahlung. Und umgekehrt, der Partner braucht nicht mehr schauen, dass er die Zahlungsfristen einhält [...]. Das ist ein großer organisatorischer Vorteil natürlich. Zusätzlich machen wir noch für die Partner Betriebsvergleiche, Kennzahlenvergleiche, ich habe alle Bilanzen der Partner [...]. Also es gibt nichts vergleichbares, ich kenne keine einzige Organisation die das in dieser Form macht. Im Sonnenschutz [...] sind wir sowieso die einzigen. Aber das bietet die Möglichkeit, dass der Partner einen Informationsvorsprung hat durch dieses System. Wenn einer allein ist kennt er keine Zahlen von den Mitbewerbern. Ich bin eigentlich im Hintergrund eine Art Unternehmensberater und versuche alles das zu erfüllen, was ihm die Arbeit erleichtert oder wo nicht seine Stärke liegt [...]. Daher versuche ich Ihnen die Arbeit abzunehmen, sie müssen auch einen Beitrag zahlen [...] und sie haben den Rücken frei, dass sie sich um ihren Kunden kümmern [...]. Das ist so die Grundphilosophie, wir sagen immer den Komfort für die Partner [...] erhöhen, das ist unser Job [...]. Das wird auch sehr geschätzt [...]. Bei uns haben alle Partner ein Schwerpunktgebiet (einer in Graz, einer in der Oststeiermark usw.), [...] und tut dem anderen nicht weh. Und dadurch sind alle offen für Erfahrungsaustausch und Informationen, sonst geht das nicht.

I: Und wie viele Personen stehen da bei Ihnen im Hintergrund?

E: Also wir sind eine ganz schlanke Organisation. Ich bin der Geschäftsführer [...] und ich habe eine Halbtagskraft, meine Assistentin. Also ich mache den strategischen Einkauf [...] und sie macht in erster Linie alles was Marketing ist. Also wir bestimmen die Strategie, wir machen z.B. die Homepage, das Content Management, oder Folder die wir verteilen als Zeitungsbeilage für jeden Partner individuell, da machen wir den ganzen Inhalt. ABER wir haben eine klassische Werbeagentur, wir haben eine Webagentur, [...] einen Steuerberater also wir versuchen diese externen Leistungen zuzukaufen, damit wir keine Fixkosten haben. Wir haben sicher eine der besten Webagenturen von Österreich [...], das könnte sich einer alleine nicht leisten. Dadurch dass wir es für alle Partner machen kostet es verhältnismäßig nicht mehr viel mehr zum Beispiel eine Homepage zu gestalten, weil die Struktur immer die gleiche bleibt. [...]. Die Aktualisierung einer Homepage ist heute, nachdem das Online-Geschäft immer wichtiger wird [...], ist sicher eine Stärke. Weil wir per Knopfdruck alle 14 mit einem Produkt sofort auf dem gleichen Standard haben [...]. Die Leute haben für so etwas halt keine Zeit. Das ist vielleicht die Stärke von unserer kleinen Organisation.

#### **Starter-Fragen:**

1. Denken Sie an die Sonnenschutzbranche ganz allgemein. Wie würden Sie die bisherige und zukünftige Entwicklung dieser Branche beschreiben?

Nachdem ich schon 40 Jahre in der Sonnenschutzbranche bin kann ich sagen, wir haben Anfang der 90er Jahre überlegt, ob diese Branche eine Zukunft hat, weil die Jalousien haben alle gleich ausgeschaut, bei den Markisen hat sich nichts gravierendes getan. Und ich habe damals wirklich überlegt, ob das eine Zukunftsbranche ist. Und dann ist das Thema Energie gekommen. Also wir haben ja dann den europäischen Sonnenschutzverband gegründet usw. Dann haben wir gesehen, dass das serwohl ein wichtiges Gewerk am Bau wird, haben eben dann den Lehrberuf eingerichtet usw., also auch in der ganzen Branche. Ich war damals noch von ARGE Sonnenschutz der Präsident oder Vorsitzende oder wie das geheißen hat. Und das dritte was dazugekommen ist. Also das eine war, dass insgesamt das Gewerk hochwertiger wird, das zweite war, wir haben gesehen, dass es ein ganz wichtiger Teil der Fassade ist, auch im Zuge der ganzen Energiediskussion, und da sind wir drauf gekommen, dass der Sonnenschutz keinen Stellenwert hat, aber eigentlich viel mehr kann als die Leute glauben [...]. Und heute, 20, 25 Jahre danach, ist Sonnenschutz ein anerkanntes Gewerk, und ist ein Bestandteil der Fassade, weil es die Sonne abhält. Ich spare also Kühlenergie, ich kann das Tageslicht lenken und ich kann Energie sparen und ich kann im Winter die Behaglichkeit fördern

und zusätzlich mache ich alles auf der Terrasse was noch Wohnraumerweiterung und und und ist. Und an das hat 1991 wie ich Geschäftsführer war, also kein Mensch hat an das gedacht. Wir haben nur Produkte verkauft aber keine Lösungen. Und diese Entwicklung war ganz ganz toll. Die ist auch fortgesetzt worden. Zum Beispiel, es gibt eine europäische Gebäuderichtlinie [...], in der Erstfassung 2006 ist das Thema Sonnenschutz nicht vorgekommen [...]. Und durch diese europäische Sonnenschutzorganisation ES-SO [...] haben wir durch Lobbyisten in Brüssel usw. [...] und durch die Zusammenarbeit der Industrie [...], haben wir es geschafft, dass in der veränderten Version 2008 oder 2009, da ist Sonnenschutz, Tageslichtnutzung, Kühllast verringern [...] usw., also es ist x-mal vorgekommen und ist auch heute in der österreichischen Bauordnung drin. Das war damals ein Verdienst der ganzen Organisation, das hat viel bewegt. Was sich jetzt schon verändert hat ist, dass die reine Sonnenschutzbranche. Also vor 30 Jahren hat es keinen reinen Sonnenschutzfachhändler gegeben, [...] irgendjemand hat das mitverkauft. Daraus ist dann [...] ein echtes Gewerk geworden. Und es hat sich nur etwas verändert in der Branche [...], den Sonnenschutz teilen wir in 3 Bereiche ein: Innen, Außen an der Fassade und Outdoor-Bereich [...]. Die Freifläche [...], das ist heute die Dominanz des Sonnenschutzspezialisten. Im Innenbereich machen das auch die Raumausstatter und auf der Fassade, was früher reine Sonnenschutzhändler verkauft haben, da ist heute der Großteil in der Erstausrüstung eines Hauses dabei und ist zur Fensterindustrie, zum Fensterhandel gewechselt [...]. Der Sonnenschutzhandel wird dann gefragt, wenn es komplizierter wird, bei Steuerungen zum Beispiel. Und das ist das dritte Thema, die Automatisierung [...]. Das hat sich total verändert. Und in der Renovierung und der Nachrüstung, große Glasflächen usw. das ist Thema vom Sonnenschutzfachhandel. Und es wird sich [...] noch stärker zu kompletten Modulen, die ein Loch füllen [...], das vielleicht von der Industrie direkt kommt, hin entwickeln. Da wird die Branche weiter verlieren, der andere Bereich ist gut.

Der zweite Trend den ich bemerkt habe, früher hat Qualität keine große Rolle gespielt, man hat schnell etwas haben wollen und es musste günstig sein und schnell geliefert. Da hat sich vieles verändert. Der Sonnenschutz wird heute als Investitionsgut gesehen. Die Leute denken [...] schon viel früher daran, dass sie im Sommer eine Markise brauchen und akzeptieren es, dass es ein Investitionsgut ist, das mit ein paar Tausend € anfängt [...]. Vor 20, 25 Jahren hat keiner Verständnis gehabt für das. Gott sei Dank, also Qualität, Facharbeit und [...] das kommt dazu, der Service, [...], da hat der Fachhändler die große Chance gegenüber der Industrie und den Online-Märkten. [...]

I: Wow, Sie haben jetzt schon sehr viele Fragen, die noch kommen werden mit behandelt. Könnte man die erste Frage vielleicht so zusammenfassen, dass Sie sagen, die Branche hat sich sehr positiv entwickelt, was Wachstum und Umsatz betrifft?

E: Absolut, ja. Also wenn nicht irgendwas Dramatisches passiert, aber dann geht es allen Branchen schlecht [...]. Also wir schätzen es für die Zukunft in der Gruppe nach wie vor sehr positiv ein. Dass heuer wieder ein Rekordjahr war [...] das gibt wieder positives Denken. Das wird in vielen Branchen so sein [...]. Wir glauben fest daran, dass es auch in den nächsten Jahren [...] vernünftig wachsen wird. Dadurch, dass Qualität und dass das alles eben langfristig gesehen wird und auf der anderen Seite auch Service ein Thema ist [...]. Markisen die vor 20 Jahren gekauft worden sind werden jetzt ersetzt oder repariert. Also wir sehen das als absolute Zukunftsbranche.

2. Welche Marktentwicklungen beeinflussen derzeit ihr Geschäft oder welche werden in Zukunft noch stark auf ihr Unternehmen zukommen? Welche Themen beschäftigen die Branche?

Der größte Boom ist zurzeit im [...] Outdoor-Bereich. Und zwar, weil dieses Leben drinnen und draußen ist allgemein angekommen. Früher haben sich das ein paar Reiche leisten können, heute will jeder der ein Haus baut oder eine Wohnung kauft eine größere Terrasse, weil nicht nur wegen der Klimaerwärmung, das will ich gar nicht nennen, sondern weil man einfach gewohnt ist mehr Zeit draußen zu verbringen. Das gehört einfach zum Standard dazu. Also ich glaube nicht, dass die Leute vor 30 Jahren gesagt haben sie wollen im Sommer am Abend draußen essen, das war gar nicht üblich. Also dieses Outdoor-Living ist ein Trend in den letzten Jahren, hängt auch ein bisschen zusammen mit Luxus, weil man sich mehr leisten kann [...]. Also die Ansprüche sind anders geworden. Ich habe eine größere Terrasse, das ist das eine, und das zweite ist, ich möchte nicht nur [...] eine Beschattung haben, sondern ich möchte vielleicht auch länger draußen sitzen können, Wettergeschützt und daher hat sich das Produkt weiterentwickelt. Die Markise kann ja nur eine begrenzte Fläche abdecken [...] und daraus sind dann diese Pergolas entstanden, also abgestützte Markisen, aus dem sind massive Pergolas entstanden, seitlich zumachen bis zu Glasdächern usw. Also das hat sich in den letzten Jahren ebenso entwickelt und den Trend kann ich auch feststellen



objektiv, weil ich jede Sonnenschutzmesse in Europa besuche [...]. Alleine in den letzten Jahren haben sich auf den Messen [...] die Pergola-Anbieter stark vermehrt. Das zeigt schon, dass das ein Trend war in den letzten Jahren. Das ist das eine. Das zweite ist nach wie vor das Thema Energieeffizienz, Energie sparen, auch dass die Planer den Sonnenschutz [...] mitplanen [...]. Und das dritte ist sicher die Automatisierung, also alles was App gesteuert ist und, wie heißt das jetzt, Home, Smart Home.

a. Beeinflusst „Smart Home“ ihr Kerngeschäft?

Ganz sicher, wobei [...] also Somfy ist ja hier Marktführer und macht auch Werbung dafür. Dadurch wird es natürlich auch dem Endverbraucher bewusster. Ich würde sagen, es wird in manchen Bereichen noch ein bisschen überschätzt, weil die Leute dann doch nur auf und ab fahren und sich keine Szenarien programmieren. Aber die nachfolgende Generation [...], wenn die sich dann einmal eine Markise leisten [...]. In diesem Zusammenhang ein Beispiel noch, bei mir klingt das jetzt immer nach Geschichtsunterricht aber ich bin halt schon so lange dabei. Wir haben in den Ende 90er Anfang 2000er haben wir beim Markisenkatalog eingeführt, dass der Motor Standard ist und es hat einen Aufschrei gegeben [...], weil das ja ein höherer Preis ist [...]. Heute finden Sie keine Markise [...] mehr, also Motorisierung ist heute Standard. Jede Preisliste ist heute inklusive Motor, [...] außer bei den ganz billigen Sachen. Und da sieht man auch, ich kann ja nicht steuern ohne Motorisierung. Der Bedienungskomfort beeinflusst das alles sehr und das hat auch der Branche geholfen den durchschnittlichen Verkaufspreis zu heben [...].

b. Wie spüren Sie den Trend zur Individualisierung und wie reagiert ihr Unternehmen darauf?

Ja, also ich bin überzeugt, ich kenne auch diese Trends, Zukunftsforscher usw., das ist auch in vielen Branchen ganz wichtig, also dass ich Unikate mache und nur ich alleine diese mache. Und auch dass ich etwas nur ein Mal mache und dann kann ich das immer wieder nachbestellen, mit 3D Drucker usw. Also aus meiner Sicht ist das bei uns noch nicht angekommen. Ich will aber auch nicht sagen, dass das langsam im Laufen ist. Vom Markt her oder so, wir haben uns nicht so intensiv beschäftigt. Ich finde, Individualisierung hängt ja auch davon ab was ich für ein Käufer bin. Es gibt Leute, die möchten eine Markise haben, die sonst niemand hat. Das sind ganz wenige, das ist wie einen Ferrari zu fahren oder so. Im Endeffekt fragen die Leute, also es möchte nicht jeder jetzt unbedingt genau das gleiche haben, aber bei uns. Also ich merke es bei den Stoffen zum Beispiel [...] da hat sich das eher reduziert auf wenige Farben [...]. Also das wird sicher kommen, aber ich glaube nicht, dass das in unserer Branche schon eine große Anforderung ist. Ich meine, die Individualisierung ist jetzt in der Farbe usw. natürlich da [...] aber so, wie man das aus anderen Branchen kennt [...] so ist es noch nicht, aber nicht weil ich konservativ bin, sondern weil ich noch nichts davon merke.

I: Ja, im Sinne von Maßen und Farben ist es natürlich individualisiert und soll überall dazu passen.

E: Absolut [...] und wir sind ja eine der wenigen Branchen und das ist diese riesen Chance, dass es eine Maß-Konfektion ist. [...] 1cm spielt eine entscheidende Rolle, wo die Bedienung ist usw. Diese Individualisierung haben wir aus der Situation der Branche heraus, weil die Fenster [...] ungleich sind. Aber nicht so, wie man es in anderen Branchen merkt [...].

I: Also die richtigen Sonderwünsche von den Kunden quasi ganz wenig.

E: Also schon, der will natürlich das und das gelöst haben und das ist vielleicht eine Lösung die es nur 1 mal gibt, aber es ist nicht so dass wir jetzt für jemanden ein Spezialprodukt anfertigen, sondern vielleicht brauchen die eine spezielle Befestigung, Abdeckung [...]. Also individuell sind wir sowieso aber nicht so im Sinne von den Trends, dieser Alleinstellungen, das glaube ich noch nicht.

I: Und glauben Sie dann dass das mehr wird, oder dass das gleich wenig bleibt?

E: Also ich will das nicht ausschließen [...]. Im Moment ist die ganze Architektur vereinheitlicht [...], ich finde alles schaut gleich aus, also im Moment ist dieser Trend nicht kommt mir vor, aber das kann durchaus kommen. Ich würde jetzt für die Gruppe im Moment nicht sagen, dass wir auf das setzen und uns mit dem abheben. Da würde ich eher in die Serviceleistung gehen.

3. Es gibt motorisierte Produkte und klassische, händisch zu bedienende, Produkte. Ist in den letzten Jahren eine Tendenz zu einer dieser Kategorien festzustellen?

Absolut, wie schon gesagt. Da finden Sie auch Statistiken darüber. Außer halt bei innenliegenden kleinen Sachen [...] wo sich das nicht auszahlt es elektrisch zu machen.

4. Was sind die wichtigsten Partner mit denen ihre Firma zusammenarbeitet?

Die 14 Fachhandels-Partner und auf der Einkaufsseite [...], wir produzieren ja nichts selbst, da ist es Warema, Markilux, Roma, ein italienischer Pergola-Lieferant [...]. Also ich glaube wir haben so 15 Lieferanten, aber wir konzentrieren uns in jedem Produktbereich auf einen starken [...]. Wir wollen überall mit [...] einem der Führenden zusammenarbeiten und haben dann meistens eine Alternative [...]. Also mit diesen 5-6 machen wir zwei Drittel des Umsatzes. Und der Rest sind dann noch Sonnensegel, Insektenschutz, [...] Somfy. [...] Aber die ersten vier sind fast gleich stark. Es ist nicht so, dass wir mit einem Hauptlieferanten arbeiten und dann viele kleine, sondern wir haben versucht [...] jeden Bereich so abzudecken, dass wir jeweils mit dem Marktführer oder dem besten [...] zusammenarbeiten. Der Rest sind Nischen [...] wo wir auch immer schauen, dass wir mit Spezialisten zusammenarbeiten. Und dadurch und das ist jetzt unser Vorteil, wir arbeiten in jedem Bereich mit dem Besten oder Zweitbesten zusammen und dadurch ist das Sortiment für den Fachhändler das Attraktivste am Markt. [...] Ein Hersteller ist nicht in allen Bereichen der Beste, das kann man nicht sein [...].

I: Ok, und noch zu ihren Fachhändlern und anderen Partnern, da haben Sie erwähnt, dass sie auch Somfy als wichtigen Partner haben?

E: Ja genau, Somfy. Dann haben wir noch wen für den Insektenschutz, jemand für den Innenbereich, für Sonnensegel.

I: Und dann haben Sie zu Beginn erwähnt haben Sie noch Partner in Richtung Werbeagenturen oder? Also hier haben Sie auch noch Schlüsselpartner die Sie brauchen oder?

E: Also das eine ist einmal Produkt und unsere Partner [...]. Und wir also hier in der Zentrale haben die Werbeagentur [...], die Webagentur und so weiter [...]. Für die sind wir große Kunden, weil wir mit denen alles machen [...]. Die Webagentur und die Werbeagentur sind für uns die zwei wichtigsten Partner mit denen wir tagtäglich, aber das ist auch unsere Wirtschaft. Und da wird man auch nicht so schnell wechseln [...]. Die wissen über das Produkt Sonnenschutz Bescheid und können dadurch eine gute Qualität bieten. Das wissen unsere Partner auch zu schätzen, weil für einen alleine wäre das nicht so interessant, das macht die Gruppe aus.

I: Könnte man jetzt zusammenfassend behaupten, dass der Verband SLS insgesamt circa 25 Schlüsselpartner hat? Also Lieferanten, Fachhändler-Kooperationen, Web- und Werbeagentur? Also bei Ihnen jetzt, die Firma SLS.

E: Ja. Ja, das stimmt. Also wir haben nicht 100. 20-25 wird stimmen, absolut. Weil es sind die Partner selbst, dann noch einmal 10-15 Lieferanten und dann noch [...] 5-6 externe Berater mit denen wir eigentlich ständig zusammenarbeiten.

5. Mit wie vielen Kooperationspartnern arbeitet ein herstellender Betrieb in der Sonnenschutzbranche zusammen? Wer sind diese Partner?

Also wenn ich ein Hersteller bin [...] dann habe ich viele Vorlieferanten, also wesentlich mehr als wir. Wenn Sie jetzt einen Rollladen zerlegen, da haben Sie viel, Aluminiumteile, Textilien usw. [...]. Also es ist wesentlich umfangreicher, es sei denn man stellt auch die Systembauteile selbst her, wie jetzt Wo&Wo mit den Markisen, die haben jetzt ein Strangpresswerk [...] , einen Getriebehersteller, einen Stoffhersteller [...], den Motorhersteller. Also das ist viel umfangreicher als im Fachhandel, aber hängt natürlich vom Sortiment ab [...]. Das ist sehr kompliziert. Die anderen, also die externen Berater [...], im reinen Marketing [...] sieht es ähnlich aus wie bei uns [...]. Entweder er arbeitet mit einer Agentur zusammen und der Rest ist eine eigene Werbeabteilung [...], da ist es aus meiner Sicht so, dass man als Hersteller eher mehr braucht von Qualitätssicherheit, [...] Prüfanstalten [...] und so weiter. Also das ist wesentlich umfangreicher [...].

I: Ok, könnten Sie eine Zahl abschätzen? Z.B. für einen Vollsortimenter wie Wo&Wo?

E: Hmm, probieren wir einmal, wenn ich jetzt an die großen denke... [...]. Also ich würde einmal sagen ein Markisenhersteller hat Minimum 10 Zulieferer, wenn nicht mehr. Also ich glaube, dass ein Vollsortimenter ohne 30-40 Zulieferer nicht auskommt [...]. Ja, also ich glaube 30 hat er locker. Davon sind 10 vielleicht ganz große. Ja, [...] sicher. Also über 30 würde ich sagen bei einem Vollsortimenter. Nur Lieferanten, ohne externe Partner. Locker noch 10 externe Partner dazu. Sicher. Weil im Marketing habe ich schon 2-3, dann kommen noch irgendwelche Qualitätsgeschichten [...].

I: Ok, also insgesamt schon einmal 40-50 Partner ohne den Fachhändlern jetzt.

E: Hätte ich schon gesagt, ja.

6. Mit wie vielen Kooperationspartnern würden Sie sagen arbeitet ein reiner Sonnenschutz-Fachhändler zusammen? Wer sind diese Partner?

Also als Lieferanten hat er bei uns zum Beispiel genauso 3-4 Schwerpunktlieferanten. Einer alleine funktioniert nicht [...]. Der Fachhändler will eine Auswahlmöglichkeit, er will immer mit den guten zusammenarbeiten und er braucht Partner die einen guten Service bieten und wo das funktioniert. Weil der Preis alleine nützt nichts, er muss pünktlich liefern usw. Also ich sage jetzt einmal 4-5 Schlüsselpartner und dann gibt es noch 5-6 also Werkzeug, Steuerung usw. Damit kommt man wunderbar aus und ist für jeden Lieferanten auch noch eine interessante Größe. Wenn einer 20 Lieferanten im Programm hat, [...] das geht in unserer Branche meiner Meinung nach nicht, weil 20 Preissysteme, Bestellsysteme, Ersatzteilsysteme, das ist unmöglich. Und das ist wieder positiv für einen Hersteller, aber mit einem allein geht es auch nicht [...]. Also 4-5 Lieferanten. Und auf der anderen Seite, eine Webagentur haben die wenigsten, natürlich hat fast jeder einen Steuerberater, sonst eher wenig [...], vielleicht ein paar Kooperationen mit anderen Handwerkern in der Region, das gibt es häufig [...] z.B. mit einem Tischler [...]. Und Kunden natürlich auch, das hängt davon ab wie groß er ist und wie groß sein Einsatzgebiet ist.

7. Welche Aktivitäten sind in Ihrem Unternehmen die wichtigsten, um ihr Geschäft durchführen zu können bzw. aufrecht zu erhalten? (Beispiele: Produktion, Verkaufsgespräche, Suche & Pflege von Kooperationspartnern/Kunden, Montage-Schulungen etc.)

Ja, das ist die Sortimentsauswahl, weil wir bestimmen wie ein Modegeschäft was im Sortiment ist. Und da muss man immer, also darum fahre ich auch auf jede Messe, also ich schaue mir jeden Lieferanten an. Das ist ein Schwerpunkt, den könnte ein Sonnenschutzfachhändler alleine nicht machen [...] weil er auf der Messe nicht anerkannt wird. Wenn ich sage ich habe 14 Partner, dann werden alle einmal neugierig. [...]. Also die Sortimentsauswahl ist ganz wichtig. Dann die Marketingunterstützung, also die Dinge die wir koordinieren, in dem Fall Schwerpunkt das ganze Online-Marketing. [...]. Und das Dritte, die große Stärke ist der Erfahrungsaustausch, in dem Fall untereinander, aber auch ein Informationsvorsprung, weil ich natürlich anders recherchieren kann und das an 14 Leute weitergebe und es kann nicht jeder alles durchlesen und recherchieren und Internet analysieren usw. Also Sortiment, verkaufsfördernde Maßnahmen, die sinnvoll sind [...], manche machen auch gewisse Dinge für sich alleine, und das dritte ist der Erfahrungsaustausch und die Information [...].

8. Ist Wartung bzw. Service nach dem Verkauf in Ihrer Firma wichtig? Legen Ihre Kunden viel Wert auf After-Sales-Service?

Ja, ich würde schon sagen dass der Kunde Wert auf eine gute Betreuung auch noch nach dem Verkauf legt. Wobei wir ja für unsere Fachhandelspartner soundso Service bieten in Richtung Informationsaustausch usw. Das wird sehr geschätzt.

9. Was sind die wichtigsten Ressourcen, die Ihre Firma zur Durchführung der Aktivitäten benötigt? Was sind sozusagen Ihre unerlässlichen Schlüsselressourcen?

Eine wichtige Ressource ist auf jeden Fall das Knowhow. Also auch die Erfahrung meiner eigenen Person. Ich habe ja schon viel erlebt und mitgenommen. Das ist sicher eine der wichtigsten Ressourcen damit so ein Modell wie SLS funktionieren kann. Die Räumlichkeiten an sich sind schnell ersetzbar.

10. Welche Produkte werden in der Branche am meisten nachgefragt? Welche Produkte sind die rentabelsten?

Wie gesagt, durch den Trend zum Outdoor-Living und dass die Leute immer mehr Zeit draußen verbringen werden auch Outdoor-Produkte im meisten nachgefragt, also zum Beispiel Markise, Pergolas usw. Und ich würde sagen, diese Produkte, also alles was draußen ist und nicht direkt am Fenster verbaut, sind auch die rentabelsten.

11. Produzieren bzw. handeln Sie mit Sonnenschutzprodukten für Fenster mit Sonderformen? (Dreieck, Schrägen etc.)

Das muss man haben um seriös zu sein. Auch wenn die Nachfrage nicht so groß ist wie bei den anderen Sachen sollte man das im Sortiment führen um seriös zu sein.

- a. Wenn ja, wie stark werden diese Produkte nachgefragt?

Solche Produkte werden sehr gering nachgefragt. Und die Nachfrage solcher Produkte wird meiner Meinung nach auch nicht steigen. Die Architektur geht ja momentan sehr zu

	<p>geradlinigen Formen, wenn man sich diese Fertigteilhäuser usw. anschaut, und derzeit sieht es für mich nicht so aus als würde das steigen.</p>
12.	<p>b. Wenn nein, würden Sie sagen, dass für diese Produkte eine Nachfrage am Markt besteht?</p> <p>Bieten Sie ihren Kunden Individuallösungen oder produzieren/handeln Sie mit Standardprodukten?</p> <p>Wir haben kein einziges Standardprodukt. Durch die Maß-Konfektion, und das kommt ja schon aus der Natur der Branche heraus, ist jedes Produkt individuell.</p> <p>a. Können Sie in den letzten Jahren einen Trend zu mehr individuellen- bzw. Sonderlösungen erkennen?</p> <p>In Richtung Maße und Farbe kann ich den Trend in Richtung Individualisierung erkennen, das schon. Aber wenn es jetzt um richtige Sonder- oder Spezialwünsche geht dann nicht. Der Kunde will das Produkt eher gar nicht sehen.</p>
13.	<p>Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Was halten Sie persönlich von diesen Produkten? Wie ist die Qualität? Sind diese Produkte in der Branche etabliert?</p> <p>Ich finde das ist eine ganz nette Idee grundsätzlich. Wir selbst bieten so ein Produkt nicht an. Ich glaube auch, dass es für so etwas kein Wachstum gibt und ich würde nicht in so etwas investieren.</p>
14.	<p>Wie versucht ihr Unternehmen, ihre Kunden zu binden?</p> <p>a. Bieten Sie spezielle Kundenprogramme, lange Garantie, speziellen Service oder Wartung an?</p> <p>Also zwei Mal im Jahr treffen wir uns mit allen Fachhändler-Partnern und tauschen uns aus. Bei uns ist das eigentlich eine Win-Win Situation. Wir nehmen den Fachhändler-Partnern die Arbeit ab und übernehmen verkaufsfördernde Aktivitäten für sie. Wir vergleichen Bilanzen und geben Informationen, wie sie sich verbessern können weiter. Natürlich bezahlen sie dafür auch einen Beitrag.</p>
15.	<p>Wie akquirieren sie neue Kunden? Warum sollten sie nicht bei der Konkurrenz kaufen?</p> <p>In dem ich eine Internetrecherche durchführe. Also ich schaue einfach im Internet, welche Firmen noch als Fachhändlerpartner in Frage kommen könnten und dann versuche ich Kontakt aufzubauen. Aber am meisten funktioniert das einfach über Mundpropaganda und Weiterempfehlung. Also eine einfache direkte Ansprache, wo man zu Fachhändlern fährt, hat nicht funktioniert.</p>
16.	<p>Welche Vertriebswege nutzt ihre Firma?</p> <p>Das fällt bei uns quasi weg, weil wir ja nicht direkt etwas verkaufen. Der Lieferant liefert in unserem Modell direkt an den Fachhändler. Nur die Bezahlung läuft über unseren Verband.</p>
17.	<p>Bieten Sie auch einen Online-Shop oder hat Ihre Firma schon einmal überlegt einen Online-Shop aufzubauen?</p> <p>Nein, wir haben keinen Online-Shop. Es war schon angedacht einen gemeinsamen Online-Shop für alle Fachhändler-Partner zu machen. Das geht aber nicht für Produkte nach Maß. Eine Website ist prinzipiell gut für den Kontakt zum Kunden aber nicht, um ein Produkt zu verkaufen. Dazu braucht man die persönliche Beratung.</p>
18.	<p>Was sind ihre wichtigsten Kunden bzw. Kundengruppen?</p>
19.	<p>Wie würden Sie diese Kundengruppen kurz beschreiben?</p> <p>Meine Kunden sind eigentlich unsere 14 Fachhändler-Partner, in ganz Österreich verteilt. Es ist eine Kooperation, d.h. es ist jeder selbstständig und hier in Graz ist die Zentrale.</p>
20.	<p>Woraus bestehen Ihre Einnahmen? Gibt es nur einen einmaligen Verkaufspreis oder bieten Sie auch langfristige Verträge? Optionale Aufpreise für längere Garantie?</p> <p>Bei SLS bestehen die Einnahmen aus den Mitgliedsbeiträgen der Fachhandelspartner. Dazu gibt es noch sogenannte Listungspreise der Lieferanten, das ist so üblich bei Verbänden. Das sind circa 1-2% die wir da noch einnehmen.</p>
21.	<p>Was sind die größten Kostenpunkte die in ihrer Firma anfallen? Wo liegen Ihre wesentlichen Ausgaben?</p> <p>Zwei Drittel der Ausgaben gehen ins Marketing. Das kostet wirklich am meisten. Und der Rest. Das sind dann die Räume, also die Kosten für die Fläche hier, mein eigenes Honorar und noch das Personal, also meine 20-Stunden Kraft.</p>
22.	<p><i>Wenn Experte von Händlerfirma kommt:</i> In den letzten Jahren hat sich die Konkurrenz in Ihrer Branche verschärft und auch Baumärkte bieten schon Sonnenschutzprodukte an. Wie können Sie</p>

sich als Händler dagegen behaupten?

Ich habe keine Konkurrenz. So einen Verband gibt es kein zweites Mal in Österreich. Wenn ich aber an meine Händler-Partner denke dann kann er sich nur über gute Qualität und Kompetenz abheben. Einfach mehr Produkte anzubieten wird nichts bringen.

23. Was sind die wesentlichen Schwierigkeiten/Hürden, wenn man als neues Unternehmen in diese Branche einsteigt (Hersteller UND Händler)?

Als Händler brauche ich im Endeffekt einen guten Verkäufer und jemand der noch das Montage-Wissen hat, also einen guten Monteur, das ist der Schlüssel. Einen guten Verkäufer und einen wirklich guten Monteur muss ich als Händler finden, das ist die Schwierigkeit. Zum Hersteller, ich glaube man kann heute nicht mehr überleben, wenn man nicht ein absolut innovatives, besonderes und neues Produkt hat. Der Markt ist schon besetzt, es gibt ja schon alles. Und die größten Hersteller besetzen damit den Markt.

24. Stellen Sie sich vor, Sie würden sich in den nächsten zwei Jahren in ihrer Branche in Österreich selbstständig machen. Würden Sie eher einen produzierenden Betrieb oder einen Fachhandel gründen? Warum?

Ein Fachhandel, weil das eindeutige Vorteile hat. Man kann aus den Lieferanten aussuchen und man braucht auch kein Lager, das ist wie bei einer kleinen Boutique. Ein kleiner Schauraum reicht und man hat wenige Investitionskosten & ich glaube hier gibt es noch Potenzial.

25. Ich lese Ihnen nun ein paar Eigenschaften vor. Bitte beurteilen Sie, inwieweit diese auf die Branche zutreffen. (1: trifft voll zu, 6: trifft gar nicht zu) Bitte begründen Sie.

Offen für innovative, neue Produkte	2
Starker Wettbewerb	3
Positive zukünftige Entwicklung (Umsatz)	1
Dynamik/Wandel: Derzeit viele Markteinflüsse	3
Individuelle Produkte werden stärker nachgefragt	4
Trend zu Smart-Home wird in Zukunft immer stärker	1
Guter Service & Wartung nach dem Kauf ist f. Kunden sehr wichtig	1
Kunden würden Sonnenschutzprodukte auch mieten	5

Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?

Heiner Praun, Sonne Licht Schatten (Kooperation von Sonnenschutzfachhändlern), , Geschäftsführer, 40 Jahre an Berufserfahrung in der Sonnenschutzbranche

## ANHANG 5: LEITFADEN KUNDENINTERVIEWS

<p><b>Einstieg:</b></p> <p>Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (15-30 Minuten)</li> <li>• Kurze Vorstellung des Interviewers &amp; Probanden</li> </ul> <p><b>Starter-Fragen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. In letzter Zeit wird „Smart-Home“ ein immer stärkerer Begriff und viele Leute wollten ihre Heizung, Lichter und auch Sonnenschutzprodukte vernetzen und sinnvoll steuern.       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Haben Sie schon einmal genauer Smart-Home Systemen auseinandergesetzt oder kennen Sie jemanden der das tut?</li> <li>b. Können Sie sich vorstellen sich in den nächsten Jahren ein Smart-Home System zuzulegen?</li> <li>c. Stellen Sie sich vor Sie würden für ein solches System interessieren und der Anbieter kommt für ein individuelles Beratungsgespräch zu Ihnen. Was sind die Vor- und Nachteile, wenn dabei ein Sonnenschutzexperte anwesend ist, der über den optimalen Einsatz und die energiesparenden Potenziale von Sonnenschutz berät?</li> </ol> </li> </ol>	Trends
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Angenommen Sie haben vor kurzem ein Sonnenschutzprodukt gekauft, z.B. eine Markise. Wie müsste ein Wartungsvertrag aussehen (Leistungen und Kosten) damit er für Sie interessant ist? (konkretes Beispiel: Sie bezahlen z.B. 5€/Monat und bekommen dafür das erste Service nach 1 Jahr kostenlos und einen neuen Markisenstoff nach 3 Jahren)</li> </ol>	Schlüsselaktivitäten
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Wo informieren Sie sich grundsätzlich über Sonnenschutzprodukte und wo würden Sie diese kaufen? (Internet, Fachhändler, Baumarkt...)</li> </ol>	Vertriebsweg
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Haben Sie schon einmal einen Sonnenschutz für ein Fenster mit Sonderform benötigt? (Dreieck, Schrägen, Rundformen etc.)</li> <li>5. Wenn ja, wo haben Sie es gekauft? Wo haben Sie sich informiert?</li> <li>6. Wenn nein, glauben Sie, dass sie in nächster Zeit so ein spezielles Produkt benötigen?</li> <li>7. Bei Sonnenschutzprodukten kann man grundsätzlich die Maße, Farben und Stoffe individuell gestalten. Gibt es noch zusätzliche Dinge, die Sie sich an einem Sonnenschutzprodukt wünschen? (sonstige individuelle Lösungen?)</li> <li>8. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Kennen Sie diese Produkte und könnten Sie sich vorstellen so ein Produkt zu kaufen?</li> <li>9. Ist Ihnen die Herkunft des Produktes wichtig?</li> <li>10. Würden Sie für ein Produkt mehr ausgeben, wenn es in Österreich produziert wird?</li> </ol>	Value Proposition
<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Würden Sie es bevorzugen ein Sonnenschutzprodukt auf Raten zu zahlen?</li> <li>12. Können Sie sich vorstellen ein Sonnenschutzprodukt zu mieten?</li> </ol>	Einnahmenstruktur
<ol style="list-style-type: none"> <li>13. (Element Kuppelprodukte) Wenn Sie beim Kauf Ihrer Jalousie z.B. ein spezielles Reinigungsmittel kaufen könnten, würden Sie so etwas mitkaufen oder würden Sie für so ein Produkt wo anders hingehen?</li> <li>14. (Element Anreize für lange Treue) Wenn Sie bis 5 Jahre nach dem Kauf eines Produktes bei einer erfolgreichen Weiterempfehlung einen Gutschein für einen Stofftausch um -50% bekämen. Würden Sie dann als zufriedener Kunde aktive Weiterempfehlungen aussprechen?</li> <li>15. Angenommen Sie würden ein Sonnenschutzprodukt auf Basis der Nutzung kaufen. Sie zahlen nur dann, wenn die Sonne scheint und Sie das Produkt tatsächlich verwenden – sonst nicht. Hätten Sie an so einem Vertrag grundsätzlich Interesse?</li> </ol>	Neue Elemente nach Gassmann
<p>Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?</p>	Ergänzungen
<p>Name, Alter, Wohnort, Beziehung zu Sonnenschutz-Produkt</p>	Strukturdaten ausfüllen lassen

## ANHANG 6: TRANSKRIPTE KUNDENINTERVIEWS

**Interview 1:** Simon Scheickl, 21 Jahre, Mietwohnung Graz-Umgebung (Gratkorn)

### Einstieg:

Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch

- Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (15-30 Minuten)
- Kurze Vorstellung des Interviewers & Probanden

### Starter-Fragen:

1. In letzter Zeit wird „Smart-Home“ ein immer stärkerer Begriff und viele Leute wollten ihre Heizung, Lichter und auch Sonnenschutzprodukte vernetzen und sinnvoll steuern.
  - a. Haben Sie schon einmal genauer Smart-Home Systemen auseinandergesetzt oder kennen Sie jemanden der das tut?

Ich bin persönlich hab mich damit noch nicht direkt auseinandergesetzt. Aber ich kenne von Bekannten, das sie das schon in ihren neu gebauten Häusern installiert haben. Also mit Tablets und so. und wenn ich in Zukunft ein Haus bauen würde, würde ich das bei mir auch einbauen wollen, weil das das Leben irgendwie vereinfacht [...].

- b. Können Sie sich vorstellen sich in den nächsten Jahren ein Smart-Home System zuzulegen?

Also wenn ich in Zukunft ein Haus bauen würde, würde ich das bei mir auch einbauen wollen, weil das das Leben irgendwie vereinfacht [...].

- c. Stellen Sie sich vor Sie würden für ein solches System interessieren und der Anbieter kommt für ein individuelles Beratungsgespräch zu Ihnen. Was sind die Vorteile/Nachteile, wenn dabei ein Sonnenschutzexperte anwesend ist, der über den optimalen Einsatz und die energiesparenden Potenziale von Sonnenschutz berät?

Der Sonnenschutzexperte kennt sich glaube ich besser aus als der Smart Home Anbieter und kann mich besser beraten. Wenn es da also um Energieeinsparung geht bei Sonnenschutz, was ich nicht gewusst habe, und in weiterer Ferne um Geldeinsparung, dann würde ich das optimal finden.

2. Angenommen Sie haben vor kurzem ein Sonnenschutzprodukt gekauft, z.B. eine Markise. Wie müsste ein Wartungsvertrag aussehen (Leistungen und Kosten) damit er für Sie interessant ist? (konkretes Beispiel: Sie bezahlen z.B. 5€/Monat und bekommen dafür das erste Service nach 1 Jahr kostenlos und einen neuen Markisenstoff nach 3 Jahren)

Also wenn es um Lamellen geht wären die sicher zum Putzen, wahrscheinlich alle 6 Monate. Sowas würde ich interessant finden, aber natürlich zu einem vernünftigen Preis. Das kommt natürlich auf die Größe vom Haus an und wie viele Produkte man hat. Ich glaube, dass man so etwas auf jeden persönlich anpassen muss. Man kann das nicht pauschal anbieten, weil so etwas maßgeschneidert werden.

3. Wo informieren Sie sich grundsätzlich über Sonnenschutzprodukte und wo würden Sie diese kaufen? (Internet, Fachhändler, Baumarkt...)

Im Internet ehrlich gesagt. Ich mache alles übers Internet. Also wenn ich etwas brauche, dann google ich das einmal.

4. Haben Sie schon einmal einen Sonnenschutz für ein Fenster mit Sonderform benötigt? (Dreieck, Schrägen, Rundformen etc.)

Nein

5. Wenn ja, wo haben Sie es gekauft? Wo haben Sie sich informiert?

6. Wenn nein, glauben Sie, dass sie in nächster Zeit so ein spezielles Produkt benötigen?

Nein, eher nicht.

7. Bei Sonnenschutzprodukten kann man grundsätzlich die Maße, Farben und Stoffe individuell gestalten. Gibt es noch zusätzliche Dinge, die Sie sich an einem Sonnenschutzprodukt wünschen? (sonstige individuelle Lösungen?)

<p>Dass das alles elektrisch läuft und ich nur einen Knopf drücken muss und alles automatisch geht. Ich möchte nicht überall hinrennen und alles händisch bedienen müssen.</p> <p>8. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Kennen Sie diese Produkte und könnten Sie sich vorstellen so ein Produkt zu kaufen?</p> <p>Nein, ich kenne solche Produkte nicht aber ich kann mir so etwas sehr praktisch vorstellen, weil die Installation viel einfacher ist. Und vor allem bei Mietwohnungen stelle ich mir das besser vor, weil ich niemanden fragen muss, ob ich etwas anbohren darf oder nicht. Und wenn ich ausziehe kann ich es ja eigentlich auch wieder mitnehmen.</p> <p>9. Ist Ihnen die Herkunft eines Sonnenschutzprodukts wichtig?</p> <p>Ja, schon finde ich.</p> <p>10. Würden Sie für ein Produkt mehr ausgeben, wenn es in Österreich produziert wird?</p> <p>Die Frage ist wie viel mehr. Ja, ich wäre bereit dazu wenn ich nicht komplett draufzahlen würde. Wenn ich das Geld habe dafür, würde ich mir eher ein österreichisches Produkt kaufen als ein ausländisches.</p>
<p>11. Würden Sie es bevorzugen ein Sonnenschutzprodukt auf Raten zu zahlen?</p> <p>Das kommt auf meine finanzielle Situation an, wenn ich so ein Produkt brauche. Wenn ich Haus baue, weiß ich nicht wie viel Geld ich zur Verfügung habe. Also wenn es die Möglichkeit gibt und ich keine Zinsen zahle würde ich das vielleicht auch machen. Ich bin jetzt kein Freund von Ratenzahlung, aber wenn es nicht anders geht würde ich es machen.</p> <p>12. Können Sie sich vorstellen ein Sonnenschutzprodukt zu mieten?</p> <p>Nein, ehrlich gesagt. Nein, kann ich mir nicht vorstellen.</p>
<p>13. (Element Kuppelprodukte) Wenn Sie beim Kauf Ihrer Jalousie z.B. ein spezielles Reinigungsmittel kaufen könnten, würden Sie so etwas mitkaufen oder würden Sie für so ein Produkt wo anders hingehen?</p> <p>Nein, so etwas würde ich nicht kaufen. Ich weiß wie man so etwas putzt, ich war einmal bei einer Putzfirma und da brauche ich kein spezielles Reinigungsmittel für so etwas. Und wenn ich mein Abo abschließe, dann putzt mir das eh alle 6 Monate jemand.</p> <p>14. (Element Anreize für lange Treue) Wenn Sie bis 5 Jahre nach dem Kauf eines Produktes bei einer erfolgreichen Weiterempfehlung einen Gutschein für einen Stofftausch um -50% bekämen. Würden Sie dann als zufriedener Kunde aktive Weiterempfehlungen aussprechen?</p> <p>Also wenn jetzt auch wer in meinem Freundeskreis zum Beispiel Haus baut oder so würde ich das natürlich machen, weil ich ja selber auch einen Nutzen draus habe. Aber nur, wenn ich mit dem Produkt auch zufrieden bin.</p> <p>15. Angenommen Sie würden ein Sonnenschutzprodukt auf Basis der Nutzung kaufen. Sie zahlen nur dann, wenn die Sonne scheint und Sie das Produkt tatsächlich verwenden – sonst nicht. Hätten Sie an so einem Vertrag grundsätzlich Interesse?</p> <p>Wie misst man so etwas?</p> <p>I: Da ist ein Sensor eingebaut der das misst.</p> <p>E: Naja, aber manchmal ist es auch ein Sichtschutz und ich verwende das Produkt ja nicht nur gegen die Sonne.</p> <p>Aber Es gibt für alles einen Markt. Vor allem weil das innovativ, neu, cool ist, die Frage ist wie sich das für die Firma dann rechnet [...].</p> <p>I: und würdest du persönlich so etwas machen?</p> <p>E: Nein, ich würde so etwas glaube ich trotzdem nicht abschließen. Das ist jetzt nur so ein Bauchgefühl. So etwas ist sehr schwierig zu beantworten.</p>
<p>Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?</p>
<p>Simon Scheickl, 21 Jahre, Mietwohnung Graz-Umgebung (Gratkorn)</p>



**Interview 2:** Verena Heinzl, 25 Jahre, Mietwohnung Graz (Eggenberg)

**Einstieg:**

Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch

- Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (15-30 Minuten)
- Kurze Vorstellung des Interviewers & Probanden

**Starter-Fragen:**

1. In letzter Zeit wird „Smart-Home“ ein immer stärkerer Begriff und viele Leute wollten ihre Heizung, Lichter und auch Sonnenschutzprodukte vernetzen und sinnvoll steuern.

d. Haben Sie schon einmal genauer Smart-Home Systemen auseinandergesetzt oder kennen Sie jemanden der das tut?

Ja, ich kenne jemanden, mein Papa.

e. Können Sie sich vorstellen sich in den nächsten Jahren ein Smart-Home System zuzulegen?

Ich persönlich nicht, nein.

I: OK, und warum nicht?

K: weil ich es nicht unbedingt für notwendig erachte und es nicht sehr sympathisch finde, alles über Internet und WLAN zu steuern.

f. Stellen Sie sich vor Sie würden für ein solches System interessieren und der Anbieter kommt für ein individuelles Beratungsgespräch zu Ihnen. Was wären für Sie die Vor-/Nachteile, wenn dabei ein Sonnenschutzexperte anwesend ist, der über den optimalen Einsatz und die energiesparenden Potenziale von Sonnenschutz berät?

Es kommt einmal drauf an, ob er mir das vorher sagt, dass er jemanden mithat. Wenn das ein Termin ist wo es nur um Sonnenschutz geht finde ich das gut. Wenn es primär um Smart Home geht oder um Heizung dann muss es nicht unbedingt sein. Das kommt halt immer drauf an was vorher über den Termin ausgemacht wurde.

I: Ok, angenommen es wäre vorher angekündigt. Würde es dann gut ankommen, so eine Option zu haben?

E: Ja, das schon. Auf alle Fälle

2. Angenommen Sie haben vor kurzem ein Sonnenschutzprodukt gekauft, z.B. eine Markise. Wie müsste ein Wartungsvertrag aussehen (Leistungen und Kosten) damit er für Sie interessant ist? (konkretes Beispiel: Sie bezahlen z.B. 5€/Monat und bekommen dafür das erste Service nach 1 Jahr kostenlos und einen neuen Markisenstoff nach 3 Jahren)

Unkompliziert, das heißt dass einfach alles geregelt ist. Also je nachdem was für Wartung da anfällt, dass man sich um nichts kümmern muss. Also das sich der Anbieter dann von selbst meldet und man einfach einen Termin ausmacht. Und der Kosten/Nutzen-Faktor muss halt bei solchen Verträgen immer stimmen.

I: Angenommen es wäre jetzt eine recht günstige monatliche Rate zu zahlen. Würdest du dann so einen Vertrag abschließen, wenn du dafür z.B. Alle 2 Jahre eine Wartung deiner Rollläden bekommst. Hättest du Interesse?

Grundsätzlich ist es nicht schlecht. Ich weiß halt einfach nicht, ob so etwas gewartet gehört oder ob man einfach wartet bis das Produkt kaputt ist und dann tauscht man es einfach aus.

3. Wo informieren Sie sich grundsätzlich über Sonnenschutzprodukte und wo würden Sie diese kaufen? (Internet, Fachhändler, Baumarkt...)

Informieren im ersten Schritt übers Internet. Also man schaut einmal welche Anbieter es gibt. Und dann je nachdem was man findet dort halt einfach Beratungstermine ausmachen.

4. Haben Sie schon einmal einen Sonnenschutz für ein Fenster mit Sonderform benötigt? (Dreieck, Schrägen, Rundformen etc.)

Nein.

5. Wenn ja, wo haben Sie es gekauft? Wo haben Sie sich informiert?

6. Wenn nein, glauben Sie, dass sie in nächster Zeit so ein spezielles Produkt benötigen?

<p>Nein, ich glaube nicht.</p> <p>7. Bei Sonnenschutzprodukten kann man grundsätzlich die Maße, Farben und Stoffe individuell gestalten. Gibt es noch zusätzliche Dinge, die Sie sich an einem Sonnenschutzprodukt wünschen? (sonstige individuelle Lösungen?)</p> <p>Hmm... ok, das heißt Farbe und Form und Material kann ich mir schon aussuchen. Schwierig. Würde mir jetzt ad hoc nichts einfallen. Aber vielleicht auch deswegen weil ich mich mit dem Thema noch nicht so beschäftigt habe. Vielleicht noch die Materialien vom Sonnenschutz, also ob das jetzt aus Holz ist oder aus Metall, dass man da noch mitreden kann. Aber sonst fällt mir jetzt nichts ein.</p> <p>8. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Kennen Sie diese Produkte und könnten Sie sich vorstellen so ein Produkt zu kaufen?</p> <p>Nein, also kennen tue ich das nicht. Aber ich kann es mir grundsätzlich schon vorstellen. Bei mir ist das jetzt nicht der Fall, aber bei einer Mietwohnung ist es generell klasse wenn man den Vermieter nicht fragen muss und wenn man sich das ersparen kann.</p> <p>9. Ist Ihnen die Herkunft des Produktes wichtig?</p> <p>Ja, schon.</p> <p>10. Würden Sie für ein Produkt mehr ausgeben, wenn es in Österreich produziert wird?</p> <p>Ja.</p>
<p>11. Würden Sie es bevorzugen ein Sonnenschutzprodukt auf Raten zu zahlen?</p> <p>Ich persönlich nicht, nein.</p> <p>12. Können Sie sich vorstellen ein Sonnenschutzprodukt zu mieten?</p> <p>Zu mieten? Ja, wieso eigentlich nicht. Finde ich nicht so eine blöde Idee. Aber eher so in Richtung Miet-Kauf. Also das man ein paar Jahre zahlt und irgendwann gehört es dir oder du kannst es zurückgeben.</p> <p>I: Kannst du dir da auch ein gebrauchtes Produkt vorstellen?</p> <p>K: Ja, kann ich mir vorstellen.</p>
<p>13. (Element Kuppelprodukte) Wenn Sie beim Kauf Ihrer Jalousie z.B. ein spezielles Reinigungsmittel kaufen könnten, würden Sie so etwas mitkaufen oder würden Sie für so ein Produkt wo anders hingehen?</p> <p>Würde ich eher wo anders hingehen und nicht direkt kaufen. Oder ich würde mich selbst erkundigen mit was man das putzen kann. Im Internet zum Beispiel</p> <p>14. (Element Anreize für lange Treue) Wenn Sie bis 5 Jahre nach dem Kauf eines Produktes bei einer erfolgreichen Weiterempfehlung einen Gutschein für einen Stofftausch um -50% bekämen. Würden Sie dann als zufriedener Kunde aktive Weiterempfehlungen aussprechen?</p> <p>Ja, auf alle Fälle. Also wenn es einen Anreiz gibt ist das immer positiv, aber wenn ich ein zufriedener Kunde bin dann empfehle ich sowieso weiter.</p> <p>15. Angenommen Sie würden ein Sonnenschutzprodukt auf Basis der Nutzung kaufen. Sie zahlen nur dann, wenn die Sonne scheint und Sie das Produkt tatsächlich verwenden – sonst nicht. Hätten Sie an so einem Vertrag grundsätzlich Interesse?</p> <p>Ich glaube das kommt auf die Konditionen drauf an. Wenn ich mir das durchrechne und ich komme billiger wenn ich mir das kaufe dann würde ich es nicht machen. Wenn es sich kostentechnisch rentiert, dann ist das schon spannend.</p>
<p>Verena Heinzl, 25, Graz-Eggenberg, Mietwohnung, kein Sonnenschutzprodukt bisher gekauft.</p>

**Interview 3:** Thomas Ettl, 28 Jahre, Mietwohnung Graz (Eggenberg)

**Einstieg:**

Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch

- Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (15-30 Minuten)
- Kurze Vorstellung des Interviewers & Probanden

**Starter-Fragen:**

1. In letzter Zeit wird „Smart-Home“ ein immer stärkerer Begriff und viele Leute wollten ihre Heizung, Lichter und auch Sonnenschutzprodukte vernetzen und sinnvoll steuern.
- g. Haben Sie schon einmal genauer Smart-Home Systemen auseinandergesetzt oder kennen Sie jemanden der das tut?

Ich kenne wen der das macht. Ich persönlich selber nicht, weil ich eigentlich alles wie gehabt steuern will. Maximal elektrisch, vielleicht maximal die Heizung, also das man die ein- und ausschalten kann.

- h. Können Sie sich vorstellen sich in den nächsten Jahren ein Smart-Home System zuzulegen?

Nein, kann ich mir nicht.

I: Ok, warum nicht?

K: Ich will meine ganzen Daten nicht übers Internet preisgeben und schicken, dass das irgendwo auf einem Cloud-Server landet und jeder weiß wann ich daheim bin und wann nicht.

- i. Stellen Sie sich vor Sie würden für ein solches System interessieren und der Anbieter kommt für ein individuelles Beratungsgespräch zu Ihnen. Wie würden Sie es finden, wenn dabei ein Sonnenschutzexperte anwesend ist, der über den optimalen Einsatz und die energiesparenden Potenziale von Sonnenschutz berät?

Naja, der Experte kennt sich da genau aus, was für mein Haus die perfekte Lösung ist, vom Sonnenschutz her. Der weiß wo was wann beschattet werden muss, vielleicht auch wegen der Sicherheitstechnik von Rollläden usw. Der wird sich da wohl super auskennen in diesem Bereich und dem vertraut man halt ein bisschen mehr, als dem Smart-Home Anbieter, der das einfach mitmacht und mitverkauft, aber nicht genau gelernt hat.

2. Angenommen Sie haben vor kurzem ein Sonnenschutzprodukt gekauft, z.B. eine Markise. Wie würden Sie es finden, wenn Ihnen nach dem Verkauf noch ein zusätzlicher Wartungsvertrag angeboten wird? (konkretes Beispiel: Sie bezahlen z.B. 5€/Monat und bekommen dafür das erste Service nach 1 Jahr kostenlos und einen neuen Markisenstoff nach 3 Jahren)

Der Preis muss dementsprechend passen. Ich nehme nicht an, dass mein Sonnenschutzprodukt in den nächsten 5-10 Jahren kaputt wird und wenn der Wartungsvertrag so teuer ist, dass ich mir nach 5-10 Jahren ein neues Produkt davon kaufen könnte, dann würde ich ihn nicht abschließen.

I: Wie müsste der Vertrag dann z.B. aussehen, damit er für dich attraktiv wäre?

E: Naja, wenn es vielleicht eine einmal Zahlung wäre und er kommt dann nach einer gewissen Zeit und schaut nach ob das passt, z.B. nach 5 Jahren.

I: Ok, d.h. es geht primär darum dass du nach dem Kauf keine regelmäßigen Kosten hast?

E: Naja, die Regelmäßigkeit ist nicht ganz so wichtig. Wenn, dann müssen die monatlichen Raten so niedrig sein, dass sie insgesamt nicht teurer sind als ein neues Produkt.

3. Wo informieren Sie sich grundsätzlich über Sonnenschutzprodukte und wo würden Sie diese kaufen? (Internet, Fachhändler, Baumarkt...)

Über das Internet würde ich mich zuerst informieren. Und dann würde ich in ein dementsprechendes Geschäft gehen und mir die Produkte einmal anschauen und mir ein Angebot stellen lassen, wahrscheinlich auch gleich mehrere. Also eine gute Internetseite von einem Händler wäre mir schon wichtig.

4. Haben Sie schon einmal einen Sonnenschutz für ein Fenster mit Sonderform benötigt? (Dreieck, Schrägen, Rundformen etc.)

Nein, das habe ich noch nicht gebraucht.

5. Wenn ja, wo haben Sie es gekauft? Wo haben Sie sich informiert?

6. Wenn nein, glauben Sie, dass sie in nächster Zeit so ein spezielles Produkt benötigen?

Nein, nachdem meine Wohnung eine Mietwohnung ist und glaube ich Standardmaße vom Fenster her hat werde ich so etwas in nächster Zeit nicht brauchen.

7. Bei Sonnenschutzprodukten kann man grundsätzlich die Maße, Farben und Stoffe individuell gestalten. Gibt es noch zusätzliche Dinge, die Sie sich an einem Sonnenschutzprodukt wünschen? (sonstige individuelle Lösungen?)

<p>Vielleicht noch dass es elektrisch gesteuert wird und eine Zeitschaltuhr vielleicht auch.</p> <p>8. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Kennen Sie diese Produkte und könnten Sie sich vorstellen so ein Produkt zu kaufen?</p> <p>Nein, ich kenne so etwas nicht. Und da wir bei der Wohnung schon Rollos dabei hatten ist so etwas auch nicht interessant für mich.</p> <p>9. Ist Ihnen die Herkunft des Produktes wichtig?</p> <p>Ja, ich würde schon eher sagen, dass ich nicht irgendwo eine Billigrollo von Amazon kaufe, also ich würde mir keinen chinesischen Sonnenschutz kaufen. Eher ein heimisches Produkt, wenn es möglich ist.</p> <p>10. Würden Sie für ein Produkt mehr ausgeben, wenn es in Österreich produziert wird?</p> <p>Ja, sicher, wenn die Qualität stimmt.</p>
<p>11. Würden Sie es bevorzugen ein Sonnenschutzprodukt auf Raten zu zahlen?</p> <p>Bevorzugen oder die Option erwägen?</p> <p>I: Sagen wir wirklich bevorzugen.</p> <p>E: Nein. Wenn ich das Geld habe sicher nicht. Auf Raten würde ich dann kaufen, erstens wenn ich im Moment nicht genug Geld habe und wenn ein Sonnenschutz dringend ist, also wenn die Sonneneinstrahlung im Moment unerträglich ist.</p> <p>I: Ok, dann wäre es also die letzte Option?</p> <p>K: Ja.</p> <p>12. Können Sie sich vorstellen ein Sonnenschutzprodukt zu mieten?</p> <p>Zu mieten? (Überlegt sehr lange) Zu mieten? Das ist einmal etwas Neues. Ja, könnte ich mir schon vorstellen. Das ist sicher eine Preisfrage, wieder einmal.</p> <p>I: Ok, wie genau könnten Sie sich das vorstellen, damit sie so einen Mietvertrag abschließen würden? Haben Sie vielleicht ein Beispiel?</p> <p>K: Naja, Beispiel Markise. Wenn ich die mieten will, dann würd ich natürlich, weil es ja nicht mein Eigentum ist, erwarten, dass jemand kommt und das richtet und immer die 100%ige Funktion garantiert. Dann kann ich mir das sicher vorstellen. Also wenn alles dabei ist, auch der Aufbau und dann der Abbau wenn ich es nicht mehr brauche.</p> <p>I: Würdest du dann auch ein gebrauchtes Sonnenschutzprodukt mieten, wenn es qualitativ gut ist und einwandfrei funktioniert oder müsste es ein komplett neues Produkt sein?</p> <p>K: Nein, es müsste kein neues Produkt sein. Es sollte nur von der Optik her nicht abgenutzt erscheinen.</p>
<p>13. (Element Kuppelprodukte) Wenn Sie beim Kauf Ihrer Jalousie z.B. ein spezielles Reinigungsmittel kaufen könnten, würden Sie so etwas mitkaufen oder würden Sie für so ein Produkt wo anders hingehen?</p> <p>Würde ich eigentlich nicht mitkaufen, weil das ist wie wenn mich im Schuhladen jemand fragt, ob ich eine Schuhpflege dazu haben will. Eine Jalousie kann man mit herkömmlichen Reinigungsmitteln reinigen und die hat man normal auch daheim, also wenn man es überhaupt reinigen will.</p> <p>14. (Element Anreize für lange Treue) Wenn Sie bis 5 Jahre nach dem Kauf eines Produktes bei einer erfolgreichen Weiterempfehlung einen Gutschein für einen Stofftausch um -50% bekämen. Würden Sie dann als zufriedener Kunde aktive Weiterempfehlungen aussprechen?</p> <p>-50% ? Ich weiß leider nicht wie viel so ein Markisenstoff kostet.</p> <p>I: Ok, angenommen Sie haben eine Außenjalousie, die nach 3 Jahren gereinigt/gewartet gehört. Für eine gelungene Weiterempfehlung in dieser Zeit, bekommen Sie diese Wartung gratis. Würden Sie dann Weiterempfehlen?</p> <p>E: Prinzipiell wenn ich zufrieden bin würde ich immer weiterempfehlen. Aber natürlich ist das noch ein besonderer Anreiz.</p> <p>15. Angenommen Sie würden ein Sonnenschutzprodukt auf Basis der Nutzung kaufen. Sie zahlen nur dann, wenn die Sonne scheint und Sie das Produkt tatsächlich verwenden – sonst nicht. Hätten Sie an so einem Vertrag grundsätzlich Interesse?</p>

K: ok, ich verstehe da die Frage nicht ganz.

I: Also angenommen in dem Produkt ist ein Sensor eingebaut. Der misst, wie viele Minuten pro Tag z.B. eine Markise ausgefahren ist. Dann würden Sie einen gewissen Betrag pro Minute verrechnet bekommen. Wenn schlechtes Wetter ist und die Markise eingefahren ist, bezahlen Sie nichts. Könnten Sie sich so etwas grundsätzlich vorstellen?

K: Das ist ja extrem interessant. Das ist wie beim Strom, aber ich glaube das würde mich nicht interessieren. Das ist mir zu variabel.

Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?

Thomas Ettl, Alter 28, Graz-Eggenberg, Mietwohnung

**Interview 4:** Martina Schneid, 24 Jahre, Eigentumswohnung Graz (Seiersberg)

**Einstieg:**

Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch

- Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (15-30 Minuten)
- Kurze Vorstellung des Interviewers & Probanden

**Starter-Fragen:**

1. In letzter Zeit wird „Smart-Home“ ein immer stärkerer Begriff und viele Leute wollten ihre Heizung, Lichter und auch Sonnenschutzprodukte vernetzen und sinnvoll steuern.
  - a. Haben Sie schon einmal genauer Smart-Home Systemen auseinandergesetzt oder kennen Sie jemanden der das tut?  
Nein und nein.
  - b. Können Sie sich vorstellen sich in den nächsten Jahren ein Smart-Home System zuzulegen?  
Auf jeden Fall, da ich des Öfteren vergesse das Licht abzdrehen oder die Raffstoren herunterzulassen.
  - c. Stellen Sie sich vor Sie würden für ein solches System interessieren und der Anbieter kommt für ein individuelles Beratungsgespräch zu Ihnen. Was sind die Vor- und Nachteile, wenn dabei ein Sonnenschutzexperte anwesend ist, der über den optimalen Einsatz und die energiesparenden Potenziale von Sonnenschutz berät?  
Vorteil: offensichtlich → mehr Wissen  
Nachteil: insgesamt wahrscheinlich teurer?!
2. Angenommen Sie haben vor kurzem ein Sonnenschutzprodukt gekauft, z.B. eine Markise. Wie müsste ein Wartungsvertrag aussehen (Leistungen und Kosten) damit er für Sie interessant ist? (konkretes Beispiel: Sie bezahlen z.B. 5€/Monat und bekommen dafür das erste Service nach 1 Jahr kostenlos und einen neuen Markisenstoff nach 3 Jahren)  
Ich bin nicht unbedingt ein Fan davon, etwas monatlich zu zahlen (→ monatliche Fixkosten). Da ist es mir lieber, für einen neuen Stoff zu bezahlen oder auch für die Wartung.
3. Wo informieren Sie sich grundsätzlich über Sonnenschutzprodukte und wo würden Sie diese kaufen? (Internet, Fachhändler, Baumarkt...)  
Internet, Erfahrungsberichte von Bekannten und Freunden.
4. Haben Sie schon einmal einen Sonnenschutz für ein Fenster mit Sonderform benötigt? (Dreieck, Schrägen, Rundformen etc.)  
Nein
5. Wenn ja, wo haben Sie es gekauft? Wo haben Sie sich informiert?
6. Wenn nein, glauben Sie, dass sie in nächster Zeit so ein spezielles Produkt benötigen?  
Nein (gerade erst umgezogen)
7. Bei Sonnenschutzprodukten kann man grundsätzlich die Maße, Farben und Stoffe individuell gestalten. Gibt es noch zusätzliche Dinge, die Sie sich an einem Sonnenschutzprodukt wünschen? (sonstige individuelle Lösungen?)

<p>Nein</p> <p>8. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Kennen Sie diese Produkte und könnten Sie sich vorstellen so ein Produkt zu kaufen?</p> <p>Nein, kenne ich nicht, wäre aber natürlich von Vorteil, wenn man bei der Befestigung nichts beschädigt. Wäre aber auch eine Preisfrage.</p> <p>9. Ist Ihnen die Herkunft des Produktes wichtig?</p> <p>Ja</p> <p>10. Würden Sie für ein Produkt mehr ausgeben, wenn es in Österreich produziert wird?</p> <p>Ja</p>
<p>11. Würden Sie es bevorzugen ein Sonnenschutzprodukt auf Raten zu zahlen?</p> <p>Nein</p> <p>12. Können Sie sich vorstellen ein Sonnenschutzprodukt zu mieten?</p> <p>Nein, absolut nicht (gleicher Grund wie bei Frage 2)</p>
<p>13. (Element Kuppelprodukte) Wenn Sie beim Kauf Ihrer Jalousie z.B. ein spezielles Reinigungsmittel kaufen könnten, würden Sie so etwas mitkaufen oder würden Sie für so ein Produkt wo anders hingehen?</p> <p>Wahrscheinlich gleich mitkaufen</p> <p>14. (Element Anreize für lange Treue) Wenn Sie bis 5 Jahre nach dem Kauf eines Produktes bei einer erfolgreichen Weiterempfehlung einen Gutschein für einen Stofftausch um -50% bekämen. Würden Sie dann als zufriedener Kunde aktive Weiterempfehlungen aussprechen?</p> <p>Eher nicht. Solche Angebote reizen mich nicht unbedingt. Möchte Leuten nicht etwas empfehlen, nur damit ich was günstiger bekomme.</p> <p>15. Angenommen Sie würden ein Sonnenschutzprodukt auf Basis der Nutzung kaufen. Sie zahlen nur dann, wenn die Sonne scheint und Sie das Produkt tatsächlich verwenden – sonst nicht. Hätten Sie an so einem Vertrag grundsätzlich Interesse?</p> <p>Grundsätzlich ja, kann mir aber nicht unbedingt vorstellen, wie ein solcher Vertrag für beide Seiten fair sein kann. Im Endeffekt (glaube ich zumindest) würde der Kunde draufzahlen.</p>
<p>Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?</p>
<p>Martina Schneid, 24, Seiersberg, Eigentumswohnung mit Terrasse, Neubau (Einzug vor 6 Monaten)</p>

**Interview 5:** Erna Reichenbrugger, 59 Jahre, Einfamilienhaus Graz-Umgebung

<p><b>Einstieg:</b></p> <p>Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (15-30 Minuten)</li><li>• Kurze Vorstellung des Interviewers &amp; Probanden</li></ul> <p><b>Starter-Fragen:</b></p> <p>1. In letzter Zeit wird „Smart-Home“ ein immer stärkerer Begriff und viele Leute wollten ihre Heizung, Lichter und auch Sonnenschutzprodukte vernetzen und sinnvoll steuern.</p> <p>a. Haben Sie schon einmal genauer Smart-Home Systemen auseinandergesetzt oder kennen Sie jemanden der das tut?</p> <p>Ich selbst nicht, ich habe es im Fernsehen gesehen. Ich würde mir das nicht machen, weil es mir zu viel Technik ist. Aber wenn man sich ein neues Haus baut und ich noch jung wäre, dann würd ich mir so etwas einbauen. Kennen tue ich niemanden der sich gerade mit so etwas beschäftigt.</p> <p>b. Können Sie sich vorstellen sich in den nächsten Jahren ein Smart-Home System zuzulegen?</p> <p>Nein.</p> <p>c. Stellen Sie sich vor Sie würden für ein solches System interessieren und der Anbieter kommt für ein individuelles Beratungsgespräch zu Ihnen. Was sind die Vor- und Nachteile, wenn dabei ein</p>
---

<p>Sonnenschutzexperte anwesend ist, der über den optimalen Einsatz und die energiesparenden Potenziale von Sonnenschutz berät?</p> <p>Erstens einmal würde ich eine zweite Meinung einholen, das ist immer wichtig. Als Gesamtpaket ist es an und für sich nicht schlecht, wenn der mitkommt. Dann kann man ja schon alle Möglichkeiten abstecken. Also es würde eindeutig gut ankommen, weil das Hand in Hand geht und auch dazugehört. Wenn das Gesamtpaket passt können die sich ja untereinander gleich absprechen. Ich glaube dass ich Vorteile davon hätte.</p>
<p>2. Angenommen Sie haben vor kurzem ein Sonnenschutzprodukt gekauft, z.B. eine Markise. Wie müsste ein Wartungsvertrag aussehen (Leistungen und Kosten) damit er für Sie interessant ist? (konkretes Beispiel: Sie bezahlen z.B. 5€/Monat und bekommen dafür das erste Service nach 1 Jahr kostenlos und einen neuen Markisenstoff nach 3 Jahren)</p> <p>Vorausgesetzt es wäre alles elektrisch. Da würde ich vielleicht schon einen Wartungsvertrag annehmen, weil es kann ja durch die Witterung immer sein das etwas nicht hinhaut. Wartung ist wichtig. Natürlich für viele Produkte, wenn man zB das Haus neu baut. Für ein neues Konzept mit Smart Home wäre dieses Paket schon von Vorteil. Wenn der Wartungsvertrag für mich von Vorteil ist würde ich das jährlich 1x zahlen.</p>
<p>3. Wo informieren Sie sich grundsätzlich über Sonnenschutzprodukte und wo würden Sie diese kaufen? (Internet, Fachhändler, Baumarkt...)</p> <p>Man müsste in das Internet schauen, welche Firmen es eben gibt. Im Vorfeld wüsste ich da nichts. 2 Meinungen, 2 Firmen vergleichen und dort kaufen wo es am logischsten erscheint. Im Großen und Ganzen geht es da ja nur um Sympathie, weil hineinschauen kann man ja nicht. Oder man kennt jemanden der sich auskennt.</p>
<p>4. Haben Sie schon einmal einen Sonnenschutz für ein Fenster mit Sonderform benötigt? (Dreieck, Schrägen, Rundformen etc.)</p> <p>Nein.</p> <p>5. Wenn ja, wo haben Sie es gekauft? Wo haben Sie sich informiert?</p> <p>6. Wenn nein, glauben Sie, dass sie in nächster Zeit so ein spezielles Produkt benötigen?</p> <p>Nein.</p> <p>7. Bei Sonnenschutzprodukten kann man grundsätzlich die Maße, Farben und Stoffe individuell gestalten. Gibt es noch zusätzliche Dinge, die Sie sich an einem Sonnenschutzprodukt wünschen? (sonstige individuelle Lösungen?)</p> <p>Auf der Seite von der Markise noch runterhängende Stoffe damit man bei tief stehendem Sonnenstand nicht geblendet wird.</p> <p>8. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Kennen Sie diese Produkte und könnten Sie sich vorstellen so ein Produkt zu kaufen?</p> <p>Ja, ich kenne solche Produkte, und ich würde so etwas auch kaufen. Zum Beispiel bei der Wohnzimmertüre im Innenbereich.</p> <p>I: Würdest du es auch im Außenbereich kaufen?</p> <p>E: Nicht zum Klemmen, weil draußen aufgrund der Witterung mehr Wind- und Wetterabhängigkeit mehr passieren kann. Das muss stabiler sein. Ich kann mir nicht vorstellen, dass das dann so stabil ist dass es bei starkem Wind noch hält.</p> <p>9. Ist Ihnen die Herkunft des Produktes wichtig?</p> <p>Ja. Ich würde schon ein österreichisches Produkt bevorzugen.</p> <p>10. Würden Sie für ein Produkt mehr ausgeben, wenn es in Österreich produziert wird?</p> <p>Ja, wenn die Qualität stimmt. Auf jeden Fall.</p>
<p>11. Würden Sie es bevorzugen ein Sonnenschutzprodukt auf Raten zu zahlen?</p> <p>Wenn die Ausgabe dementsprechend hoch ist, dann ja.</p>
<p>12. Können Sie sich vorstellen ein Sonnenschutzprodukt zu mieten?</p> <p>Nein, kann ich mir nicht vorstellen. Ich denke, das wäre dann so teuer wie ein Leasing Auto. Da kann man sich dann innerhalb von 4 Jahren 4 Markisen kaufen.</p> <p>Naja, wenn die Wartung und das von der Firma getragen werden und die Raten passen kann ich</p>

<p>mir das gut vorstellen. Ja, an das habe ich noch gar nicht gedacht. Ja, eigentlich schon.</p> <p>Würdest du dann auch gebrauchte Teile mieten wenn sie in Ordnung sind?</p> <p>Ja, wenn die Markise schön ist und wenn sowieso geschaut wird das immer alle passt wäre mir das egal. Das hat schon Vorteile, wenn dann immer jemand kommt und das wartet.</p>
<p>13. (Element Kuppelprodukte) Wenn Sie beim Kauf Ihrer Jalousie z.B. ein spezielles Reinigungsmittel kaufen könnten, würden Sie so etwas mitkaufen oder würden Sie für so ein Produkt wo anders hingehen?</p> <p>Nein, das würde ich dazu nehmen. Wenn das dann außen abperlt zum Beispiel und eine Versiegelung ist, wo sich der Schmutz nicht anhaftet, dann würde ich das schon dazu nehmen.</p> <p>14. (Element Anreize für lange Treue) Wenn Sie bis 5 Jahre nach dem Kauf eines Produktes bei einer erfolgreichen Weiterempfehlung einen Gutschein für einen Stofftausch um -50% bekämen. Würden Sie dann als zufriedener Kunde aktive Weiterempfehlungen aussprechen?</p> <p>Naja, ich würde zumindest wenn mich jemand fragt das auf jeden Fall weiterempfehlen. Man spricht ja immer so herum und dann würde ich sagen, gute Firma, die würde ich empfehlen. Aber das würde ich auch ohne entsprechende Gegenleistung machen, also Weiterempfehlung betreiben.</p> <p>15. Angenommen Sie würden ein Sonnenschutzprodukt auf Basis der Nutzung kaufen. Sie zahlen nur dann, wenn die Sonne scheint und Sie das Produkt tatsächlich verwenden – sonst nicht. Hätten Sie an so einem Vertrag grundsätzlich Interesse?</p> <p>Na das wäre interessant. Also das wäre super. Das würde ich sofort machen. Da braucht man ja den ganzen Winter nichts bezahlen. Das wäre toll. Ich muss ehrlich sagen, diese Idee hat etwas für sich. Das würde mir schon gefallen. Aber Miete wäre auch nicht schlecht. Das ist auch gut. Dass man immer perfekt servierte Produkte hat. Ein schlechter Stoff wird ausgetauscht usw.</p>
<p>Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?</p>
<p>Erna Reichenbrugger, 59, Graz-Nord, Vor 4 Jahren ein Sonnenschutz-Produkt gekauft, Einfamilienhaus-Besitzer</p>

**Interview 6:** Sieglinde Hofer, 46 Jahre, Einfamilienhaus Graz-Umgebung (Seiersberg-Pirka)

<p><b>Einstieg:</b></p> <p>Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (15-30 Minuten)</li><li>• Kurze Vorstellung des Interviewers &amp; Probanden</li></ul> <p><b>Starter-Fragen:</b></p> <p>1. In letzter Zeit wird „Smart-Home“ ein immer stärkerer Begriff und viele Leute wollten ihre Heizung, Lichter und auch Sonnenschutzprodukte vernetzen und sinnvoll steuern.</p> <p>a. Haben Sie schon einmal genauer Smart-Home Systemen auseinandergesetzt oder kennen Sie jemanden der das tut?</p> <p>Ja, ich kenne jemanden der das macht. Ich selbst habe mich noch mit so etwas auseinandergesetzt.</p> <p>b. Können Sie sich vorstellen sich in den nächsten Jahren ein Smart-Home System zuzulegen?</p> <p>Nein, weil ich nicht so ein Technik Freak bin.</p> <p>c. Stellen Sie sich vor Sie würden für ein solches System interessieren und der Anbieter kommt für ein individuelles Beratungsgespräch zu Ihnen. Was sind die Vor- und Nachteile, wenn dabei ein Sonnenschutzexperte anwesend ist, der über den optimalen Einsatz und die energiesparenden Potenziale von Sonnenschutz berät?</p> <p>Wenn ich mich für so etwas interessiere dann würde ich mir denken dass es gut ist, dass man mit so etwas auch den Sonnenschutz mitsteuern kann.</p> <p>I: Das heißt Sie würden das positiv finden?</p> <p>E: Ja.</p> <p>2. Angenommen Sie haben vor kurzem ein Sonnenschutzprodukt gekauft, z.B. eine Markise. Wie</p>
--



<p>müsste ein Wartungsvertrag aussehen (Leistungen und Kosten) damit er für Sie interessant ist? (konkretes Beispiel: Sie bezahlen z.B. 5€/Monat und bekommen dafür das erste Service nach 1 Jahr kostenlos und einen neuen Markisenstoff nach 3 Jahren)</p> <p>Ein Servicevertrag für einen Sonnenschutz, das passt für mich schon nicht zusammen.</p> <p>I: OK, also auch wenn Sie ganz günstig eine regelmäßige Wartung kaufen könnten, würden Sie so etwas nicht abschließen?</p> <p>E: Nein, nur für den Sonnenschutz nicht. Also im Zusammenhang mit einem Smart Home System könnte ich mir das aber vorstellen.</p>
<p>3. Wo informieren Sie sich grundsätzlich über Sonnenschutzprodukte und wo würden Sie diese kaufen? (Internet, Fachhändler, Baumarkt...)</p> <p>Wenn ich mich über so ein Produkt informieren müsste dann würde ich vielleicht bei einem Fensterhändler vorbeischaun und ich würde im Internet unter Sonnenschutzfachhändler in meiner Umgebung suchen. Ich würde sicher nicht zu einem Baumarkt fahren.</p>
<p>4. Haben Sie schon einmal einen Sonnenschutz für ein Fenster mit Sonderform benötigt? (Dreieck, Schrägen, Rundformen etc.)</p> <p>Ja, habe ich schon einmal gebraucht.</p> <p>5. Wenn ja, wo haben Sie es gekauft? Wo haben Sie sich informiert?</p> <p>Da hat es kein gutes Angebot dafür gegeben. Da hat mir jemand aus dem Verwandtenkreis eine selbst gebastelte Lösung gemacht.</p> <p>I: War das für einen innenliegenden Sonnenschutz?</p> <p>E: Nein, außen.</p> <p>6. Wenn nein, glauben Sie, dass sie in nächster Zeit so ein spezielles Produkt benötigen?</p> <p>7. Bei Sonnenschutzprodukten kann man grundsätzlich die Maße, Farben und Stoffe individuell gestalten. Gibt es noch zusätzliche Dinge, die Sie sich an einem Sonnenschutzprodukt wünschen? (sonstige individuelle Lösungen?)</p> <p>Nein.</p> <p>8. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Kennen Sie diese Produkte und könnten Sie sich vorstellen so ein Produkt zu kaufen?</p> <p>Nein, kenne ich nicht. Und ja, wieso nicht. Ich kenne es ja nicht. Das kann ich mir schon vorstellen. Ich würde es vielleicht sinnvoll finden, wenn man in einer Wohnung nur Mieter ist und die Wände oder nichts anbohren und befestigen darf.</p> <p>9. Ist Ihnen die Herkunft des Produktes wichtig?</p> <p>Grundsätzlich bevorzuge ich die Produktion in Österreich, ja. Wenn es allerdings nicht mehr leistbar ist, ist mir die Herkunft egal. Das ist auch eine Preisfrage.</p> <p>10. Würden Sie für ein Produkt mehr ausgeben, wenn es in Österreich produziert wird?</p> <p>Ja, geringfügig mehr. Das kommt wieder drauf an. Kosten/Nutzen muss stimmen.</p>
<p>11. Würden Sie es bevorzugen ein Sonnenschutzprodukt auf Raten zu zahlen?</p> <p>Ein einzelnes oder für das ganze Haus?</p> <p>I: Macht das einen Unterschied für Sie?</p> <p>E: Ja, eine Investition für das ganze Haus kann ich mir auf einmal vielleicht nicht leisten. Das würde ich vielleicht auf Raten kaufen.</p> <p>I: OK, und wenn es um eine nachträgliche Investition geht (also keine Erstausrüstung), also angenommen Sie kaufen jetzt nur ein Produkt?</p> <p>I: Dann spare ich lieber bis ich mir das Produkt auf einmal leisten kann.</p> <p>12. Können Sie sich vorstellen ein Sonnenschutzprodukt zu mieten?</p> <p>Nein. Mieten, wie kann das gehen? Wie kann man sich das vorstellen? Nein, das kann ich mir nicht vorstellen. Also vielleicht einen großen Sonnenschirm, der im Herbst wieder abgeholt wird. Dann brauche ich ihn im Winter nicht lagern.</p>
<p>13. (Element Kuppelprodukte) Wenn Sie beim Kauf Ihrer Jalousie z.B. ein spezielles Reinigungsmittel</p>

kaufen könnten, würden Sie so etwas mitkaufen oder würden Sie für so ein Produkt wo anders hingehen?

Ich würde es gleich mitkaufen.

14. (Element Anreize für lange Treue) Wenn Sie bis 5 Jahre nach dem Kauf eines Produktes bei einer erfolgreichen Weiterempfehlung einen Gutschein für einen Stofftausch um -50% bekämen. Würden Sie dann als zufriedener Kunde aktive Weiterempfehlungen aussprechen?

Also wenn ich höre, dass jemand einen Sonnenschutz braucht, dann würde ich sicher weiterempfehlen. Ich würde aber nicht aktiv jemanden Suchen. Aber ich glaube das ist das was ich grundsätzlich tue, einen zufriedenen Lieferanten weiterempfehlen.

15. Angenommen Sie würden ein Sonnenschutzprodukt auf Basis der Nutzung kaufen. Sie zahlen nur dann, wenn die Sonne scheint und Sie das Produkt tatsächlich verwenden – sonst nicht. Hätten Sie an so einem Vertrag grundsätzlich Interesse?

Da habe ich mir noch keine Gedanken dazu gemacht. Nein, im Endeffekt nicht. Ich mag mir keine Gedanken machen, wenn ich die Markise ausfahre dass das dann was kostet.

Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?

Sieglinde Hofer, 46 Jahre, Graz-Seiersberg, Einfamilienhausbesitzer, vor 5 Jahren sämtliche Rollläden auf Motor umgerüstet, verschiedenste Sonnenschutzprodukte vorhanden (Innen und außen).

#### Interview 7: Anita Schuster, 47 Jahre, Einfamilienhaus Graz-Umgebung (Gedersberg)

##### Einstieg:

Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch

- Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (15-30 Minuten)
- Kurze Vorstellung des Interviewers & Probanden

##### Starter-Fragen:

1. In letzter Zeit wird „Smart-Home“ ein immer stärkerer Begriff und viele Leute wollten ihre Heizung, Lichter und auch Sonnenschutzprodukte vernetzen und sinnvoll steuern.
- a. Haben Sie schon einmal genauer Smart-Home Systemen auseinandergesetzt oder kennen Sie jemanden der das tut?

Ich kenne niemanden und ich habe mich auch nicht damit auseinander gesetzt. Wobei mein Sohn gerade die Ausbildung für KNX Technik macht.

- b. Können Sie sich vorstellen sich in den nächsten Jahren ein Smart-Home System zuzulegen?

Nein, ist mir zu teuer. Nein.

- c. Stellen Sie sich vor Sie würden für ein solches System interessieren und der Anbieter kommt für ein individuelles Beratungsgespräch zu Ihnen. Was sind die Vor- und Nachteile, wenn dabei ein Sonnenschutzexperte anwesend ist, der über den optimalen Einsatz und die energiesparenden Potenziale von Sonnenschutz berät?

Dann freue ich mich, ich wäre begeistert. Da wäre ich froh und würde mich gut beraten fühlen. Ich würde mich gut aufgehoben fühlen, wenn ich den Eindruck habe dass die kompetent sind, weil ich da viel Engagement sehe. Ich hätte den Eindruck die wollen wirklich das Beste für mich.

2. Angenommen Sie haben vor kurzem ein Sonnenschutzprodukt gekauft, z.B. eine Markise. Wie müsste ein Wartungsvertrag aussehen (Leistungen und Kosten) damit er für Sie interessant ist? (konkretes Beispiel: Sie bezahlen z.B. 5€/Monat und bekommen dafür das erste Service nach 1 Jahr kostenlos und einen neuen Markisenstoff nach 3 Jahren)

Ich habe schon so lange einen Sonnenschutz und habe noch nie etwas gehabt. Wir haben 1x was gehabt und das haben wir selbst behoben. Aufgrund meiner Erfahrung bin ich schwer zu überzeugen.

Also wenn ich mir ein Produkt aussuche wo ich drauf schauen muss und Preis/Leistung stimmt, also wenn das in Relation stehen. Wenn mir wer das sagt, was das ohne Wartungsvertrag kostet und was das mit Wartungsvertrag kostet dann würde ich das abwägen. Also wenn es gleich teuer wäre

	dann würde ich beim Wartungsvertrag zuschlagen, weil ich sicher schneller bedient werde. Und wenn ich niemand im privaten Umfeld habe der mir da behilflich ist. Wenn ich also immer auf professionelle Hilfe zugreifen muss und niemanden mit technischem Verstand in der Familie hätte.
3.	<p>Wo informieren Sie sich grundsätzlich über Sonnenschutzprodukte und wo würden Sie diese kaufen? (Internet, Fachhändler, Baumarkt...)</p> <p>Einmal im Internet. Aufgrund der Verbindung in der Verwandtschaft würde ich mich bei Wo&amp;Wo informieren. Sonst im Internet. Ich schaue natürlich welche Anbieter gibt es, wie ist die Homepage. Dort wo Preis/Leistung passt würde ich dann kaufen. Aber ich würde mir sicher ein paar Meinungen anhören. Ich würde sicher 3 Firmen anfahren und kaufen tue ich dort, wo ich überzeugt bin.</p>
4.	<p>Haben Sie schon einmal einen Sonnenschutz für ein Fenster mit Sonderform benötigt? (Dreieck, Schrägen, Rundformen etc.)</p> <p>Nein.</p>
5.	Wenn ja, wo haben Sie es gekauft? Wo haben Sie sich informiert?
6.	Wenn nein, glauben Sie, dass sie in nächster Zeit so ein spezielles Produkt benötigen?
	Nein.
7.	<p>Bei Sonnenschutzprodukten kann man grundsätzlich die Maße, Farben und Stoffe individuell gestalten. Gibt es noch zusätzliche Dinge, die Sie sich an einem Sonnenschutzprodukt wünschen? (sonstige individuelle Lösungen?)</p> <p>Nein. Farbe, Qualität, wenn ich da mitbestimmen kann. Das ganze Reflexionsvermögen, damit nicht zu heiß reinkommt. Ich wüsste nicht was das sonst noch können muss. Bedienfreundlich muss es sein. Ich habe keine Erfahrung damit dass mit unseren Rollos etwas nicht passt. Naja, wenn ich recht überlege, es ist gar nicht so leicht zum Kurbeln. Also wenn das Hochziehen leichter gehen würde. Aber das gibt es ja schon alles. Nein also da habe ich keine Idee.</p>
8.	<p>Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Kennen Sie diese Produkte und könnten Sie sich vorstellen so ein Produkt zu kaufen?</p> <p>Ja, ich würde so etwas kaufen. Wenn mein Haus schön ist und ich müsste keinen bleibenden Schaden bei meinem Haus anrichten, dann hätte ich daran Interesse. Also wenn ich eine Markise anbringen könnte ohne etwas zu befestigen. Also wenn ich das irgendwie vermeiden könnte, dann klingt das interessant. Also ich habe ja keine Ahnung was es da alles gibt. Aber ich möchte sicher die Beschädigung von meinem Haus vermeiden. Das gilt für Innen und Außen. Also wenn ich etwas nicht beschädigen muss, dann tue ich es nicht. Es hängt aber immer vom Preis/Leistungs Verhältnis ab. Zwischen 2- und 4.000 würde ich vielleicht noch überlegen, wenn ich ein schönes neues Haus hätte. Dann ist mir das vielleicht egal, das ist immer relativ</p>
9.	<p>Ist Ihnen die Herkunft des Produktes wichtig?</p> <p>Ja, also wenn möglich schaue ich dass es sich um österreichische Ware handelt, oder Firmen. Wenn 2 Firmen bieten und ich habe den Eindruck dass die österreichische Firma nur unwesentlich teurer und gleich gut ist, dann würde ich es trotzdem kaufen. Erst dann wenn es viel teurer wird komme ich ins Schwanken dass ich die ausländische Firma nehme.</p>
10.	<p>Würden Sie für ein Produkt mehr ausgeben, wenn es in Österreich produziert wird?</p> <p>Ja, aber nicht wesentlich mehr. 50% mehr ist wahrscheinlich zu viel. Das hängt wieder vom Preis ab.</p>
11.	<p>Würden Sie es bevorzugen ein Sonnenschutzprodukt auf Raten zu zahlen?</p> <p>Nein, ich nie. Ich bevorzuge nichts auf Raten.</p>
12.	<p>Können Sie sich vorstellen ein Sonnenschutzprodukt zu mieten?</p> <p>Nein. Mein Haus gehört mir und mein Sonnenschutz gehört dann auch mir. Aus. Das würde ich nicht.</p>
13.	<p>(Element Kuppelprodukte) Wenn Sie beim Kauf Ihrer Jalousie z.B. ein spezielles Reinigungsmittel kaufen könnten, würden Sie so etwas mitkaufen oder würden Sie für so ein Produkt wo anders hingehen?</p> <p>Hängt vom Preis ab. Ich kann mir vorstellen wenn ich Grundausgestattet werde das ich da gar nicht viel schaue. Das ist im Erstpaket dabei. Beim Nachkaufen schaue ich dann wahrscheinlich schon genauer. Gibt es ein ähnliches Produkt mit anderem Namen das vielleicht billiger ist?</p>
14.	<p>(Element Anreize für lange Treue) Wenn Sie bis 5 Jahre nach dem Kauf eines Produktes bei einer</p>

erfolgreichen Weiterempfehlung einen Gutschein für einen Stofftausch um -50% bekämen. Würden Sie dann als zufriedener Kunde aktive Weiterempfehlungen aussprechen?

Ja, im Bekanntenkreis. Alles was einfach geht.

15. Angenommen Sie würden ein Sonnenschutzprodukt auf Basis der Nutzung kaufen. Sie zahlen nur dann, wenn die Sonne scheint und Sie das Produkt tatsächlich verwenden – sonst nicht. Hätten Sie an so einem Vertrag grundsätzlich Interesse?

Kann ich mir dann etwas sparen? Da spare ich vielleicht herum, ob ich dann das Produkt nutze oder nicht. Das sind dann ja laufende Kosten und keine Anschaffungskosten. Wenn ich wirklich laufende Kosten habe dann finde ich es interessant. Dann muss ich ja nicht zahlen wenn ich es nicht nutze. Eindeutig. Ja, warum nicht. Kann ich mir vorstellen. Das muss man sich dann aber auch ausrechnen wann es sich rentiert. Das wäre dann wieder ein Rechenbeispiel, die Idee finde gut.

Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?

Anita Hofer, 47 Jahre, Graz-Gedersberg, Einfamilienhausbesitzer, Vor 17 Jahren Rollos im ganzen Haus gekauft, vor 6 Jahren Markise, Innenplissees (Faltrollo), Innenjalousie gekauft

**Interview 8:** Berta Zeiringer, 63 Jahre, Eigentumswohnung in Graz-Nord (Deutschfeistritz)

### **Einstieg:**

Begrüßung d. Probanden und Einführung in das Gespräch

- Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (15-30 Minuten)
- Kurze Vorstellung des Interviewers & Probanden

### **Starter-Fragen:**

1. In letzter Zeit wird „Smart-Home“ ein immer stärkerer Begriff und viele Leute wollten ihre Heizung, Lichter und auch Sonnenschutzprodukte vernetzen und sinnvoll steuern.
- a. Haben Sie schon einmal genauer Smart-Home Systemen auseinandergesetzt oder kennen Sie jemanden der das tut?

Smart Home hat mir bisher noch nichts gesagt. Ich kenne niemanden der das tut. Erst jetzt wo ich das gelesen habe habe ich es gegooglet.

- b. Können Sie sich vorstellen sich in den nächsten Jahren ein Smart-Home System zuzulegen?

Auf Basis von dem was ich gelesen habe würde ich mir so etwas nicht zulegen. Aufgrund meines Alters will ich mich mit dem nicht so auseinandersetzen. Das überlasse ich meinen Kindern.

- c. Stellen Sie sich vor Sie würden für ein solches System interessieren und der Anbieter kommt für ein individuelles Beratungsgespräch zu Ihnen. Was sind die Vor- und Nachteile, wenn dabei ein Sonnenschutzexperte anwesend ist, der über den optimalen Einsatz und die energiesparenden Potenziale von Sonnenschutz berät?

Nichts, ich halte davon nichts. Weil ich mich mit der Technik nicht auseinandersetzen möchte und weil ich viel zu viel Sorge habe, dass da was nicht funktioniert. Ich verlasse mich lieber auf mich selber.

2. Angenommen Sie haben vor kurzem ein Sonnenschutzprodukt gekauft, z.B. eine Markise. Wie müsste ein Wartungsvertrag aussehen (Leistungen und Kosten) damit er für Sie interessant ist? (konkretes Beispiel: Sie bezahlen z.B. 5€/Monat und bekommen dafür das erste Service nach 1 Jahr kostenlos und einen neuen Markisenstoff nach 3 Jahren)

Also mit 5€ im Monat könnte ich gut leben, dass 1x im Jahr wer kommt und schaut, ob alles passt, also ein Service macht. Also nachölen und so weiter. Die ganze Kurbel oder die Fernsteuerung. Also dieses Beispiel gefällt mir sehr gut, auch mit dem Stoff. Das würde ich abschließen.

3. Wo informieren Sie sich grundsätzlich über Sonnenschutzprodukte und wo würden Sie diese kaufen? (Internet, Fachhändler, Baumarkt...)

Also ich gehe zum Fachhändler. Bisher habe ich mit einer bestimmten Firma gekannt, die gibt es jetzt nicht mehr. Dann würde ich schauen, dass ich in meinem Ort bleibe. Also ich kaufe im Ort. Mir ist auch wichtig ein österreichisches Produkt, das das Geld da bleibt und da habe ich das Gefühl das ich eine ehrliche Beratung habe und das habe ich beim Fachhändler. Aber vielleicht würde ich mich

<p>zuerst auch noch im Internet informieren, was es alles gibt. Damit ich ein bisschen Ahnung habe.</p>
<p>4. Haben Sie schon einmal einen Sonnenschutz für ein Fenster mit Sonderform benötigt? (Dreieck, Schrägen, Rundformen etc.)</p> <p>Nein.</p>
<p>5. Wenn ja, wo haben Sie es gekauft? Wo haben Sie sich informiert?</p>
<p>6. Wenn nein, glauben Sie, dass sie in nächster Zeit so ein spezielles Produkt benötigen?</p> <p>Nein.</p>
<p>7. Bei Sonnenschutzprodukten kann man grundsätzlich die Maße, Farben und Stoffe individuell gestalten. Gibt es noch zusätzliche Dinge, die Sie sich an einem Sonnenschutzprodukt wünschen? (sonstige individuelle Lösungen?)</p> <p>Mit ist halt die Optik sehr wichtig, dass ist hier aber eh angegeben. Nein, da wäre nichts mehr.</p>
<p>8. Es gibt spezielle Lösungen zum Spannen/Klemmen, wenn man Fassaden/Wände nicht beschädigen möchte. Kennen Sie diese Produkte und könnten Sie sich vorstellen so ein Produkt zu kaufen?</p> <p>Die kenne ich nicht, das sagt mir jetzt nichts. Würde ich mir auch nicht kaufen, ich wüsste nicht wofür ich so spezielle Klemmlösungen brauche.</p>
<p>9. Ist Ihnen die Herkunft des Produktes wichtig?</p> <p>Ja, das ist mir wichtig.</p>
<p>10. Würden Sie für ein Produkt mehr ausgeben, wenn es in Österreich produziert wird?</p> <p>Ja, würde ich. Wenn das ein tolles stylisches Produkt ist, wo auch die Farbe sehr schön ist, dann würde ich auch viel mehr dafür ausgeben. Also wenn es sehr stylisch ist dann würde ich auch tiefer in die Tasche greifen dafür.</p>
<p>11. Würden Sie es bevorzugen ein Sonnenschutzprodukt auf Raten zu zahlen?</p> <p>Nein. Auf keinen Fall. Weil dann warte ich lieber. Dann brauche ich inzwischen keinen Sonnenschutz.</p>
<p>12. Können Sie sich vorstellen ein Sonnenschutzprodukt zu mieten?</p> <p>Das kommt auf den Mietvertrag an, aber grundsätzlich eher nein. Man kann heute ja schon alles mieten aber da zahlt man dann meistens auch mehr. Nein, Sonnenschutz würde ich nicht mieten. Ich halte von mieten sowieso nichts.</p>
<p>13. (Element Kuppelprodukte) Wenn Sie beim Kauf Ihrer Jalousie z.B. ein spezielles Reinigungsmittel kaufen könnten, würden Sie so etwas mitkaufen oder würden Sie für so ein Produkt wo anders hingehen?</p> <p>Ja, würde ich mitkaufen. Da hätte ich Interesse.</p>
<p>14. (Element Anreize für lange Treue) Wenn Sie bis 5 Jahre nach dem Kauf eines Produktes bei einer erfolgreichen Weiterempfehlung einen Gutschein für einen Stofftausch um -50% bekämen. Würden Sie dann als zufriedener Kunde aktive Weiterempfehlungen aussprechen?</p> <p>Ja, bei Zufriedenheit würde ich das aber sowieso. Aber bei Unzufriedenheit bin ich genau das Gegenteil.</p>
<p>15. Angenommen Sie würden ein Sonnenschutzprodukt auf Basis der Nutzung kaufen. Sie zahlen nur dann, wenn die Sonne scheint und Sie das Produkt tatsächlich verwenden – sonst nicht. Hätten Sie an so einem Vertrag grundsätzlich Interesse?</p> <p>Naja, so etwas habe ich noch nie gehört. Aber das klingt super. Die hängt ja sonst e nur drin und man hat keinen Vorteil. Das ist eine blöde Frage irgendwie. Aber toll, ja mach ich.</p>
<p>Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?</p>
<p>Berta Zeiringer, 63 Jahre, Deutschfeistritz, Eigentumswohnung, vor kurzem für den Sohn Raffstores und Rollläden, Insektenschutz gekauft Markise (ferngesteuert)</p>

## ANHANG 7: AUSWERTUNG EXPERTENINTERVIEWS

	A. Entwicklung Branche gekürzte Aussage	Paraphrase	Kategorie	
1	Deschmann	A.1. Zu Beginn sind die Umsätze gewaltig gestiegen, dann hat sich das etwas abgeflacht. Für die Zukunft glaube ich, dass durch In der gewisse technische Voraussetzungen, die Umsätze wieder leicht steigen können. Wobei in der früheren Vergangenheit es für einen Betrieb wie unseren, Begeisterung erweckt hat wenn man 1,2 oder 3 Jalousien verkauft hat und in der jetzigen Zeit sich Markisen mit entsprechenden Umsätzen als normal entwickelt haben.	Zu Beginn gewaltiger Umsatzanstieg, dann etwas abgeflacht, zukünftig könnten Umsätze wieder leicht steigen	positive Entwicklung (vergangen sowie zukünftig)
2	Jud	A.2. Die Sonnenschutzbranche ist generell eine sehr konservative Branche, die sich über einige Jahrzehnte kaum weiterentwickelt hat. (...) Erst in den letzten 5-10 Jahren hat sich die Sonnenschutzbranche schneller weiterentwickelt als in den Jahren zuvor und man hat erkannt, dass es nicht nur um Sonnenschutz geht sondern dass dieses Produkt auch mehr bietet (Sicherheitsaspekt, Windwiderstandsklassen, Sichtschutz, Schutz vor Wind und Wetter...). Man versteht eine absolut positive Entwicklung, weil man diesen Mehrwert erkannt hat. Auch energetische Aspekte wurden als Vorteil erkannt (weniger Kühl- und Heizkosten). Das unterstützt unsere Produkte. Schutz vor UV-Strahlen wird auch ein immer größeres Thema und unterstützt die positive Entwicklung. Es gibt nicht nur eine positive Entwicklung in Zukunft sondern auch eine Beschleunigung dieser positiven Entwicklung. {...}.	Erst in den letzten 5-10 Jahren hat sich die Branche schneller weiterentwickelt als zuvor. Man hat einen Mehrwert der Produkte erkannt. Es gibt nicht nur eine positive Entwicklung in Zukunft sondern auch eine Beschleunigung dieser positiven Entwicklung.	positive Entwicklung (langsam in Vergangenheit, immer schneller in Zukunft)
3	Kleewein	A.3. Da verstehe ich die Frage ehrlich gesagt nicht ganz. I: Also vom Umsatz und vom Wachstum her gemeint, wenn man sich die Branche und Produkte anschaut, wie hat sich das in den letzten Jahren entwickelt? War das eher positiv? Gab es ein starkes Wachstum? E: Also es war ein sehr starkes Wachstum in diesem Bereich und ich glaube, dass das noch weitergeht. Es ist ein ganz wichtiges Thema, weil es um die Überhitzung vom Gebäude geht, Hitzeschutz, ganz wichtig.	es war ein sehr starkes Wachstum in diesem Bereich und ich glaube, dass das noch weitergeht.	positive Entwicklung (vergangen sowie zukünftig)
4	Praun Junior	A.4. Also ganz allgemein gesprochen die bisherige Entwicklung weg vom Bau und Fensterhandel, früher war das alles irgendwo im Bau inbegriffen. Aber ich glaube in den letzten fünf bis sieben Jahren hat sich das Sonnenschutz zu einem eigenständigen Gewerk bzw. Unternehmenszweig entwickelt und hat sich eher von der Fensterbranche und vom Bau abgekoppelt. Und ich glaube das diese Entwicklung wichtig und gut ist, weil dadurch die Sonnenschutzleute wirkliche Experten auf dem Gebiet sind [...] und nicht mehr so mitschwimmen und das ist durchaus positiv. In Richtung Marktwachstum und Umsatz ist bei mir in den letzten Jahren definitiv eine positive Entwicklung. Dadurch dass ich es 2013 gegründet habe ist natürlich klar, das es jedes Jahr ordentlich gewachsen ist, aber das ist auch einfach aufgrund der nicht zu lange Marktposition [...]. Aber ich habe trotzdem, also der Umsatz allgemein wächst schon auch aber nicht so dramatisch stark, aber aus meiner Sicht wachsen die Spann in diesem Bereich. D.h. ich glaube dass die Sonnenschutzhändler, wenn sie es richtig machen, Heute mehr verdienen können [...], auch verhältnismäßig mehr, als sie es vor zehn oder 15 Jahren konnten, weil die eher uninteressanten Sachen mit niedrigen Spannen, wie Jalousien oder sonst irgendetwas, schon eher zum Fensterhandel hingewandert sind und die lukrativen, wo wirklich auch Know-how gefragt ist, die bleiben beim Fachhandel [...].	In den letzten Jahren war die Entwicklung weg vom Bau und Fensterhandel, hin zu einem eigenständigen Gewerk/Unternehmenszweig. Das ist durchaus positiv. In Richtung Marktwachstum und Umsatz definitiv in den letzten Jahren eine positive Entwicklung. Der Umsatz allgemein wächst schon auch, aber nicht so dramatisch stark.	Entwicklung zu eigenem Gewerk/Zweig (Weg von Bau & Fensterbranche), positives Wachstum (bis jetzt und in Zukunft)
5	Memmelauser	A.5. Sonnenschutz wird es nach wie vor immer wieder geben. Wenn man sich die Sommer anschaut sind sie zwar unterschiedlich aber werden immer extremer. Also ohne Sonnenschutz wird es in Zukunft auch nicht gehen. [...] Die Sonnenschutzbranche wird weiterhin eine steigende Branche bleiben. I: OK, also es war schon steigend und es wird die Entwicklung weiter positiv sein bzw. bergauf gehen? E: Naja es ist automatisch in den letzten Jahren ein bisschen stagnierend gewesen aber das hat mit der Wirtschaftsentwicklung zu tun gehabt, generell [...]. Also das letzte Jahr war schon gut. Das heurige Jahr ist am Anfang des Jahres zwar schlecht gewesen aber das hatte etwas mit dem Winter zu tun. Ist dann aber jetzt extrem gut angefallen, [...] weil es dementsprechend heiß war bzw. es dementsprechende Hitzeperioden heuer gegeben hat. I: Genau, da ist das dann natürlich auch immer abhängig von der Saison. E: Sonnenschutzbranche ist generell eine Saisonbranche, d.h. im Winter geht wenig und im Sommer geht viel. Wie es halt bei Kunden so ist, alle warten zu bis es heiß ist und dann möchten sie es gleich haben und dann funktioniert das natürlich gar nicht.	Sonnenschutz wird es nach wie vor immer wieder geben. Die Sommer werden immer extremer und ohne Sonnenschutz wird es auch in Zukunft nicht gehen. Die Sonnenschutzbranche wird weiterhin eine steigende Branche bleiben.	Die Sonnenschutzbranche wird weiterhin eine steigende Branche bleiben (gewesen und zukünftig)
6	Schönwetter	A.6. Die Entwicklung ist in den letzten Jahren enorm vorangeschritten. Materialien, Oberflächenbehandlung und Steuerungstechnik haben sich sehr stark weiterentwickelt. Zurzeit geht die Entwicklung sehr stark in Richtung Smart-Home Lösungen. Auch Detaillösungen rund um Optik und Haptik sind verstärkt spürbar und werden in den letzten Jahren optimiert. Auf jeden Fall gab es in letzten Jahren Eine starke positive Entwicklung und der Trend deutet auch weiterhin darauf hin.	Die Entwicklung ist in den letzten Jahren enorm vorangeschritten. Auf jeden Fall gab es in den letzten Jahren eine starke positive Entwicklung und der Trend deutet weiterhin darauf hin.	Starke positive Entwicklung in den letzten Jahren und in Zukunft
7	Fieder	A.7. [...] Es ist eigentlich ein kontinuierliches Wachstum sage ich jetzt einmal. Die Branche wird sicher weiter wachsen, bin ich der Meinung. Sonnenschutz wird immer mehr ein Thema werden aufgrund der Architektur, immer mehr Glashäuser und so weiter. Zum Markt selber sage ich einmal, dass die viel prognostizierte, wie soll ich sagen, schlechte Wirtschaft und so weiter alles ein Blödsinn ist. Es ist vielleicht in gewissen Branchen ein Thema [...]. Wenn man Geschäftsmann genug ist [...] und man weiß was man tun muss, dann funktioniert das auch.	Es ist ein kontinuierliches Wachstum. Die Branche wird sicher weiter wachsen.	kontinuierliches Wachstum, auch in Zukunft
8	Wadiasch	A.8. Also für mich ist sicher, die Sonnenschutz Branche wird sich auf jeden Fall weiterhin positiv entwickeln [...] speziell durch den Bereich Klimaschutz, Klimawandel der mittlerweile omnipräsent ist in den Medien glaube ich schon, dass das eine starke Bedeutung in Zukunft hat. Früher war der Sonnenschutz bzw. der Rollläden nur ein Schutz gegen die Sonne. Heute erkennt man schon stark dass es getrieben ist von Innovation. Spezielle auch durch die ganze Geschichte mit Digitalisierung, Automatisierung und Smart Home. Das hat sicher eine Zukunft. Ob die Sonnenschutz Branche dann alleine so weiterleben kann oder ob sie sich mit einer Fassadenbranche zusammenschmelzen wird kann ich nicht beurteilen. Aber da wird es sicher große Fassadenbauer geben die da sicher stärker Einfluss nehmen werden. [...] Wobei ich auch glaube, dass es ist etwas mehr in den Outdoor Bereich gehen wird [...], also Outdoor-Living, das Wohnen im Freien, wird sicher ein Riesenthema werden. I: Also generell kann man sagen, sieht es für die Zukunft sehr positiv aus. E: Ja, auf jeden Fall.	Die Sonnenschutzbranche wird sich auf jeden Fall weiterhin positiv entwickeln. Speziell auch durch die ganze Geschichte mit Digitalisierung, Automatisierung und Smart Home. Das hat sicher eine Zukunft.	weiterhin positive Entwicklung
9	Rauch	A.9. Steil nach oben. I: und in den letzten Jahren? E: Auch steil nach oben, also bei mir jetzt [...]. Also bei mir war es immer nur nach oben, nie gleichbleibend oder nach unten seit ich das mache, seit 40 Jahren.	Steil nach oben. Bei mir war es immer nur nach oben seit 40 Jahren	Entwicklung steil nach oben (bisher und in Zukunft)
10	Resch	A.10. Weiter wachsend. War wachsend und wird weiter wachsend sein. Da gibt es ein paar einfache Gründe dafür: Klimatische Entwicklung, das ist einmal eines. Bevölkerungswachstum ist gleich mehr Wohnungen, mehr Gebäude, mehr Wohnraum. Und Klimatische Veränderung, Energie. Das sind einfach ein paar Gründe wo ich sage das wird weiterhin wachsen. Und dann kommt noch etwas dazu, das ist die Bequemlichkeit und der Komfort den die Leute in unseren Breitengraden sich heute vorstellen und als Standard ansehen. Die wollen das einfach dass der Sonnenschutz [...] automatisch fährt oder über unsere neuen Medien [...], über ein mobiles Gerät oder über einen Bildschirm im Haus [...], von jedem Gerät aus zu bedienen ist. Das wird stark steigen.	War wachsend und wird weiter wachsend sein.	wachsend in Vergangenheit und zukünftig
11	Praun Senior	A.11. [...] I: Wow, Sie haben jetzt schon sehr viele Fragen, die noch kommen werden mit behandelt. Könnte man die erste Frage vielleicht so zusammenfassen, dass Sie sagen, die Branche hat sich sehr positiv entwickelt, was Wachstum und Umsatz betrifft? E: Absolut, ja. Also wenn nicht irgendwas dramatisches passiert, aber dann geht es allen Branchen schlecht [...]. Also wir schätzen es für die Zukunft in der Gruppe nach wie vor sehr positiv ein. Dass heuer wieder ein Rekordjahr war [...] das gibt wieder positives Denken. Das wird in vielen Branchen so sein [...]. Wir glauben fest daran, dass es auch in den nächsten Jahren [...] vernünftig wachsen wird. Dadurch, dass Qualität und dass das alles eben langfristig gesehen wird und auf der anderen Seite auch Service ein Thema ist [...]. Markisen die vor 20 Jahren gekauft worden sind werden jetzt ersetzt oder repariert. Also wir sehen das als absolute Zukunftsbranche.	Sehr positive Entwicklung in der Vergangenheit. Wir schätzen es für die Zukunft nach wie vor sehr positiv ein. Wir glauben, dass es in den nächsten Jahren vernünftig wachsen wird. Wir sehen das als absolute Zukunftsbranche.	Sehr positive Entwicklung bisher, Zukunft auch sehr positiv (absolute Zukunftsbranche)

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

		B. Derzeitige Markteinflüsse	Paraphrase	Codierung/ Kategorie
1	Deschmann	<b>B.1.</b> z.B. der Novostyle von WOWO ein ganz anderer Rollladen mit vielen Vorteilen den es nicht an jeder Straßenecke gibt. wir haben den zu DOLENZ Zeiten in Massen verkauft weil wir uns damit vom Mitbewerber echt abgehoben haben obwohl er wesentlich teurer war aber das war mehr oder weniger egal. Leider hat die Industrie bei der Weiterentwicklung versagt. Entwicklung kostet Geld Zeit und Kraft Massenprodukte sind einfach zum herzustellen, einen Rollladen kann jeder bauen, und bring Geld.	Der Novostyle, als damals außergewöhnliches Produkt, heute eher Massenproduktion, da wenig Entwicklungsaufwand notwendig ist.	geringerer Fokus auf Produktentwicklung
2	Jud	<b>B.2.</b> Antrieb mit Solar war schon immer wieder ein Thema und ist es nach wie vor. Also Motoren die über solare Energiegewinnung angetrieben werden. Dadurch erspart man sich auch lästige Stemmarbeiten. Auch das Thema Sicherheit beeinflusst die Branche und ist ein Riesenthema. Die Kunden fragen nach Zertifikaten zu diesem Thema. {...}. Zunehmend beschäftigt sich die Branche mit Windbeständigkeit und Windwiderstandsklassen. Die Produkte müssen größeren Windkräften können. Auch Gestaltungsvariationen und Farbvielfalt spielen eine immer größere Rolle. Kunden fragen nach immer mehr verschiedenen Farben {...}. Die Farbvielfalt wird immer größer & man muss hier mitgehen und diese auch abdecken. Vermehrt beschäftigen uns auch ökologische Themen. Hierbei geht es Nachweise Wie ökologisch unsere eingesetzten Materialien sind oder entspricht es den Umweltauflagen der Bundesländer. Hier geht es auch wieder stark um Förderungen der Bundesländer. {...}.	Antrieb mit Solar ist nach wie vor ein Thema. Auch das Thema Sicherheit beeinflusst die Branche. Auch Gestaltungsvariationen und Farbvielfalt spielt eine immer größere Rolle. Vermehrt beschäftigen wir uns auch mit ökologischen Themen.	Alternative Antriebe, Sicherheit, Individualität (Gestaltung & Farbe), Ökologisch
3	Kleewein	<b>B.3.</b> Preisdruck (lacht). Momentan ist es der Preisdruck. Ich merke eine ganz starke Verschiebung vom Sanierer in den Neubau, früher war mein Geschäftsbereich 60-70% Sanierungskunden und 30% Neubau, das hat sich jetzt genau gedreht. Und damit ganz andere Ansprüche an den Sonnenschutz was den Neubau betrifft, wo der Sanierer gar keine Möglichkeit gehabt hat, das unterzubringen usw., da hat der Neubau andere Ansprüche. Man muss sich halt entsprechend weiterbilden, mit anderen Zusatzprodukten wie Markisen oder Wintergartenbeschattungen {...}. Das Geschäftsfeld verlagert sich quasi.	Momentan der Preisdruck. Verschiebung vom Sanierer in den Neubau und damit ganz andere Ansprüche an den Sonnenschutz. Das Geschäftsfeld verlagert sich quasi	Preisdruck, Verschiebung der Kundengruppen, Verschiebung Sonnenschutzprodukt
4	Praun Junior	<b>B.4.</b> Einflüsse am Markt gehen definitiv in die Richtung Sonnenschutz alleine genügt nicht. Es geht vor allem um ein ganzjähriges Sonnen- Wetterschutz-Konzept. Das ist eigentlich eines der wichtigsten Dinge die man jetzt in letzter Zeit mitbekommt. Was aber jetzt schon länger jetzt der Fall ist einfach diese gesamte Smart-Home, Steuerung, Einbindung in BUS Systeme, also das sozusagen alles von einem Punkt aus gesteuert werden kann. Das ist sich ein Trend der vorhanden ist, der aber schon sicher seit 3-4 Jahren da ist und auch weitergehen wird.	Sonnenschutz alleine genügt nicht. Es geht um ein ganzjähriges Konzept. Die gesamte Smart-Home Steuerung, Einbindung in BUS-Systeme.	ganzheitliches Konzept anbieten, Smart-Home
5	Memmelauer	<b>B.5.</b> Also wenn ich mir das ganze jetzt von außen anschau, Sonnenschutz ist ja allgemein ein Thema. Das Problem ist, dass die Fensterfirmen heutzutage den Sonnenschutz automatisch zukaufen. Heute ist es ja so dass die Sonnenschutzbranche auch damit kämpft, dass sich die Fensterfirmen eigene Sonnenschutzfirmen gekauft haben und Sonnenschutz mittlerweile selbst anbieten, auch aus der eigenen Produktion. Und natürlich sind die auch viel früher am Markt, weil sie ja Fenster und Sonnenschutz in einem anbieten. Natürlich ist das dann oft ein Preiskampf oder der Kunde geht gar nicht mehr zu einer Sonnenschutzfirma weil er eigentlich bei der Fensterfirma gleich alles aus einer Hand bekommt. I: Also sehen sie die Konkurrenz als sehr starkes Thema? Ist sicherlich ein starkes Thema aber das betrifft eigentlich nur so Standardprodukte wie Raffstore oder Rollläden. Nicht unbedingt die Textile Beschattung. Man muss sich einfach als Sonnenschutzhändler eher spezialisieren und sagen ok, 0815 Produkte, Rollläden darf kein Thema sein, oder nicht das Hauptthema sein. Man muss den Kunden einfach spezielle Lösungen anbieten können. Das geht alles {...} über die Beratung. Der Kunde kauft nur dann wenn er sich auch beraten fühlt. Es gibt natürlich auch Kunden die nur auf den Preis schauen.	Heutzutage kämpft die Sonnenschutzbranche mit Fensterfirmen, die Sonnenschutz mit anbieten. Natürlich ist das dann oft ein Preiskampf. Die Konkurrenz ist ein starkes Thema bei Standardprodukten wie Rollläden. Man muss sich spezialisieren und Lösungen anbieten.	Konkurrenz bei Standardprodukten, Fensterfirmen drängen herein (Preisdruck)
6	Schönwetter	<b>B.6.</b> Materialien, Oberflächenbehandlung und Steuerungstechnik haben sich sehr stark weiterentwickelt. Zurzeit geht die Entwicklung sehr stark in Richtung Smart-Home Lösungen. Auch Detaillösungen rund um Optik und Haptik sind verstärkt spürbar und werden in den letzten Jahren optimiert.	Zurzeit geht die Entwicklung sehr stark in Richtung Smart Home Lösungen. Auch Lösungen rund um Optik und Haptik sind verstärkt spürbar.	Smart Home, Lösungen zu Optik/Haptik
7	Fieder	<b>B.7.</b> {...} die Zuwanderung beziehungsweise die Nachbarländer, Slowenien, Tschechien, Polen und so weiter, drängen natürlich auf den Markt. Sie werden auch immer besser muss man ganz ehrlich sagen und mit dem muss man sich auseinandersetzen. Das heißt {...}, dass man standard Verkaufsgespräch, Standardprodukte, mittelpreisliche Geschichten die qualitativ nicht so besonders gut sind anbietet, funktioniert heute glaube ich nicht mehr. Das heißt man muss sich klar abgrenzen und differenzieren. In welche Schiene will man? Will man in die Billigschiene? Oder geht man in die Premiumschiene? Dann funktioniert das. Wobei die Billigschiene glaube ich langfristig nicht funktioniert {...}.	Nachbarländer drängen auf den Markt, man muss sich klar abgrenzen und differenzieren	Konkurrenz aus den Nachbarländern

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

8	Wadiasch	<p><b>B.8.</b> [...] auf jeden Fall die Haus-Automatisierung, Schlagwort Smart Home, sicher dann noch das Thema Wie kann ich meinen Wohnraum erweitern, ob das jetzt am Balkon ist, was der Stadt drinnen sicher einen Riesenthema ist meiner Grünflächen immer mehr zurückgehen und Leute sagen, ich möchte mich auch daheim wohl fühlen und sagen Wie kann ich auch daheim im eingeschränkten Rahmen zum Beispiel am Balkon den Wohnraum besser nutzen und mich wohl fühlen und wenn ich heute ein Reihenhaus habe, Wie kann ich dann meine Terrasse besser gestalten. Ich glaube schon, dass wir mittlerweile, also wenn man sich heuer den Sommer anschaut sagt, man ist gern draußen. Und da fragt man sich auch wie kann man es draußen besser gestalten und hier wird man auch innovativ sein müssen. Aber ich glaube das der Trend in diese Richtung gehen wird und auch den Markt beeinflussen wird. Dann auch noch sicher das Thema Sicherheit, also auch der Einbruchschutz. Wobei, Hier muss sicher auch noch eine andere Innovation dazukommen, denn wenn man alles aus Stahl macht wird es irgendwann unbezahlbar. Also es wird sicher eine Kombination geben, mit einer smart home Überwachung oder so. Ich glaube das wir das Thema, dass vom Produkt her den Markt treiben wird. Auf der anderen Seite natürlich ganz stark Digitalisierung. Das wird in der Branche zwar etwas länger dauern, weil es eine altbackene Branche ist [...]. Ich habe auch dass hier neue Branchen und Dienstleister entstehen werden. [...] Das würde ich sagen sind aus meiner Sicht die größten Treiber, also derzeit.</p>	<p>Die Hausautomatisierung, Schlagwort Smart Home, Wohnraumerweiterung /-nutzung, Sicherheit (also auch Einbruchschutz) kombiniert mit Smart Home Überwachung als Treiber der Zukunft, Digitalisierung</p>	<p>Smart Home (Hausautomatisierung) kombiniert mit Sicherheitssystem, Digitalisierung, Wohnraumerweiterung/-nutzung</p>
9	Rauch	<p><b>B.9.</b> Naja, die größten Themen der Sonnenschutzbranche, da muss ich jetzt differenzieren. Dadurch dass ich beides kennengelernt habe, sehr groß und sehr klein, ich war einmal Geschäftsführer von einer Firma mit 360 Leuten, das war die Firma Dolenz, die größte Herstellerfirma damals in Österreich [...]. Nur hab ich mir diese Firma nicht behalten weil ich mir gedacht habe wie die EU Erweiterung gekommen ist, dass das sicher nicht gut geht. Und da komm ich jetzt genau zu ihrer Frage. Bei mir, also ich habe mit Produkten [...], mit Mitbewerbern, überhaupt kein Problem. Das Problem liegt eher bei denen die mehr Personal haben [...] und Aufträge auf Umsatz machen müssen. Das ist nämlich seit dem Jahr 2000 schlecht geworden [...]. Davor war das eher national und nicht international [...]. Da sind jetzt bei großen Bauausschreibungen Mitbewerber aus allen EU-Ländern dabei. [...] Das habe ich Gott sei Dank erkannt und habe mich im Jahr 2000 verkleinert [...] und greife Objekte überhaupt nicht an [...]. Und weil ich so klein bin, kann ich mit den Kunden die ich habe irrsinnig gut leben [...]. Ich habe schon ganz am Anfang mehr Gewinn gemacht, als Firmen mit 60 oder 70 Leuten, die wesentlich mehr Umsatz gemacht haben [...]. Man muss dazusagen, wenn man als Unternehmer lange und gut auf dem Markt ist, dann ist das Alter ein Lottosehser [...], weil man einfach schon so viele Kunden hat [...]. Den Unternehmen würde es sicher besser gehen wenn sie nicht so kämpfen müssten und darum wäre es so wichtig, dass die EU-Länder langsam auf ein gleichmäßiges Level kommen [...]. Also das einmal zur Lage. Aber sonst ist die Sonnenschutzbranche eine hervorragende Branche, alleine schon durch das Wetter, es wird immer heißer, die Bauten werden immer mehr, mit immer mehr Glas [...]. Obwohl sich die Sonnenschutzbranche langsam Gedanken machen muss, weil die Fensterbranche schon hervorragende Gläser herausbringt und die den Sonnenschutz praktisch schon mitübernehmen. [...] Das hat zwar noch Nachteile, aber wenn da ein Umdenken passiert sind die Fensterfirmen am Zug [...]. Wenn jemand eine Sonnenschutzfirma gut führt, also ich kenne niemanden dem es eigentlich schlecht geht. Vielleicht haben die Hersteller mehr zu kämpfen [...], weil der Händler mehr Auswahl hat [...]. [...].</p> <p><b>I:</b> Also gut, wie können wir jetzt die Markteinflüsse zusammenfassen?  <b>E:</b> Die Markteinflüsse kann man eigentlich zusammenfassen, dass mehr Kontrolle stattfinden sollte, also beim Objektbau, dass dort mehr kontrolliert werden sollte [...]. Und zweitens, dass jeder die gleichen Chancen haben sollte bei den Preisen. Wenn heute viele Aufträge von draußen herein geholt wird, dann muss es da irgendeinen Konsens geben, dass die sagen ok, der Rumäne kann ohne weiters hier arbeiten, aber er muss gleich viel seinen Mitarbeitern zahlen wie der Österreicher zahlt [...]. Weil nur dann bin ich auf einer Linie [...]. Es müsste einfach alles auf einen gleichen Level gebracht werden. Und die Qualitäten müssten halt auch mehr kontrolliert werden, weil bei den Produkten gibt es halt schon gewaltige Unterschiede [...]. Und wenn so etwas dann aufkommt, dann müsste es auch bestraft werden [...]. zB wenn etwas billiges als teuer angepriesen wird [...]. Also es sollte alles mehr auf dem gleichen Level sein, [...], verkaufen und erzeugen [...].</p>	<p>Mitbewerber aus allen EU-Ländern bei Bauausschreibungen. Es wäre wichtig dass die EU Länder langsam auf einen gleichen Level kommen. Und es sollte mehr Kontrolle beim Objektbau stattfinden.</p>	<p>geringe Qualitätskontrolle im Objektbau, starker Wettbewerb auf unterschiedlichen Leveln aus anderen EU-Ländern im Objektbau</p>
10	Resch	<p><b>B.10.</b> Energieeffizienz, Steuerungstechnik, was ich gerade gesagt habe. Umlagerung von Renovierung und Nachverkauf, früher hat man den [...] Sonnenschutz nach dem Gebäudebau [...] verkauft, das verlagert sich jetzt ein bisschen in Richtung Hausbauanbieter, Neubau. Aber nicht Neubau von Firmen die Ziegelmassiv-Häuser errichten [...], sondern eher in Richtung Fertigteilhausanbieter, Teleanbieter, solche Sachen.</p>	<p>Energieeffizienz, Steuerungstechnik, Umlagerung von Renovierung und Nachverkauf in Richtung Hausbauanbieter, Neubau (Fertigteilhäuser)</p>	<p>Energieeffizienz, Steuerungstechnik (Smart Home), Verschiebung der Kundengruppen (von Renovierung zu Neubau)</p>
11	Praun Senior	<p><b>B.11.</b> Der größte Boom ist zur Zeit im [...] Outdoor-Bereich. Und zwar, weil dieses Leben drinnen und draußen ist allgemein angekommen. Früher haben sich das ein paar Reiche leisten können, heute will jeder der ein Haus baut oder eine Wohnung kauft eine größere Terrasse, weil nicht nur wegen der Klimaerwärmung, das will ich gar nicht nennen, sondern weil man einfach gewohnt ist mehr Zeit draußen zu verbringen. Das gehört einfach zum Standard dazu. Also ich glaube nicht, dass die Leute vor 30 Jahren gesagt haben sie wollen im Sommer am Abend draußen essen, das war gar nicht üblich. Also dieses Outdoor-Living ist ein Trend in den letzten Jahren, hängt auch ein bisschen zusammen mit Luxus, weil man sich mehr leisten kann [...]. Also die Ansprüche sind anders geworden. Ich habe eine größere Terrasse, das ist das eine, und das zweite ist, ich möchte nicht nur [...] eine Beschattung haben, sondern ich möchte vielleicht auch länger draußen sitzen können, Wettergeschützt und daher hat sich das Produkt weiterentwickelt. Die Markise kann ja nur eine begrenzte Fläche abdecken [...] und daraus sind dann diese Pergolas entstanden, also abgestützte Markisen, aus dem sind massive Pergolas entstanden, seitlich zumachen bis zu Glasdächern usw. Also das hat sich in den letzten Jahren eben so entwickelt und den Trend kann ich auch feststellen objektiv, weil ich jede Sonnenschutzmesse in Europa besuche [...]. Alleine in den letzten Jahren haben sich auf den Messen [...] die Pergola-Anbieter stark vermehrt. Das zeigt schon, dass das ein Trend war in den letzten Jahren. Das ist das eine. Das zweite ist nach wie vor das Thema Energieeffizienz, Energie sparen, auch dass die Planer den Sonnenschutz [...] mitplanen [...]. Und das dritte ist sicher die Automatisierung, also alles was App gesteuert ist und, wie heißt das jetzt, Home, Smart Home.</p>	<p>Boom zur Zeit im Outdoor-Bereich. Outdoor-Living ist ein Trend in den letzten Jahren und daher hat sich das Produkt weiterentwickelt. Das zweite ist das Thema Energieeffizienz, Energie sparen. Das dritte ist die Automatisierung (Smart Home)</p>	<p>Outdoor-Living, Energieeffizienz, Automatisierung (Smart Home)</p>



## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

	B-1 Smart Home	Paraphrase	Codierung/ Kategorie	
1	Deschmann	B-1.1. Smart Home ist ein Thema, beeinflusst unser Kerngeschäft derzeit aber noch nicht. Mit entsprechender Anstrengung/Spezialisierung könnte es aber durchaus Umsatzbeeinflussend sein. Smart Home ist bzw. wird Massenprodukt nur wird das wie es zur Zeit aussieht vom Sonnenschutz zum EL gehen da derzeit so meine Erfahrungen beim Sonnenschutz fast niemand sattelfest ist bei unseren Lieferanten gibt es max. einen - zwei die sich einigermaßen auskennen	Smart Home beeinflusst das Kerngeschäft derzeit noch nicht. Könnte umsatzbeeinflussend sein, wenn man sich anstrengt. Beim Sonnenschutz kennt man sich wenig in diesem Bereich aus.	1) Smart Home KANN in Zukunft beeinflussen 2) Zu wenig Know-How im Bereich Smart-Home
2	Jud	B-1.2. Smart Home ist ein Punkt der uns sehr sehr stark beschäftigt. Es ist ein sehr innovatives Thema das sich in den letzten zwei Jahren durchgesetzt hat. Man sieht auch vieles davon auf Messen.	Smart Home beschäftigt uns sehr sehr stark. Dieses Thema hat sich in den letzten 2 Jahren durchgesetzt.	Sehr starker Einfluss von Smart-Home.
3	Kleewein	B-1.3. Ja, schon. Insofern, dass es komplizierter wird. Dass wir uns jetzt in einem Bereich, wo wir überhaupt keine Kenntnisse gehabt haben weiterbilden müssen, viel mehr lernen müssen. Ja, man spürt es absolut und die Kunden fragen auch danach.	Ja schon. Es wird komplizierter. Man spürt es absolut und Kunden fragen auch danach.	stark spürbarer Einfluss von Smart-Home
4	Praun Junior	B-1.4. Klarerweise ja, aber nicht so stark wie ich es mir erwarten würde, Muss man auch dazu sagen. Liegt in erster Linie daran, dass unsere Kundenschicht eine eher etwas ältere Kundenschicht ist, weil die meisten sich einfach beim ersten Haus keine 4.000-5.000 Euro Markise leisten können. Und die die jetzt älter sind sind halt nicht mit Smart-Home aufgewachsen und brauchen es daher auch nicht [...].	Ja, aber nicht so stark wie ich es mir erwarten würde.	Einfluss spürbar, aber stärker erwartet.
5	Memmelaue	B-1.5. Nein, spüre ich nicht, muss ich dazu sagen. Das ist bei manchen vielleicht mehr, bei manchen vielleicht weniger. Klassischer Fall, ich habe jetzt einen Kunden gehabt der Computer Software entwickelt sein Haus bekommt kein Smart Home. Die Begründung war ganz einfach wie ich ihn gefragt habe. Er hat gesagt, ich kann andere hacken und andere können ihn hacken, darum kommt das nicht in Frage. I: OK, das heißt man bekommt es generell schon mit und die Leute reden darüber, aber direkt bei Ihnen als Sonnenschutzhändler ist es bei den Kunden noch kein großes Thema? E: Also die Frage taucht schon ab und zu auf, ist aber bei mir nicht immer das Thema. Man muss aber dazu sagen, jeder Händler wird ein bisschen anders sein. Es gibt Händler wo viele junge Kunden sind, bei mir ist der Kundenkreis eher älter und dieser steht nicht auf Smart Home [...]. Er will eher konventionelle Lösungen haben. Große Nachfrage gibt es aber bei Funklösungen. Ja, d.h. es ist einfach von der Verkabelung sehr einfach, man muss nicht viel stemmen, ich habe nur 1 Zuleitung [...].	Nein, spüre ich nicht. Die Frage taucht ab und zu auf, ist aber bei mir nicht immer das Thema. Bei mir ist der Kundenkreis eher älter und dieser steht nicht auf Smart Home.	Nein, schwach bis gar nicht spürbar.
6	Schönwetter	B-1.6. Ja, Smart Home nimmt einen sehr großen Einfluss in die Entwicklung. Das liegt daran das wir tagtäglich mit Internet Handy etc. zu tun haben. Es wird irgendwann Standard werden, dass man seinen Sonnenschutz mit dem Handy mit steuern kann und möchte. Von der Technik sind wir noch nicht so weit wie es sich der Kunde wünscht. Die Werbung drängt auch in diese Richtung und es wird sehr stark daran gearbeitet. Wir sehen auch in der Entwicklung dass es hier sehr viel Potenzial gibt. Deshalb wird hier sehr viel Innovationsarbeit geleistet.	Smart Home nimmt einen sehr großen Einfluss in die Entwicklung. Es wird sehr stark daran gearbeitet. Es gibt sehr viel Potenzial, daher wird hier viel Innovationsarbeit geleistet.	Großer Einfluss von Smart Home spürbar
7	Fieder	B-1.7. Grundsätzlich natürlich, das wird immer mehr. Dafür braucht man einen Produzenten beziehungsweise Lieferanten im Hintergrund der das anbieten kann. Und das muss plausibel sein, d.h. für uns im Verkauf aber auch für den Endverbraucher. D.h. der Endverbraucher muss sehr sehr schnell den Vorteil sehen und auch die Bedienbarkeit. [...] Es gibt schon mehrere Systeme. Die die ich kenne, meiner Meinung nach die zwei besten, sei es jetzt von Somfy oder Warema, da ist das von Somfy sage ich jetzt einmal sehr aufwändig und kompliziert, sehr komplex, auch vom Programmieren jetzt als Wiederverkäufer [...]. Da ist das von Warema wesentlich besser. Aber das ist jetzt auch wieder nur meine Meinung Weil ich beide Systeme kennen gelernt habe und das sage ich, das von Warema ist wesentlich einfacher und kann auch mehr [...]. Aber es hat natürlich einen massiven Einfluss, keine Frage. I: OK, und Kunden fragen das auch nach bei Ihnen? E: Direkt mit dem Begriff Smart Home nicht. Das nicht. Aber natürlich fragen Sie, Kann man das mit Handy steuern Oder was auch immer, das schon. Aber der Begriff Smart Home, obwohl er sehr viel in den Medien ist, eher weniger [...].	Natürlich, das wird immer mehr. Es hat natürlich einen massiven Einfluss, keine Frage.	Großer Einfluss von Smart Home spürbar
8	Wadiasch	B-1.8. Auf jeden Fall.	Auf jeden Fall	Großer Einfluss von Smart Home spürbar
9	Rauch	B-1.9. Nein, also mich nicht, nein. I: OK, also fragen die Kunden bei Ihnen auch generell nicht nach solchen Systemen? E: Nein, bei uns eigentlich nicht. Und zwar, da sind wir jetzt wieder bei der Altersgruppe [...]. Weil jemand der 45, 50 Jahre alt ist, erstens einmal weiß er gar nicht was das ist, das muss ich ihm schon anbieten. Und ich habe ein paar Leute, das sind so Computerfreaks [...], also die schon, der hat gar nichts anderes [...]. Es passieren bei solchen Dingen halt auch mehr Fehler, also NOCH [...]. Es mag ja auch sehr praktisch sein [...], aber es braucht alles Strom und es braucht immer mehr Strom [...]. Aber sonst finde ich diese Dinge gut und praktisch [...]. Es gibt ja heute schon solche automatischen Steuerungen die mit der Sonne und dem Wind mitfahren [...]. Also bei mir ist Smart Home jetzt kein Thema, aber aufgrund der Kunden, weil meine Kunden nicht einmal wissen was ein Smart Home ist. Und die jungen eigentlich auch nicht so. Es fragt zwar hin und wieder einmal einer an, aber wenn er dann die Aufpreise hört, kannst du vergessen, das ist einfach noch zu teuer. Wenn die Zusatzinrichtung mehr kostet wie der ganze Sonnenschutz, dann ist halt zum Überlegen. Das wird aber immer billiger. Wenn ich denke was vor 30 Jahren ein Motor gekostet hat und heute. Und das ist viel billiger geworden und alles. Und so wird das auch mit den ganzen Geschichten sein. Und dann kommt noch dazu, dass mit diesem Smart Home, jeder checkt das nicht, es ist ja nicht einfach. [...] ich glaube, dass wird alles einmal boomen, wenn es mit Sprachbefehlen geht [...].	Nein, also mich beeinflusst Smart Home nicht, aber aufgrund der Kunden, weil meine Kunden nicht einmal wissen was Smart Home ist. Und für die Jungen, die fragen fragen zwar hin und wieder einmal an, ist das zu teuer.	Kein Einfluss von Smart Home spürbar
10	Resch	B-1.10. Noch nicht. Und in Zukunft wird es wahrscheinlich den Erzeuger nicht beeinflussen, weil der Erzeuger wird einfach den benötigten Antrieb mit einbauen in das Produkt. Den Verarbeiter/den Monteur wird es sowohl beeinflussen, weil da wird derjenige das Rennen machen, der sich mit dem auseinandersetzt und auch das Einbinden, das Programmieren und das Service dazu leisten kann. I: OK, also muss sich ein Hersteller wie Wo&Wo nicht mit einem Smart-Home Anbieter wie Somfy stark auseinandersetzen? E: Weniger als die Händler. Der Erzeuger muss den Antrieb nur einbauen [...] können und fertig. Der Händler selber muss das Service leisten können. Der muss auch auf der Baustelle dann Schritte wie Rücksetzen, Umprogrammieren, Ändern und andere Eingriffe machen. Er muss einfach meines Erachtens mehr wissen als der Erzeuger und mehr Können als der Erzeuger.	Noch nicht. In Zukunft wird es den Erzeuger nicht so stark beeinflussen. Den Händler und den Monteur wird es sowohl beeinflussen, weil die das Service dazu leisten müssen und mehr wissen müssen.	Noch kein Einfluss spürbar (Hersteller). In Zukunft starker Einfluss eher bei Händler/Monteur
11	Praun Senior	B-1.11. Ganz sicher, wobei [...] also Somfy ist ja hier Marktführer und macht auch Werbung dafür. Dadurch wird es natürlich auch dem Endverbraucher bewusster. Ich würde sagen, es wird in manchen Bereichen noch ein bisschen überschätzt, weil die Leute dann doch nur auf und ab fahren und sich keine Szenarien programmieren. Aber die nachfolgende Generation [...], wenn die sich dann einmal eine Markise leisten [...] In diesem Zusammenhang ein Beispiel noch, bei mir klingt das jetzt immer nach Geschichtsunterricht aber ich bin halt schon so lange dabei. Wir haben in den Ende 90er Anfang 2000er haben wir beim Markisenkatalog eingeführt, dass der Motor Standard ist und es hat einen Aufschrei gegeben [...], weil das ja ein höherer Preis ist [...]. Heute finden Sie keine Markise [...] mehr, also Motorisierung ist heute Standard. Jede Preisliste ist heute inklusive Motor, [...] außer bei den ganz billigen Sachen. Und da sieht man auch, ich kann ja nicht steuern ohne Motorisierung. Der Bedienungskomfort beeinflusst das alles sehr und das hat auch der Branche geholfen den durchschnittlichen Verkaufspreis zu heben [...].	Smart Home beeinflusst uns ganz sicher. Durch Werbung wird es auch dem Endverbraucher bewusster. Es wird in manchen Bereichen noch überschätzt, weil die Leute doch nur auf und ab fahren, aber die nachfolgende Generation...	Starker Einfluss von Smart Home

# Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

	B-2 Individualisierung spürbar	Paraphrase	Codierung/ Kategorie
1	<p><b>B-2.1.</b> Man spürt auf jeden Fall den Trend, dass immer mehr Kunden individuelle Lösungen vor allem im Wintergartenbereich suchen, die durch Mitbewerber nicht bedient werden können. Wir bemühen uns hier stets mit unserem Knowhow Lösungen anzubieten und den Kunden zufrieden zu stellen. Individualösungen da geht es fast immer um Sonderbefestigungen für Energiehäuser Glasfassaden frei stehende Sachen usw. kosten Geld Zeit und Kraft, wenn ich so etwas verkaufe grenzt es teilw. eher an Hobby - solche Geschäft macht man 3 - 4. Mal im Jahr kosten meist viel Geld bedürfen länger und intensiver Planung dann kommt meist von der Industrie - ob das geht ?? - OK dann machen wir es selber oder mit Partner.</p> <p>wenn es dann doch klappt man sich schon mal selber auf die Schulter. Man löst dabei meist Sachen die die Mitbewerber nicht zusammenbringen oder wollen und es macht auch meist sehr viel Werbung für unser Können.</p> <p>Die Industrie auch WOWO hätte da alle Möglichkeiten - Schlosserei - Beschichter - das Material usw. auch die Techniker und Planer aber es fehlt an Handwerkern die das verwirklichen wollen oder DÜRFEN wie gesagt es kosten Geld Zeit und Kraft und bring keine Stückzahlen.</p> <p>Die Individualisierung mit der Industrie den Herstellern haben wir schon öfters in verschiedenen Arbeitskreisen versucht aber es ist schwierig da wie gesagt der Rechenstift meist entscheidet und für die Eigentümer zählt in der heutigen Zeit das Geld von Morgen - ev. Übermorgen in 3 Jahren ist die Firma wieder verkauft. Für ein Individualprodukt müsste ev. eine kleine Gruppe eine zündende Idee haben und diese verwirklichen siehe ISO Design Jalousie welche natürlich vom Individualprodukt zum Massenprodukt und GELDBringer wurde</p>	<p>Immer mehr Kunden suchen Individualösungen im Wintergartenbereich, die Mitarbeiter nicht bedienen. Bei Individualösungen geht es fast immer um Sonderbefestigungen. Solche Geschäfte macht man 3-4 mal im Jahr, Kosten viel Geld, und bringt keine Stückzahlen. Man bräuchte eine zündende Idee um vom Individualprodukt zum Massenprodukt zu kommen</p>	Individualösungen im Wintergartenbereich steigen, meist geht es um Sonderbefestigungen
2	<p><b>B-2.2.</b> Dieser Trend ist absolut spürbar bei unserer Firma. Wobei die Individualisierung in erster Linie über die Farbgestaltung kommt (...). Natürlich auch über die Antriebsvarianten - Hier geht auch noch eine leichte Tendenz zur Individualisierung. Entweder jemand will kostengünstig bleiben und wählt eine manuelle Bedienung (Gurt, Schnur, Kurbel), Ein anderer möchte lieber Komfort haben und will einen Motor, eine Funkfernbedienung, oder sogar Smart Home. (...) Das sind die zwei wichtigsten Punkte beim Endkunde. Sonst gibt es eigentlich nicht viel Möglichkeiten, außer die Anlagengrößen, aber die ergibt sich meistens von selbst und ist vorgegeben. (...) Bei einer Markise möchte der Endverbraucher zum Beispiel Seinen eigenen Stoff auswählen, er möchte vielleicht Spots also LED dabei haben und er möchte vielleicht schon irgendwo Lautsprecher eingebaut haben. Viel mehr Möglichkeiten hat er nicht und viel größer ist die Anforderung bei einer Markise auch nicht. Im Innenbereich kann der Endverbraucher wieder den Stoff, dessen Farbe und Transparenz selbst auswählen um den Wohnraum individuell selbst zu gestalten. (...) Die Ansprüche sind unterschiedlich aber letztendlich geht es immer um die Stoffqualität und die Farbe. Und sekundär der Antrieb.</p>	<p>Individualisierung ist absolut spürbar, wobei das über die Farbgestaltung kommt und auch über die Antriebsvarianten. Sonst gibt es nicht viele Möglichkeiten. Die Anlagengröße ergibt sich meist von selbst.</p>	Individualisierung ist spürbar, durch Farbgestaltung und Antrieb.
3	<p><b>B-2.3.</b> Eher nicht, nein. Das kann ich nicht sagen.</p>	Eher nicht.	Individualisierung nicht spürbar.
4	<p><b>B-2.4.</b> Ganz stark, weil es einfach mittlerweile so viele Möglichkeiten und Modelle gibt, das alles an die Bedürfnisse angepasst werden kann und auch wirklich angepasst wird. Also das zieht sich durch, also stark spürbar.</p>	Ganz stark, weil es so viele Möglichkeiten gibt, alles an die Bedürfnisse anzupassen.	stark spürbar
5	<p><b>B-2.5.</b> Naja Speziallösungen, da muss man jetzt wieder eher in den modernen Wohnbau gehen. Und im modernen Wohnbau kommt es auch immer auf den Architekten drauf an ob es z.B. ein Rundfenster oder Dreiecksfenster ist, dass man dort auch spezialisiert ist. Aber der Trend ist jetzt nicht so, dass man jetzt extrem viel Kosten abwägt. Und wenn er dann automatisch sieht, dass eine Dreieckslösung [...] oder eine andere Sonderform würde auch den Sonnenschutz dementsprechend verteuern, da rückt der Kunde dann eher von dem ab und geht dann eher wieder auf normale Standardformen [...]. Damit einfach die Kosten im Gesamtpaket wieder niedrig gehalten werden können.</p>	<p>Das kommt im modernen Wohnbau auf den Architekten an. Der Trend ist jetzt nicht so, dass man extrem viel in diesem Bereich hat, weil wenn sich der Kunde vorab informiert und die Kosten abwägt dann geht er eher wieder auf normale Standardformen.</p>	Individualisierung schwach bis nicht spürbar.
6	<p><b>B-2.6.</b> Unsere Produkte sind prädestiniert für Individualisten. Jedes Produkt das bei der Firma wo und wo das Haus verlässt ist auf Maß zugeschnitten. Es gibt kein Produkt das nicht Kundenwunsch produziert wird. Breite/Höhe/Ausfall Maß/Farbe/Steuerung - das alles kann sich der Kunde selbst aussuchen, es gibt sozusagen kein Zwillingprodukt. Es gibt zwar gewisse Lieferzeiten die wir brauchen, aber dafür bieten wir Produkte für Individualisten die kein zweites Mal existieren und der Trend geht auch weiterhin zu mehr individuellen Produkten. Auch neue Bauformen und Architektenhäuser gehen in Richtung Individualität. Jeder möchte seine eigene Handschrift hinterlassen. Es gibt kein Standard Fenster und keinen Standard-Sonnenschutz mehr. Man muss sich anpassen und darauf reagieren und so wenig Aufwand wie möglich betreiben um den Kunden zufriedenzustellen.</p>	<p>Es gibt kein Produkt das nicht nach Kundenwunsch produziert wird. Es gibt kein Zwillingprodukt und der Trend geht auch weiter zu mehr individuellen Produkten. Auch neue Bauformen und Architektenhäuser gehen in Richtung Individualität.</p>	Trend zu Individualisierung spürbar, neue Bauformen/Architektenhäuser
7	<p><b>B-2.7.</b> Absolut. I: Ok, Und wie reagieren Sie darauf? E: Grundsätzlich ist jedes Produkt individuell. Sei es jetzt in der Größe, Abmessungen, Design, Ausstattung, verschiedene Motoren etc. Was aber eine sehr große Rolle spielt ist die individuelle Beratung, d.h. nicht nur das Produkt muss individuell sein und sehr flexibel sein, sondern es muss auch der der es vertreibt, der Berater, Verkaufsberater oder was auch immer auch sehr flexibel sein. Ich kann heute nicht mehr [...] zum Kunden hingehen und sagen er kriegt die Standard Beratung und fertig, das funktioniert nicht. Jeder Kunde ist anders und jeder Kunde will etwas anderes hören, jeder Kunde pickt sich seine Punkte heraus [...] und die sollte man mit dem Kunden auch offen und ehrlich abarbeiten [...]. Das ist das was ich aus Erfahrung sagen kann, ist auch vielleicht ein gewisser Grund für meinen Erfolg. Es geht nur mit Ehrlichkeit und dass durchschauen die Leute heute sehr schnell und vor allem sie sind auch sehr gut informiert mittlerweile, über das Internet und so weiter. I: Und glauben Sie, dass individuelle Produkte auch in Zukunft wichtiger werden? E: Absolut.</p>	<p>Absolut spürbar. Jedes Produkt ist individuell. Eine sehr große Rolle spielt die individuelle Beratung.</p>	Trend zur Individualisierung spürbar, auch hinsichtlich individueller Beratung
8	<p><b>B-2.8.</b> Ich würde die Individualisierung nur merken in Richtung, alles was mit Terrasse zu tun hat, alles was mit textiler Beschattung ist (also Gelenkmarkise, Wintergartenmarkise), also alles was ich draußen im Freien abspielt. Da habe ich auch Gestaltungsmöglichkeiten: Breite, Höhe, Design, hier kann ich einen Stoffvarianten wählen. Bei den Produkten am Fenster selbst ist die Individualisierung Breite Höhe ja, aber vom Produkt her eher weniger würde ich sagen. [...] der Endkunde selbst ist hier relativ konservativ. Was draußen ist auf der Terrasse gibt es schon relativ viel aber bei den anderen Dingen eher wenig.</p>	<p>Ich würde Individualisierung nur in Richtung Terrasse merken, alles mit textiler Beschattung was sich im Freien abspielt. Bei den anderen Dingen eher wenig.</p>	Individualisierung spürbar, aber nur in Richtung Terrasse, Außenbereich
9	<p><b>B-2.9.</b> Merken Sie da einen Trend? Ja schon, aber erst dann wenn ich Ihnen diese Produkte zeige, von selbst kommt keiner. Der Grund ist, weil jeder sagt, ich will eine Jalousie oder einen Rollläden [...], wir haben ja auch diese Zipläne, die 90kmh Wind aushält usw, da kommt keiner daher und fragt um das. Das muss ich ihm schon sagen. Also das kann ich noch nicht feststellen. Ganz wenige die das kennen und sagen, sie wollen es haben [...]. Dass jemand schon wirklich individuell sagt er hätte gerne eine Allwettermarkise [...], nein, das kann ich nicht feststellen. I: Ok, und kommen die Kunden ab und zu mit Sonderwünschen zu Ihnen? E: Das schon, da. Weil das ist ja eigentlich mein Ding. Damit verdiene ich ja eigentlich mein großes Geld. Weil das tut sich heute keiner mehr an. I: Sind das dann Sonderwünsche im Sinne von Farbe und Maßen oder so? E: Naja, Farbe nicht mehr. Weil Farben hat heute jeder schon alle [...]. Maße auf jeden Fall, das sind dann die die nicht zum Baumarkt gehen [...]. Was aber wirklich ist, wenn der Kunde was spezielles will, z.B. er hat ein Haus mit einem Rundbogen und braucht eine Markise dafür [...]. Meine Monteure sind alle keine Hilfsarbeiter [...], sondern fertige Schlosser oder Tischler [...]. Und dadurch kann mir der den perfekten Winkel für diese Markise machen [...], und da kannst du 10 Firmen fragen, da sagt jeder das kann ich nicht. Dolenz ist für das bekannt. Die kommen dann zu mir und ich kann viel Geld verdienen. Weil das will er kein 0815 Kunde, das will er nur ein Reicher, und da ist der Preis Nebensache. Das ja, das gibt es sehr oft bei mir [...]. I: Ok, also richtige Sonderwünsche und Spezialmaße sozusagen. Und ist da die Nachfrage in den letzten Jahren gleichbleibend? E: Das steigt eigentlich, ja. Das steigt. Das muss ich wirklich sagen. Also jeder will da irgendwie [...], also der hat ein Haus für 1,2 -1.3 Mio. € dort stehen und dann pickt er sich dort irgendwas hin, das muss etwas zugleich schauen. [...] Da braucht man aber die entsprechenden Monteure dazu [...]. Und die Leute muss man dementsprechend bezahlen auch. [...] Jeder will heute, und das ist auch legitim [...], schnell, viel und reich werden. Und das geht am besten wenn ich heute 5 Markisen pro Tag auf ein Haus raufkiesche [...]. Und bei mir, da arbeite ich ja zwei Tage dabei wenn ich so etwas einpassen muss [...]. Ich kann dann natürlich auch meinen Preis verlangen [...], weil ein anderer macht es eh nicht [...]. I: Das heißt, eigentlich sind Sie ja eine Mischung aus Hersteller und Händler oder? E: Naja, Hersteller in dem Sinne, weil ich den Zusatz selber mache. Weil das der Hersteller gar nicht kann [...]. Also so gesehen ist es beides, ja. Das ist natürlich alle ein paar Jahre aus, weil meine Mitarbeiter gehen alle in Pension [...]. Also wenn wir weggehen dann sind wir hier fertig. [...].</p>	<p>Kunden kommen schon mit Sonderwünschen zu mir, weil das ist ja eigentlich mein Ding. Weil das tut sich heute keiner mehr an. Also wenn der Kunde was spezielles will, zB eine Rundbogenmarkise</p>	Trend zu Individualisierung (Sonderwünschen) spürbar. (zB Rundbogenmarkisen)
10	<p><b>B-2.10.</b> Den Trend zur Individualisierung spüren wir sehr stark. Jeder will etwas eigenes haben und ich glaube das die Reaktionen derzeit darauf sehr sehr schwach sind und sehr wenig sind, weil ein sehr großer Teil davon hängt glaube ich die Automatisierung und dieser [...] Hype mit Steuerungstechnik davon ab. Man glaubt schon, der Rollläden ist immer noch der gleiche wie vor 30 Jahren [...], da hat sich nichts geändert und da wird sich nichts ändern von der Mechanik her und vom Produkt her ein bisschen Farbe ein bisschen Design, aber das ist alles. ABER, wie er es bedienen kann, von wo aus, mit welchen Mitteln, mit welcher Automatisierung, das ist der große Hype. Und dadurch fühlen sich die Anwender und die Verwender schon unterschieden vom anderen. Das geht ein bisschen in die Richtung momentan.</p>	<p>Den Trend zur Individualisierung spüren wir sehr stark, jeder will etwas eigenes haben. Der große Hype ist glaube ich die Automatisierung dieser Produkte, dadurch fühlen sich die Anwender unterschieden vom anderen, weniger die Farbe und das Design.</p>	Trend zu Individualisierung stark spürbar. Im Sinne von Automatisierung der Produkte (nicht Farbe/Design)
11	<p><b>B-2.11.</b> Ja, also ich bin überzeugt, ich kenne auch diese Trends, Zukunftsforscher usw., das ist auch in vielen Branchen ganz wichtig, also dass ich Unikate mache und nur ich alleine diese mache. Und auch dass ich etwas nur ein mal mache und dann kann ich das immer wieder nachbestellen, mit 3D Drucker usw. Also aus meiner Sicht ist das bei uns noch nicht angekommen. Ich will aber auch nicht sagen, dass das langsam im Laufen ist. Vom Markt her oder so, wir haben uns nicht so intensiv beschäftigt. Ich finde, Individualisierung hängt ja auch davon ab was ich für ein Käufer bin. Es gibt Leute, die möchten eine Markise haben, die sonst niemand hat. Das sind ganz wenige, das ist wie einen Ferrari zu fahren oder so. Im Endeffekt fragen die Leute, also es möchte nicht jeder jetzt unbedingt genau das gleiche haben, aber bei uns. Also ich merke es bei den Stoffen zum Beispiel [...] da hat sich das eher reduziert auf wenige Farben [...]. Also das wird sicher kommen, aber ich glaube nicht, dass das in unserer Branche schon eine große Anforderung ist. Ich meine, die Individualisierung ist jetzt in der Farbe usw. natürlich da [...] aber so, wie man das aus anderen Branchen kennt [...] so ist es noch nicht, aber nicht weil ich konservativ bin, sondern weil ich noch nichts davon merke. I: Ja, im Sinne von Maßen und Farben ist es natürlich individualisiert und soll überall dazupassen. E: Absolut [...] und wir sind ja eine der wenigen Branchen und das ist diese riesen Chance, dass es eine Maß-Konfektion ist. [...] Icm spielt eine entscheidende Rolle, wo die Bedienung ist usw. Diese Individualisierung haben wir aus der Situation der Branche heraus, weil die Fenstern [...] ungleich sind. Aber nicht so, wie man es in anderen Branchen merkt [...]. I: Also die richtigen Sonderwünsche von den Kunden quasi ganz wenig. E: Also schon, der will natürlich das und das gelöst haben und das ist vielleicht eine Lösung die es nur 1 mal gibt, aber es ist nicht so dass wir jetzt für jemanden ein Spezialprodukt anfertigen, sondern vielleicht brauchen die eine spezielle Befestigung, Abdeckung [...]. Also individuell sind wir sowieso aber nicht so im Sinne von den Trends, dieser Alleinstellungen, das glaube ich noch nicht. I: Und glauben Sie dann das das mehr wird, oder das das gleich wenig bleibt? E: Also ich will das nicht ausschließen [...]. Im Moment ist die ganze Architektur vereinheitlicht [...], ich finde alles schaut gleich aus, also im Moment ist dieser Trend nicht kommt mir vor, aber das kann durchaus kommen. Ich würde jetzt für die Gruppe im Moment nicht sagen, dass wir auf das setzen und uns mit dem abheben. Da würde ich eher in die Serviceleistung gehen.</p>	<p>Ja, also ich bin überzeugt. Aus meiner Sicht ist das bei uns noch nicht angekommen. Ich glaube nicht, dass das in unserer Branche eine große Anforderung ist. Die Individualisierung ist in Farbe usw. natürlich da, aber es ist noch nicht so, wie man es aus anderen Branchen kennt. Wir sind eine der wenigen Branchen die eine Maß-Konfektion hat. Diese Individualisierung haben wir aus der Situation der Branche heraus.</p>	Individualisierung schwach spürbar, im Sinne von Maßen, Farbe, spezielle Befestigung, Abdeckung etc., keine richtigen Alleinstellungen

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

		C. Motorisierung	Paraphrase	Codierung
1	Deschmann	<b>C.1.</b> Eindeutig geht die Tendenz zu motorisierten Produkten, sprich 80% elektrisch und 20% händisch. In der motorisierten Variante trendmäßig auf Funk und mit Steuerung.	Die Tendenz geht eindeutig zu motorisierten Produkten (80% elektrisch)	starker Trend zu Motorisierung (80%)
2	Jud	<b>C.2.</b> Motorbetriebene Produkte verzeichnen ein absolutes Wachstum, während die manuell zu bedienenden Produkte eher rückgängig sind. Ganz werden die manuell zu bedienenden Produkte in den nächsten 10 Jahren nicht verschwinden. Das hat viel mit dem allgemeinen Wohnbau zu tun. Wenn man zum Beispiel in einer Mietwohnung wohnt und man braucht für den Motor eine elektrische Anschlussleitung vor Ort, Stemmarbeiten sind jedoch nicht erlaubt, dann bleibt nur meine Schnur- oder Kurbelbedingungen oder Ähnliches übrig. Eine manuell zu bedienende Anlage ist auch immer wesentlich günstiger als eine motorbetriebene. Damit wird der manuelle Antrieb nicht so schnell komplett verschwinden. Aber die motorbetriebenen Anlagen steigen stark.	Motorbetriebene Produkte verzeichnen ein absolutes Wachstum, manuelle Produkte sind rückgängig	starkes Wachstum von motorbetriebenen Produkten
3	Kleewein	<b>C.3.</b> Eben, schon aufgrund von Smart Home geht der Trend hin zum Motor. Also die mechanischen Bedienungen werden alle aussterben und es wird alles motorisiert werden. Auch mit Apps und so weiter zum Steuern.	Schon aufgrund von Smart-Home geht der Trend hin zum Motor. Die mechanischen Bedienungen werden aussterben.	starker Trend hin zum Motor
4	Praun Junior	<b>C.4.</b> Also seitdem ich es mache nicht, muss man auch ganz klar sagen. Da war schon der Motor einfach die Nummer eins Geschichte. Aber natürlich, wenn man sich jetzt die letzten 20 Jahren anschaut, hat sich das von der Standardkurbel [...] hin zu einem Standard Motor entwickelt. Also das hat sich sehr verändert, aber eben in den letzten 10-20 Jahren.	Seitdem ich es mache nicht, da war der Motor schon Nr. 1. Das hat sich schon vorher sehr verändert.	Motor war schon sehr stark nachgefragt
5	Memmelaue	<b>C.5.</b> Ja es ist auf alle Fälle in unserem Bereich, also im Sonnenschutz Spezialistenbereich diese Motorisierung sehr stark festzustellen. D.h. der Trend geht auf alle Fälle in Richtung Motorisierung und Steuerung, aber wie gesagt ganz normale Steuerungen. Klassisches Beispiel ist eine Markise, die sollte zumindest eine Windüberwachung haben, das wird von fast allen verlangt, und Handbetrieb bei Markisen ist schon sehr sehr selten.	Die Motorisierung ist auf alle Fälle stark festzustellen. Der Trend geht auf alle Fälle in Richtung Motorisierung.	starker Trend zur Motorisierung
6	Schönwetter	<b>C.6.</b> Man spürt auf jeden Fall eine Tendenz zu den motorisierten Produkten. Vor zehn Jahren war es Standard, dass man die Markise mit einer Kurbel bedient hat, mittlerweile liefern wir 80 % der Markisen mit Funkmotoren aus. Der Standard ist einfach gestiegen. Eine Stromzuleitung ist heutzutage kein Problem mehr und das spiegelt sich auch in unseren Produkten wieder. Natürlich gibt es trotzdem noch Produkte die größtenteils mit Gurt ausgeliefert werden wie zum Beispiel der Rollladen. Hier liegt man bei einem Verhältnis von 60 zu 40 und auch hier steigt die Tendenz in Richtung Motorisierung. Der Anteil an Produkten mit Motor und Steuerungstechnik wird immer größer. Es ist auch in gewisser Weise ein Statussymbol und Leute zeigen motorisierte Produkte gerne her und bei diesem Trend müssen wir einfach mitgehen.	Man spürt auf jeden Fall eine Tendenz zu motorisierten Produkten. Mittlerweile liefern wir 80% der Markisen mit Funkmotoren.	Trend zu motorisierten Produkten auf jeden Fall spürbar (80%)
7	Fieder	<b>C.7.</b> Ich würde gar nicht von einer Tendenz oder einem Trend reden. Der Trend das alles hin zum Motor geht ist in Wahrheit gar keinen Trend mehr. Ich sage das ist Standard. Also, unmotorisiert vielleicht 10 % [...], der Rest ist motorisiert. [...] Jetzt muss man schon sagen, der Trend geht vom Standardmotor zum Funkmotor [...]. Also das auf jeden Fall.	Der Trend ist in Wahrheit gar kein Trend mehr. Das ist Standard. Der Trend geht schon vom Standardmotor zum Funkmotor.	Trend kein Trend mehr, Motor ist schon Standard (90%)
8	Wadiasch	<b>C.8.</b> Ja, Es geht stark in Richtung Motorisierung und Automatisierung. Also im Neubau merken wir es schon, das überwiegend die Motorisierung im Thema ist. In Renovierungs Bereich hat man natürlich auch die mechanisch angetriebenen Kurbel, aber hier darf man vielleicht nicht durchstemmen oder keine Leitungen verlegen und so weiter. Aber was wir merken, der Motorenantrieb ist schon gewaltig gestiegen, also ich würde sagen da liegen wir bei 75%. Er ist zwar noch immer teurer aber mittlerweile sind die Leute bereit auch mir zu zahlen, dass sie sagen o.k. Ich will nicht mehr kurbeln sondern ich will einen Knopf drücken und es wird sicher durch die Apps natürlich auch getrieben.	Ja, es geht stark in Richtung Motorisierung und Automatisierung, vor allem im Neubau. Der Motorenantrieb ist gewaltig gestiegen, da liegen wir bei 75%	Trend stark in Richtung Motorisierung (75%)
9	Rauch	<b>C.8.</b> Ganz stark in Richtung Motorisierung. Wenn ich denke was vor 30 Jahren ein Motor gekostet hat. Damals hat man 80% Kurbeln gemacht und heute macht man 90% nur mehr Motor. Also das ist schon billiger geworden und viel bequemer und alles. Und so wird es auch mit den Smart Home Geschichten werden.	Ganz stark in Richtung Motorisierung. Heute macht man 90% mit Motor.	Trend stark in Richtung Motorisierung (90%)
10	Resch	<b>C.10.</b> Sehr stark alles in Richtung motorisiert, steuerbar, regelbar. Händisch geht drastisch zurück. Ich würde sagen in den letzten 20 Jahren hat sich das von 20/80 zu 80/20 in Richtung Automatisierung geändert.	Sehr stark alles in Richtung motorisiert, steuerbar, regelbar. Händisch geht drastisch zurück. (80/20)	Trend stark in Richtung Motorisierung (80/20)
11	Praun Senior	<b>C.11.</b> Absolut, wie schon gesagt. Da finden Sie auch Statistiken darüber. Außer halt bei innenliegenden kleinen Sachen [...] wo sich das nicht auszahlt es elektrisch zu machen.	Absoluter Trend Richtung Motorisierung, außer bei innenliegenden kleinen Sachen.	Trend stark in Richtung Motorisierung

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

	D. Wichtigste Partner	Paraphrasierung	Codierung
1 Deschmann	<b>D.1.</b> Momentan zu 80% Firma WOWO und der Rest Kadeco, Silent Gliss und Schlotterer	1 Hauptpartner, 3 weitere wichtige Partner, alle Partner sind Lieferanten	4 Lieferanten
2 Jud	<b>D.2.</b> Das kann man gar nicht so pauschal beantworten. Wir sind weitgehend ein Vollsortimenter, das heißt wir decken im Bereich Sonnenschutz 80-90 % aller Produkte die es am Markt gibt ab. Bei einigen Produkten sind wir selbst nur Systemnehmer. (...). Wenn wir für jemanden etwas in Lizenz bauen, ist das natürlich ein strategischer Partner für uns. Dann gibt es auch zusätzlich diverse Schlüssellieferanten z.B. Motorenhersteller, diese sind auch weitgehend als Partner zu bezeichnen. Bei Eigenentwicklungen gibt es auch Lieferanten die Partnerunternehmen für uns sind. {...}. Zum Beispiel Strangpress oder Druckguss-Unternehmen mit denen wir für unsere Teile über Jahre hinweg zusammenarbeiten. {...}. Auch gewisse Kunden würde ich als Partner bezeichnen, wenn wir gewisse Themen mit bestimmten Kunden bereits in einer Prototypenphase besprechen und den Kunden um seine Meinung bitten. {...}. Mit diesen Kunden besteht ein partnerschaftliches Verhältnis und das Feedback ist uns sehr wichtig und hilft uns weiter. {...}. In einzelnen Projekten arbeiten wir mit der technischen Universität Graz zusammen, diese Kooperation ist hilfreich würde ich jedoch nicht als Schlüsselpartner bezeichnen.	Das kann man nicht so pauschal beantworten. Wir sind ein Vollsortimenter und decken 80-90% aller Produkte ab. Ein Lizenzgeber ist natürlich ein strategischer Partner für uns. Es gibt auch diverse Schlüssellieferanten. Auch gewisse Kunden würde ich als Partner bezeichnen.	Lizenzgeber, div. Lieferanten, div. Kunden
3 Kleewein	<b>D.3.</b> Naja Fensterhändler, Internorm, logischerweise. Im Sonnenschutz die Firma Schlotterer und Wo&Wo. I: OK, also die Lieferanten quasi. Haben Sie sonst noch irgendwelche Schlüsselpartner die für Sie besonders wichtig sind? Z.B. eine Universität. E: Nein, aber Bauträgerkunden habe ich noch, da habe ich die Firma Kötzhause, die Einfamilienhäuser errichtet usw. Wir sind in diesem Objektgeschäft nicht so tätig.	Fensterhändler Internorm, Im Sonnenschutz die Firma Schlotterer und Wo&Wo. Bauträgerkunden habe ich noch, die Firma Kötzhause.	2 Lieferanten, 1 Bauträgerkunde
4 Praun Junior	<b>D.4.</b> Metallbauer, Elektriker, brauchen Sie Namen? I: Nein, das reicht schon ganz allgemein. E: O.K. Gut, also Metallbau Elektriker sind eigentlich die zwei wirklich wichtigsten Partner.	Metallbauer, Elektriker sind eigentlich die zwei wirklich wichtigsten Partner.	Metallbauer, Elektriker
5 Memmelauer	<b>D.5.</b> Also der Hauptpartner ist für mich automatisch der Sonnenschutzhersteller. Durch das dass ich alle Produkte zukaufe, von den verschiedensten Sonnenschutz Spezialisten zukaufe und selber keine Produktionsstätte habe. Das heißt der Hauptpartner für mich ist einmal Wo&Wo in Graz. Das ist einfach mal aus dem Grund, weil ich einfach ein österreichisches Produkt will. Also ich bin nicht der Typ der in den verschiedenen Ländern einkauft [...], also ich bin eher ein Österreich-Qualitäts-Fan. Was ich aber nicht in Österreich bekomme, kaufe ich dann natürlich auch im Ausland ein, aber auch nicht irgendwo. Ich habe auch ein Produkt aus Deutschland und da habe ich 2 Firmen mit denen ich zusammenarbeite. Das sind Produkte die ich bei den anderen Lieferanten nicht bekomme weil er sie nicht produziert und auch nicht führt. I: OK, d.h. Hauptpartner sind für Sie jetzt einmal die Hersteller wo Sie Ihre Produkte herkrigen hauptsächlich? E: Richtig, also im Prinzip habe ich nur Produzenten die automatisch auch produzieren aber die selber nicht am Markt sind. Und dort kaufe ich auch meine Produkte zu, die ich brauche damit ich mein ganzes Tätigkeitsfeld für alle meine Kunden auch abdecken kann. Aber wie gesagt eher in Qualitätsländer wo man sagt da hat man eine hohes Qualitätsdenken und von dort hole ich mir auch die Produkte [...].	Hauptpartner ist der Sonnenschutzhersteller, Wo&Wo. Dann habe ich 2 Firmen in Deutschland.	3 Lieferanten
6 Schönwetter	<b>D.6.</b> Auf jeden Fall die Vorlieferanten. In Wirklichkeit sind alle Partner wichtig, denn wenn ein Puzzleteil fehlt oder nicht funktioniert dann kann ich das Produkt nicht liefern. Daher sind alle Vorlieferanten sehr wichtig. Wenn einer nicht mitspielt fällt das Konstrukt zusammen. Die TU Graz und das Patentamt sind auch wichtige Partner, allerdings sind die Vorlieferanten die wichtigsten.	Auf jeden Fall die Vorlieferanten sind die wichtigsten Partner.	Alle Vorlieferanten, mind. 100-300
7 Fieder	<b>D.7.</b> Ja, nachdem ich sehr viele Produkte anbieten muss man da weiter ausholen. Im Sonnenschutzbereich die Firma Warema, als sehr sehr guter Partner. Im Türenbereich [...] eine slowenische Firma [...], auch ein Premiüerzeuger meiner Meinung nach. Wenn man jetzt noch weitergeht Für Sonnensegel und so weiter habe ich jetzt auch eine deutsche Firma [...]. Und ansonsten, sei es jetzt Parkettböden, Fenster und so weiter kennt man auch die Firma Hoco und für Parkettböden noch einige Firmen [...]. I: Also Haben sie schon einige Partner. Wie viele wären so circa die Schlüsselpartner die Sie haben? E: Die wichtigsten Partner sind einmal definitiv Warema und die Slowenische Firma. Die sind einmal auf jeden Fall wichtig.	Eine Firma im Sonnenschutzbereich, eine im Türenbereich. Dann kann man noch weitergehen für Sonnensegel, Parkettböden etc. Die wichtigsten sind definitiv Warema und die slowenische Firma.	2 Lieferanten
8 Wadiasch	<b>D.8.</b> Die wichtigsten Partner, ja, unsere Lieferanten. Bei uns selbst habe ich zwei wichtige Lieferanten die einfach ein System gerade im Bereich Rollläden entwickelt haben mit denen wir gut zusammenarbeiten, kaufen wir dann die Teile und bauen das einfach zusammen und komplementieren das. Und auf der Verkaufsseite sind das unsere Händler. Da gibt es natürlich auch wieder Unterschiede, also da haben wir Händler die wirklich sehr loyal sind, also dass sie alles bei einem kaufen und dann gibt es auch die Rosinenpicker die dort und da kaufen wo es halt gerade günstiger ist und so weiter. [...] Es gibt schon auch Antipathien und Sympathien. Hier muss man aber auch aufpassen. Es ist nicht immer nur der Preis warum Händler dann auch kaufen, Gott sei Dank. [...] in dieser Branche verkauft man Dinge von Mensch zu Mensch, die Digitalisierung kann hier unterstützen oder vielleicht auch ein paar Dinge einfacher machen, aber im reinen Verkauf wird sich das nicht, oder ich werde es nicht mehr erleben [...], man wird sehen.	Die wichtigsten Partner sind unsere Lieferanten. Ich habe 2 wichtige Lieferanten. Auf der Verkaufsseite unsere Händler.	2 Lieferanten, Händler
9 Rauch	<b>D.9.</b> Eigentlich dir Firma Wo&Wo, [...] weil das eben Dolenz Produkte sind, die nur eben bei Wo&Wo jetzt produziert werden [...]. Wenn ich irgendetwas anderes brauche kaufe ich auch bei Fremdfirmen, aber das ist überhaupt nicht nennenswert, weil das ist im Jahr 2-3 mal [...]. Wenn meine Monteure keine Zeit haben dann noch eine Schlosserfirma [...]. Dann sind wir schon fertig. I: Ok, also ein Hauptpartner kann man sagen? E: Ja, und ein paar Firmen für Montagematerial z.B. Hilti [...]. I: Ok, und wie viele Firmen würden Sie sagen haben Sie dann als Hauptpartner? E: 4 circa.	Eigentlich die Firma Wo&Wo. Und ein paar Firmen für Montagematerial. 4 Firmen circa.	1 Lieferant, 3 Montagematerial-Firmen

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

10	Resch	<p><b>D.10.</b> Im Allgemeinen würde ich sagen Antriebslieferanten, Pulverlieferanten, Aluminium und Rohmaterial Lieferanten, sind so unsere wichtigsten Partner einkaufsseitig, also das was wir erzeugen können. Verkaufsseitig würde ich sagen ist es zum einen der Fachhandel, hauptsächlich in Österreich und zum anderen hatte ich gesagt der Export, also der Teileexport bzw. Komponentenverkauf. Wir entwickeln ja gewisse Teile selbst, Markisen zum Beispiel [...], und der Export und der Verkauf dieser Teile und Komponenten ist glaube ich ein ganz starker Anteil.</p>	<p>Antriebslieferanten, Pulverlieferanten, Aluminium- und Rohmateriallieferanten, sind unsere wichtigsten Partner einkaufsseitig. Verkaufsseitig ist es der Fachhandel und der Export. 10-15 wichtige Lieferanten und 200-220 Kunden.</p>	10-15 Lieferanten, 200-220 Kunden
11	Praun Senior	<p><b>D.11.</b> Die 14 Fachhandels-Partner und auf der Einkaufsseite [...], wir produzieren ja nichts selbst, da ist es Warema, Markilux, Roma, ein italienischer Pergola-Lieferant [...]. Also ich glaube wir haben so 15 Lieferanten, aber wir konzentrieren uns in jedem Produktbereich auf einen starken [...]. Wir wollen überall mit [...] einem der Führenden zusammenarbeiten und haben dann meistens eine Alternative [...]. Also mit diesen 5-6 machen wir zwei Drittel des Umsatzes. Und der Rest sind dann noch Sonnensegel, Insektenschutz, [...] Somfy. [...] Aber die ersten vier sind fast gleich stark. Es ist nicht so, dass wir mit einem Hauptlieferanten arbeiten und dann viele kleine, sondern wir haben versucht [...] jeden Bereich so abzudecken, dass wir jeweils mit dem Marktführer oder dem besten [...] zusammenarbeiten. Der Rest sind Nischen [...] wo wir auch immer schauen, dass wir mit Spezialisten zusammenarbeiten. Und dadurch und das ist jetzt unser Vorteil, wir arbeiten in jedem Bereich mit dem Besten oder Zweitbesten zusammen und dadurch ist das Sortiment für den Fachhändler das Attraktivste am Markt. [...] Ein Hersteller ist nicht in allen Bereichen der Beste, das kann man nicht sein [...].</p> <p>I: Ok, und noch zu ihren Fachhändlern und anderen Partnern, da haben Sie erwähnt, dass sie auch Somfy als wichtigen Partner haben?</p> <p>E: Ja genau, Somfy. Dann haben wir noch wen für den Insektenschutz, jemand für den Innenbereich, für Sonnensegel.</p> <p>I: Und dann haben Sie zu Beginn erwähnt haben Sie noch Partner in Richtung Werbeagenturen oder? Also hier haben Sie auch noch Schlüsselpartner die Sie brauchen oder?</p> <p>E: Also das eine ist einmal Produkt und unsere Partner [...]. Und wir also hier in der Zentrale haben die Werbeagentur [...], die Webagentur und so weiter [...]. Für die sind wir große Kunden, weil wir mit denen alles machen [...]. Die Werbeagentur und die Werbeagentur sind für uns die zwei wichtigsten Partner mit denen wir tagtäglich, aber das ist auch unsere Wirtschaft. Und da wird man auch nicht so schnell wechseln [...]. Die wissen über das Produkt Sonnenschutz bescheid und können dadurch eine gute Qualität bieten. Das wissen unsere Partner auch zu schätzen, weil für einen alleine wäre das nicht so interessant, das macht die Gruppe aus.</p> <p>I: Könnte man jetzt zusammenfassend behaupten, dass der Verband SLS insgesamt circa 25 Schlüsselpartner hat? Also Lieferanten, Fachhändler-Kooperationen, Web- und Werbeagentur? Also bei Ihnen jetzt, die Firma SLS.</p> <p>E: Ja, das stimmt. Also wir haben nicht 100. 20-25 wird stimmen, absolut. Weil es sind die Partner selbst, dann noch einmal 10-15 Lieferanten und dann noch [...] 5-6 externe Berater mit denen wir eigentlich ständig zusammenarbeiten.</p>	<p>Die 14 Fachhandelspartner, 10-15 Lieferanten und 5-6 externe Berater mit denen wir ständig zusammenarbeiten.</p>	Ca. 30 Partner (14 Fachhandelspartner, 10-15 Lieferanten, 5-6 externe Berater)

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

	D-1. Anzahl Hersteller	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie
1 Deschmann	<b>D-1.1.</b> Wir sind kein Hersteller Betrieb, von uns hergestellter Sonnenschutz sind nur individual Lösungen in geringem Ausmaß.	keine herstellender Betrieb, daher keine Einschätzung dazu	keine Angabe
2 Jud	<b>D-1.2.</b> Dadurch dass wir ein Vollsortimenter sind ist der Vergleich zu Mitbewerbern schwierig. Wir haben viele Lieferanten und Kunden und sind sehr breit gefächert. Wir haben sicher mehr Partner als jemand der nur Rollläden herstellt. Wenn ich schätzen müsste würde ich vielleicht 30 Unternehmen sagen. Das ist wirklich aus dem Bauch heraus geschätzt. {...}. Es geht auch immer darum wie offen ein Unternehmen mit Innovation umgeht, wie geheim man alles haltet in der Entwicklung und wie viele Kooperationspartner man in dieser frühen Phase ins Boot holen möchte. Das kann eine Unternehmensstrategie sein. Wenn ich ihn dann sehr gut aufgestellt wird das auch funktionieren – wenn ich die Innovationskraft also im eigenen Unternehmen habe. {...}. Ich behaupte dass wir nicht so gut aufgestellt sind. Wir bekommen wenig Input von Vertrieb und haben eine vergleichsweise kleine Entwicklungsmannschaft. Damit sind wir auf Kooperationspartner angewiesen. {...}.	Ein Vergleich zu Mitbewerbern ist schwierig. Wir sind eher breit gefächert. Wenn ich schätzen müsste würde ich vielleicht 30 Unternehmen sagen. Das ist wirklich aus dem Bauch heraus geschätzt.	30 Unternehmen
3 Kleewein	<b>D-1.3.</b> Sicher unter 10. Also 5-10 würde ich schätzen.	5-10 würde ich schätzen.	5-10 Partner
4 Praun Junior	<b>D-1.4.</b> Ein Hersteller, gute Frage, ich überlege was Wo&Wo gehabt hat. 3, 4 ? so etwas in der Größenordnung würde ich jetzt einmal schätzen. Also Sattler einmal auf jeden Fall [...] oder 5? Je nachdem wie groß. Also sicher mehr wie ein Händler.	3/4, so etwas in der Größenordnung. Oder 5? Sicher mehr wie ein Händler.	3-5
5 Memmelauer	<b>D-1.5.</b> Da muss man dazu sagen das werden viele sein, weil ja ein Produktionsbetrieb nicht alles selber produziert sondern auch nur Komponententeile produziert und auch noch andere Teile zukauf. Beim Wo&Wo wäre es klassisch z.B. Behänge, also Stoffe und solche Sachen. Viele Produzenten kaufen dann ja auch wieder bei einem anderen Spezialisten zu wo er die Systemteile kriegt, [...] und aus den Systemteilen ein fertiges Element erzeugt. Also größere Partner, oder größere Produktionsbetriebe haben sicher etliches an Zulieferfirmen mit denen sie kooperieren [...]. Weil es gibt heute keinen Produktionsbetrieb der einen Motor selber erzeugt, die Plane selber erzeugt, d.h. da gibt es wieder spezialisierte Firmen [...]. Also ich sage jetzt einmal Wo&Wo hat durchschnittlich sicher einmal an die 30, 40 Partner wo er seine gewissen Systemteile wieder herkriegt, wo er dann wieder ein fertiges Produkt draus macht.	Wo&Wo hat durchschnittlich sicher 30,40 Partner wo er seine Systemteile herkriegt.	Vollsortimenter (Bsp Wo&Wo) 30-40 Partner
6 Schönwetter	<b>D-1.6</b> Das ist sehr schwierig zu beantworten. Es könnten 100 oder auch 300 sein. Wir sind ein Vollsortimenter und bieten viele verschiedene Produkte (sowohl innenliegenden als auch außenliegenden Sonnenschutz) an. Ich gehe bei uns aber mindestens von 100 bis 300 Vorlieferanten aus (Tücher-, Motoren-, Beschichtungsfirmen). Man braucht einfach viele Vorlieferanten um individuelle Produkte konfektionieren zu können.	Es könnten 100 oder auch 300 sein.	100-300 Vorlieferanten
7 Fieder	<b>D-1.7.</b> Das ist schwierig zu sagen. Wenn man jetzt einen Hersteller hernimmt [...] glaube ich muss der hergehen und ich will nicht sagen jeden nehmen der möchte, sondern der ernsthaft an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert ist und der auch die Kompetenz mitbringt. [...] also es macht keinen Sinn, wenn jetzt der Tischler von nebenan Sonnenschutz einkauft und im Jahr 3 Raffstore und 5 Rollläden bezieht [...], das macht glaube ich keinen Sinn, auch für den Hersteller nicht [...]. Also man sollte sich auch als Hersteller wirklich auf den Fachhandel einlassen und wirklich mit dem Fachhandel zusammenarbeiten. Nicht nur zu sagen, hier hast du meine Ware und tu damit was du willst [...]. Dann können beide sehr gut miteinander arbeiten und auch gleichzeitig wachsen.	Das ist schwierig zu sagen. Man sollte sich auf den Fachhandel einlassen.	keine Angabe
8 Wadiasch	<b>D-1.8.</b> Wir bei Wadiasch sage ich jetzt einmal vielleicht 3, bei Wo&Wo werden es wirkliche Partner sein, 10, hätte ich gesagt.	Wir bei Wadiasch (=kleiner Hersteller) vielleicht 3, bei Wo&Wo werden es 10 sein.	3 Wadiasch, 10 Wo&Wo
9 Rauch	<b>D-1.9.</b> Wo&Wo hat sicher an die 30-50 Partner.	Wo&Wo hat sicher an die 30-50 Partner	30-50 (Wo&Wo)

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

10	Resch	<p><b>D-1.10.</b> Bei uns jetzt in der Summe, also in der Anzahl? Ich hatte gesagt das das irgendwo so um die 200, 250 sein wird.  I: also wirklich wichtigste Lieferanten/ Schlüssel Partner?  E: Ja, ja. Nicht nur Lieferanten. Lieferanten und Schlüsselpartner. Ja, Ich würde das zu schätzen. Zwischen 200 und 250. Ich hätte gesagt, das ist nicht mehr wie 10 oder 15 wichtige Lieferanten sind, alles andere ist von heute auf morgen austauschbar [...]. Und von der Kundenseite hätte ich gesagt, wenn man die Faustregel hernimmt, dass wir 80 % des Umsatzes mit 20 % der Kunden machen dann sind wir irgendwo bei 200, 220, Schätze ich einmal grob über den Daumen [...]. Das kann man natürlich anders auch sehen, aber so würde ich das sehen.  I: Trifft diese Anzahl auch auf andere herstellende Betriebe in der Branche zu?  E: Ich glaube dass es bei den ganz großen, also es gibt ja wesentlich größere als Wo&amp;Wo etwas mehr sein werden, da wird man vielleicht an die 300 kommen. Ich glaube aber auch, dass es viele gibt die wesentlich weniger haben als wir, wirkliche Schlüsselpartner. Man muss auch sagen, wenn man Partner dabei hat die zum Beispiel zwischen 3 und 5 % des Gesamtumsatzes liefern dann sind das hoch wichtige Partner. Aber wie gesagt, es ist auch die Struktur zu sehen. Wir verkaufen ja nur an Händler, es gibt genauso Erzeuger die vorwiegend durch eigenen Verkauf und Montage auch an den Endkunden verkaufen. Da kann ich sagen er hat wahrscheinlich nur 5 wichtige Partner oder zehn. Das sind die Lieferanten und vielleicht einen oder zwei wichtige Partner kundenseitig. Alles andere ist ein Endkundengeschäft.</p>	<p>Bei den ganz großen werden es etwas mehr sein, vielleicht an die 300. Ich glaube aber auch, dass es viele gibt die wesentlich weniger haben. Es ist auch die Struktur zu sehen.</p>	<p>5-10 Lieferanten, Händlerpartner von 2-300 (je nach Struktur &amp; Vertrieb)</p>
11	Praun Senior	<p><b>D-1.11.</b> Also wenn ich ein Hersteller bin [...] dann habe ich viele Vorlieferanten, also wesentlich mehr als wir. Wenn Sie jetzt einen Rollladen zerlegen, da haben Sie viel, Aluminiumteile, Textilien usw. [...]. Also es ist wesentlich umfangreicher, es sei denn man stellt auch die Systembauteile selbst her, wie jetzt Wo&amp;Wo mit den Markisen, die haben jetzt ein Strangpresswerk [...], einen Getriebehersteller, einen Stoffhersteller [...], den Motorhersteller. Also das ist viel umfangreicher als im Fachhandel, aber hängt natürlich vom Sortiment ab [...]. Das ist sehr kompliziert. Die anderen, also die externen Berater [...], im reinen Marketing [...] sieht es ähnlich aus wie bei uns [...]. Entweder er arbeitet mit einer Agentur zusammen und der Rest ist eine eigene Werbeabteilung [...], da ist es aus meiner Sicht so, dass man als Hersteller eher mehr braucht von Qualitätssicherheit, [...] Prüfanstalten [...] und so weiter. Also das ist wesentlich umfangreicher [...].  I: Ok, könnten Sie eine Zahl abschätzen? Z.B. für einen Vollsortimenter wie Wo&amp;Wo?  E: Hmm, probieren wir einmal, wenn ich jetzt an die großen denke... [...]. Also ich würde einmal sagen ein Markisenhersteller hat Minimum 10 Zulieferer, wenn nicht mehr. Also ich glaube, dass ein Vollsortimenter ohne 30-40 Zulieferer nicht auskommt [...]. Ja, also ich glaube 30 hat er locker. Davon sind 10 vielleicht ganz große. Ja, [...] sicher. Also über 30 würde ich sagen bei einem Vollsortimenter. Nur Lieferanten, ohne externe Partner. Locker noch 10 externe Partner dazu. Sicher. Weil im Marketing habe ich schon 2-3, dann kommen noch irgendwelche Qualitätsgeschichten [...].  I: Ok, also insgesamt schon einmal 40-50 Partner ohne den Fachhändlern jetzt.  E: Hätte ich schon gesagt, ja.</p>	<p>Wenn ich ein Hersteller bin, dann habe ich viele Vorlieferanten, es ist wesentlich umfangreicher. Ein Vollsortimenter kommt ohne 30-40 Zulieferer nicht aus. 30 hat er locker, davon sind 10 gang große. Locker noch 10 externe Partner dazu. Also insgesamt 40-50 Partner ohne den Fachhändlern.</p>	<p>40-50 Partner (mind. 30 Zulieferer, mind. 10 externe Partner, exkl. Fachhändler)</p>

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

	D-2. Anzahl Händler	Paraphrasierung	Codierung
1 Deschmann	<b>D-2.1.</b> Wir würden sagen ca. 5-6 Partner	5-6 Partner	5-6
2 Jud	<b>D-2.2.</b> Früher waren die Händler einen guten Hersteller eher treu. Wenn alles funktioniert und man alles bekommt was man braucht, warum sollte ich mir dann überhaupt einen anderen suchen, wenn es preislich auch einigermaßen passt? Mittlerweile sind Händler auch schon Kleinunternehmen mit 10-20 Mitarbeitern und riesige Schauräume haben. Das Sonnenschutzprodukt selbst ist preislich sehr umkämpft. Heute kaufte Händler nicht mehr nur bei einem, sondern er sucht sich aus allen Anbietern (...) die Produkte aus. Die Markise gekauft er z.B. bei Wo&Wo Aber den Rollläden kauft er aus Deutschland etc. Hauptsache es passt die Qualität und der Preis unterm Strich. Wenn ein Fachhändler nun das komplette Sonnenschutzsortiment anbietet gehe ich von 3-5 Lieferanten aus von denen er seine Sonnenschutzprodukte bezieht. Es hängt aber natürlich davon ab was alles angeboten wird. {...}.	Heute kauft ein Händler nicht mehr nur bei einem, sondern er sucht sich aus allen Anbietern die Produkte aus. Wenn ein Fachhändler das komplette Sortiment anbietet gehe ich von 3-5 Lieferanten aus.	3-5
3 Kleewein	<b>D-2.3.</b> Der wird gar nicht so viele haben. Der wird bis max. 5 Partner haben.	Der wird max. 5 Partner haben.	max. 5
4 Praun Junior	<b>D-2.4.</b> E: OK, Also ich muss ganz ehrlich sagen, liegt aber auch daran weil ich es noch nicht so lange mache, habe ich wirklich zwei ganz wichtige Kooperationspartner und das ist eben der Elektriker und der Metallbauer mit denen ich wirklich das ganze Jahr über zwei bis dreimal die Woche zusammenarbeite [...]. I: Glauben Sie, dass das dann im Schnitt circa gleich bleibt bei Fachhändlern die länger bestehen? E: Ich glaube, dass es ein bisschen mehr werden kann, aber ich glaube auch Mehr als fünf sollten es nicht sein, weil sonst kann man sich nicht mehr wirklich konzentrieren auf einen. Ich glaube in der Konzentration liegt auch die Stärke der ganzen Geschichte.	Ich glaube mehr als 5 sollten es nicht sein. In der Konzentration liegt die Stärke.	max. 5
5 Memmelauer	<b>D-2.5.</b> Das ist jetzt unterschiedlich, also es gibt Händler, die ich auch genau so kenne, die nenne ich jetzt einmal (...) „kraut und rüben-käufer“ d.h. er kauft überall und nirgends. Der sagt auch automatisch, wo er es billiger kriegt da kauft er es, solche Händler gibt es genau so. Dann gibt es auch Händler die auch wirklich Händler-Partner sind, die automatisch mit Firmen gewisse Verträge abschließen und die auch zu dem stehen. Das sind dann die Fachhändler für mich, wo ich sage ok, der spezialisiert sich auf das Produkt, der kann das Produkt anbieten und nach Jahren auch noch reparieren, weil er ja weiß was er verkauft hat. (...) ein Händler der einmal dort und einmal da kauft, der weiß ja eigentlich schon gar nicht mehr wo er was gekauft hat (...) also hat er auch schon wieder Schwierigkeiten mit der Reparatur. Da kommt es immer wieder auf den Händler an und wie er sein Geschäftsfeld aufbaut. Also entweder auf der sicheren Seite (...) wo er die Kunden nachher auch noch betreuen kann [...].	Ganz unterschiedlich, kommt immer drauf an wie er sein Geschäftsfeld aufbaut.	keine Angabe
6 Schönwetter	<b>D-2.6.</b> Im besten Fall nur einen Partner. Das ist aber leider nicht immer möglich und hat auch seine Gründe, denn jeder Hersteller hat seine Stärken und Schwächen. Meistens hat ein Händler zwei Partner und bezieht innenliegenden und außenliegenden Sonnenschutz bei einem anderen Hersteller. Oft führt ein Hersteller auch nicht alle Produkte und es ist notwendig bei einem zweiten einzukaufen. Mehr als drei Lieferanten wird ein Händler jedoch nicht haben, denn dann ist es schwer nachzuvollziehen wo welches Produkt verbaut ist. Es ist zum Nachverfolgen der Produkte viel einfacher als Händler wenn man weniger Hersteller als Partner hat.	Meistens zwei Partner, je einen für innen- und außenliegenden Sonnenschutz. Mehr als 3 wird ein Händler nicht haben.	2-3
7 Fieder	<b>D-2.7.</b> I: Glauben Sie, dass ihr Beispiel auf andere Händler umzulegen ist, also dass sie circa mit 2 Schlüsselpartnern zusammenarbeiten? Ja ich glaube schon. Es macht keinen Sinn, Hausnummer sechs Partner zu haben, die plus minus das gleiche anbieten. Und bei jedem von diesen sechs immer wieder zu kaufen, das bringt nichts. Das bringt auch finanziell nichts, weil man einfach schlechtere Einkaufskonditionen kriegt. Und vor allem, man muss sich in jedes Produkt hineindenken. Auch wenn die Produkte alle (...) ziemlich ähnlich sind, Es ist trotzdem jedes im Detail anders. (...) also man sollte sich schon auf einen Hauptlieferanten mehr oder weniger eingrenzen, meines auch für die Mitarbeiter einfacher ist bei der Montage (...). Damit die Montagequalität gewährleistet ist beim Verkauf tut man sich auch leichter, weil man weiß dieses Produkt kann man mit gutem Gewissen verkaufen, weil man weiß das kann mehr oder weniger alles. Reklamationsfrei uns so weiter.	Ich glaube, dass das umlegbar ist, also circa 2 Schlüsselpartner. Es macht keinen Sinn 6 Partner zu haben und bei jedem immer wieder zu kaufen. Man sollte sich schon auf 1 Hauptlieferanten mehr od. weniger eingrenzen.	2
8 Wadiasch	<b>D-2.8.</b> Also Lieferanten hat er mindestens 2. Das hängt ja mehr von der Händlergröße ab. Es gibt auch welche die nur einen Partner haben, also einen Schlüsselpartner. Das hat auch glaube ich lange gut funktioniert (...) Also in unserer Branche, wenn ich daran denke, bei Wo&Wo haben wir vielleicht drei Händler gehabt die wirklich nur bei uns gekauft haben, bei Wadiasch kenne ich gar keinen. Auch als unternehmerischer Sicht, also das Risiko eines Händlers, muss er eigentlich zumindest zwei vernünftige Partner haben. [...]	Das hängt von der Händlergröße ab, Lieferanten hat er mind. 2.	Mind. 2
9 Rauch	<b>D-2.9.</b> So um die 5 Partner.	So um die fünf Partner	circa 5
10 Resch	<b>D-2.10.</b> Ein reiner Sonnenschutzfachhändler würde ich sagen dass es um die fünf sein werden, nicht mehr, wenn überhaupt. Wahrscheinlich sogar weniger. Weil er braucht ein oder zwei gute Montagebetriebe, wenn er nicht selbst montiert. Er braucht eventuell einen Elektriker und noch einen der Bauarbeiten ausführen kann für Fundamente oder ähnliches. Und dann bist du im Sonnenschutzbereich schon fertig. Die Steuerung und die Programmierung macht der Elektriker normal schon mit, wenn du einen guten hast (...). Aber ich will einmal sagen, dass zwischen vier und sechs Partner eine wirklich gut bemessene Anzahl ist für einen Fachhändler.	Ich würde sagen dass es um die 5 sein werden, wenn überhaupt. Wahrscheinlich sogar weniger. Zwischen 4 und 6 Partner ist eine wirklich gut bemessene Anzahl.	4-6
11 Praun Senior	<b>D-2.11.</b> Also als Lieferanten hat er bei uns zum Beispiel genauso 3-4 Schwerpunktlieferanten. Einer alleine funktioniert nicht (...). Der Fachhändler will eine Auswahlmöglichkeit, er will immer mit den guten zusammenarbeiten und er braucht Partner die einen guten Service bieten und wo das funktioniert. Weil der Preis alleine nützt nichts, er muss pünktlich liefern usw. Also ich sage jetzt einmal 4-5 Schlüsselpartner und dann gibt es noch 5-6 also Werkzeug, Steuerung usw. Damit kommt man wunderbar aus und ist für jeden Lieferanten auch noch eine interessante Größe. Wenn einer 20 Lieferanten im Programm hat, (...) das geht in unserer Branche meiner Meinung nach nicht, weil 20 Preissysteme, Bestellsysteme, Ersatzteilsysteme, das ist unmöglich. Und das ist wieder positiv für einen Hersteller, aber mit einem alleine geht es auch nicht (...). Also 4-5 Lieferanten. Und auf der anderen Seite, eine Webagentur haben die wenigsten, natürlich hat fast jeder einen Steuerberater, sonst eher wenig (...), vielleicht ein paar Kooperationen mit anderen Handwerkern in der Region, das gibt es häufig (...) zB mit einem Tischler (...). Und Kunden natürlich auch, das hängt davon ab wie groß er ist und wie groß sein Einsatzgebiet ist.	Als Lieferant hat er bei uns 3-4 Schwerpunktlieferanten, einer allein funktioniert nicht. Also ich sage 4-5 Schlüsselpartner und 5-6 weitere (für Werkzeug, Steuerung usw.), damit kommt man aus.	4-5 Lieferanten, 4-5 weitere (Werkzeug, Steuerung...)



## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

	E. Schlüsselaktivitäten	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie
1 Deschmann	<b>E.1.</b> Individuelle Beratung, Service, Schulung	Individuelle Beratung, Service, Schulung	Individuelle Beratung, Service, Schulung
2 Jud	<b>E.2.</b> Es ist wichtig dass man Trends die sich am Markt ergeben früh erkennt und hoffentlich ist es dann auch ein Trend der eine gewisse Breitenwirkung hat und ein Selbstrenner wird. Das heißt die Trendanalyse & Trenderkennung (wo geht die Reise hin?) ist ganz ganz wichtig. {...}. (Trend zur Farbvielfalt, immer kürzere Lieferzeiten etc.). Das wichtigste ist für mich trotzdem der Punkt Innovation & Entwicklung. Ein Unternehmen das sich selbst und die Produkte nicht weiterentwickelt wird über kurz oder lang keinen Erfolg haben. {...}. Die zwei Dinge Trendanalyse, sowie Innovation und Entwicklung spielen natürlich zusammen und baut aufeinander auf. Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Marketing als Instrument, weil viele Produkte verkaufen sich leider nicht von allein. {...}. Letztendlich auch die Qualität. Es hilft das beste Produkt und das tollste Marketing nichts wenn die Qualität nicht passt. {...}. Hier gehört nicht nur die Produktqualität, sondern auch Liefertreue & Lieferzeit dazu. Gute Produktion, gute Vorlieferanten {...}, Verpackung, Logistik. Selbst wenn das Produkt bis zum Kunden gelangt ist, ist das Thema Qualität noch nicht fertig (leicht zu montieren, Montage Anleitung etc.). {...}.	Trendanalyse & Trenderkennung ist ganz ganz wichtig. Das wichtigste ist trotzdem der Punkt Innovation & Entwicklung. Die zwei Dinge spielen zusammen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Marketing.	Trendanalyse und Trenderkennung, Innovation & Entwicklung, Marketing
3 Kleewein	<b>E.3.</b> Bei uns ist das das Tool „Customer Care“, Kundenpflege, das ist eigentlich das von dem wir leben, weil ich lebe ja von der Weitervermittlung. Das ist eben der Bereich wo ich am meisten Zeit investiere. I: OK, und inwiefern ? Also was machen Sie da genau? E: Kunden werden von uns bevor sie Fenstern kaufen [...], das machen wir mit dem Lieferanten gemeinsam und es heißt „die Reise des Kunden“, also da versuchen wir den Kunden schon vorher abzuholen, bevor sie überhaupt Fenster kaufen auch anzusprechen, dass sie auf uns aufmerksam werden. Und dann den ganzen Prozess, wir fangen mit den neuen Medien an, Facebook, Instagram und diese Sachen. Und dann, wenn es zum Abschluss gekommen ist wird auch nachtelefoniert, wie hat er den ganzen Kaufprozess gefunden? Da gibt es ein paar Schlüsselfragen, also ein Fragebogen mit 15 Minuten und dementsprechend richten wir auch unseren Prozess aus.	Das Tool "Customer Care", Kundenpflege. In diesen Bereich investiere ich am meisten Zeit. Wir fangen mit neuen Medien an, es wird nachtelefoniert, es gibt einen Fragebogen.	Kundenpflege (mit einem eigenen Tool: "Customer Care")
4 Praun Junior	<b>E.4.</b> E: Schlüsselaktivitäten heißt... I: Also das wären bei einem Hersteller zum Beispiel die Produktion E: Ok, Ok. Genau, also das wichtigste ist sicher das Verkaufsgespräch und die Montage. Das sind wirklich die zwei Kernthemen, die einfach notwendig sind. Einerseits zuerst das Verkaufsgespräch [...], aber und aus meiner Sicht ganz gleich wichtig wie das Verkaufsgespräch ist einfach die Montage bei unserem Bereich und in unsere Qualität, weil unsere Produkte wenn sie nicht richtig montiert sind, funktionieren einfach nicht. [...] also es hat auch keine Sonnenschutz Firma Submonteure die ständige wechseln, weil das funktioniert einfach nicht. Einfach weil die Qualität in der Montage so wichtig ist und diese Erfahrung der Leute. Alles andere lässt sich irgendwie lösen aber das, naja.	Das wichtigste ist das Verkaufsgespräch und die Montage.	Verkaufsgespräch und Montage
5 Memmelauer	<b>E.5.</b> Grundsätzlich Werbung muss man machen, auf Messen muss man gehen. Kommt immer darauf an wie viele Messen man macht, wie groß soll das Umfeld sein, wie weit will ich mein Radius sein, wohin will ich verkaufen? Nach dem machen wir eine Messeplanung [...] und wir gehen einfach auf Messen damit wir bekannt werden. Man muss auf der Messe natürlich jedes Jahr präsent sein [...]. Man muss auch eine gewisse Werbung machen, das kann heute ein Telefonbuch sein, das kann Google sein oder Facebook [...]. Man muss halt dann immer schauen, bringt es was oder bringt es nichts. Aber manche Sachen muss man einfach nur aus Priorität machen [...], Herold oder Google oder wie ich es mache eine Bus-Werbung wo ein Bus jahrelang mit der Werbung herumfährt. [...] also ohne Werbung geht gar nichts. I: Ok, und abgesehen von der Werbung, Aktivitäten im Sinne von Verkaufsgesprächen führen, was sind hier noch die wichtigsten Aktivitäten die Sie intern durchführen müssen? E: Ja, das ist jetzt eigentlich genau das selbe was ich jetzt schon gesagt habe. Ich stehe schon auf einer bestimmten Messe seit ich angefangen habe selbstständig zu sein. Wenn man dort immer präsent ist, dort kriegt man auch die dementsprechenden Materialien d.h. Adressen her. [...] Und so muss man halt schauen, dass man das Geschäftsfeld aufrecht erhaltet. Und wie gesagt, es hängt viel von der Beratung ab, wenn der Kunde eine gute Beratung bekommen hat, dann wird sich der Kunde auch den Händler merken und wird ihn auch weiterempfehlen [...]. Und man muss auch schauen, dass man bei den Werbeaktionen der Lieferanten mitmacht, damit man auch wieder zu neuen Adressen kommt. Man muss einfach so präsent sein, dass mich der Kunde nicht vergisst [...].	Werbung, auf Messen gehen, wir machen eine Messeplanung. Und es hängt viel von der Beratung ab.	Werbung (klassisch, online), auf Messen gehen, gute Beratung
6 Schönwetter	<b>E.6.</b> Grundsätzlich das Verkaufsgespräch. Auch eine fehlerlose pünktliche Lieferung ist wichtig. Der Wettbewerb im In- und Ausland ist sehr stark und man muss sehr zielgerichtet arbeiten. Auch hausinterne Schulungen durchzuführen ist ein wichtiger Punkt, damit der Kunde weiß, dass man sich um ihn kümmert. Der Kunde muss rundum gut versorgt werden und das Gefühl haben das er der Wichtigste ist.	Grundsätzlich das Verkaufsgespräch. Auch eine fehlerlose pünktliche Lieferung, interne Schulungen durchführen	Verkaufsgespräch, pünktliche Lieferung, interne Schulungen
7 Fieder	<b>E.7.</b> Natürlich, man muss einmal den Kunden finden beziehungsweise ein Kundengespräch, Verkaufsgespräch führen, ein Angebot legen, beim Kunden ausmessen und schlussendlich montieren [...]. Also das ist natürlich die Schlüsselgeschichte, ohne dem funktioniert das nicht.	man muss einmal ein Verkaufsgespräch führen, ein Angebot legen, ausmessen und montieren.	Verkaufsgespräch, Angebotslegung, Ausmessen, Montage
8 Wadiasch	<b>E.8.</b> In unserer Unternehmensgröße sind es die Kundengespräche. Die persönliche Kundenbindung, die Beziehung, zu dem Händler hinzufahren [...], da geht es eher darum den Kundenkontakt zu halten. Und Was wirklich wichtig ist, wenn es wo brennt, dass man dann auch schnell eine Lösung findet. Dann hat man viel gewonnen. Das Thema von der Produktion her ist halt Liefertreue und entsprechend marktfähig die Lieferzeit zu halten. Aber die Liefertreue, oder einen zugesagten Liefertermin einzuhalten, das ist glaube ich viel wichtiger als ob man jetzt in zwei Wochen liefert oder in drei [...].	In unserer Größe sind es die Kundengespräche, die Kundenbindung, die Beziehung. Es geht darum, Kundenkontakt zu halten und wenn es wo brennt, schnell eine Lösung finden. Und Liefertreue.	Kundengespräche, Kundenbindung/-beziehung, Liefertreue

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

9	Rauch	<p><b>E.9.</b> [...] also ich bin noch ein Zettelschreiber und habe einen Kalender. Die Aktivität ist zwischendrin die 10-15 zusätzlichen nicht vorhersehbaren Kunden die mich anrufen abzuarbeiten. Das ist alles, dann ich der Tag eh vorbei. Ich habe meine Termine, [...] fix eingeplante Kunden. Dazwischen bin ich mit dem Auto unterwegs und die Leute rufen mich alle am Handy an [...], z.B. ein Kunde der mir wieder einen Auftrag gibt. Alles zwischen den Terminen. I: Und die Termine sind Verkaufsgespräche? E: Die Verkaufstermine, genau. Und einfache Messarbeiten mache ich auch [...]. Sonst fahren meine Monteure hin messen. I: Würden Sie sagen, dass das produzieren für Sie eine Hauptaktivität ist? E: Nein, weil das absolut meine Monteure machen [...]. Die schauen sich das selbst an, und machen es dann. Und dann sagen Sie mir einfach was es gekostet hat. Aber für die Firma ist es schon eine wichtige Aktivität. Die Produkte kriege ich ja fertig, das was wir dann machen ist ja nur dieses Zusätzliche, wie es befestigt wird, Zusatzdistanzen etc [...]. Aber das machen dann die Monteure.</p>	Verkaufstermine, Messarbeiten von mir oder meinen Monteuren, produzieren der Sonderlösungen von meinen Monteuren	Verkaufsgespräche, Ausmessen, Produzieren der Sonderlösung, Montage
10	Resch	<p><b>E.10.</b> Die wichtigsten Aktivitäten, da gehen die Meinungen jetzt sehr auseinander. [...] an oberster Stelle stehen bei mir zwei Sachen, das ist Liefertreue/Lieferzeit und Qualität des Produktes [...]. Aber dann läuft es von selber, also wenn Qualität und Liefertreue passen [...]. Natürlich spielt ein bisschen Design und Produktgestaltung hinein die ganz wichtig ist [...]. Wenn das Produkt aussieht wie von 1850 wird es mir auch niemand abkaufen [...]. Und als Aktivität dahinter hätte ich gesagt ist es die persönliche Bindung unseres Verkaufs mit den vielen Händlern. Die Verkaufsaktivität. Und als Verkaufsaktivität meine ich nicht, dass mein guter Verkäufer ist [...] und teuer verkauft, sondern da meine ich wirklich dass es die Kundenbindung ist. Mit dem Kunden eine gute persönliche Bindungen aufzubauen und zu halten. I: und für die Liefertreue wäre es als Aktivität dann der eigene Fuhrpark dahinter? E: Nein, die Logistik und Produktion. Ich glaube das allerwichtigste ist Logistik und die Lagerhaltung, beziehungsweise die Logistik in Punkto Warenbeschaffung zur Produktion. Das sind die zwei Knackpunkte [...]. Wir haben entweder riesige Lager die man dann hinterher nicht verarbeiten kann Oder wir bekommen die Ware einfach nicht zum richtigen Zeitpunkt weil es der Lieferant nicht schafft [...]. Das Produkt Sonnenschutz ist halt von der Emotionalität und vom Wahrnehmen her sehr minimal im Vergleich zur Autobranche zum Beispiel [...]. Wenn man über Sonnenschutz redet Weiß niemand Bescheid, außer in dem Moment wo er sich gerade einen anschaffen will aus irgendeinem Anlass heraus, sonst ist das eine emotionslose Sache. Ich muss also mit meinem Produkt in kurzer Zeit Emotionen erzeugen und das ist glaube ich die Schwierigkeit bei dem Produkt, das ist nichts was jeden Tag in jedem Kopf ist. I: O. k., also könnte man die Aktivitäten so zusammenfassen dass man sagt, das wichtigste Sind die Verkaufsaktivitäten in Richtung Kundenbindung und eine gute Logistik, dass man sowohl gute Qualität und Liefertreue erreichen kann. E: Ja, so ist das. Ich glaube genau das ist es. Das kann man so sehen, ja.</p>	Lieferzeit/Liefertreue und Qualität der Produkte stehen an oberster Stelle. Als Aktivität dahinter ist es die persönliche Bindung unserer Verkaufs mit den Händlern. Für Liefertreue wäre das Logistik und Produktion als Aktivität dahinter.	Verkaufsaktivität (für Kundenbindung), Logistik & Produktion (für Qualität und Liefertreue)
11	Praun Senior	<p><b>E.11.</b> Ja, das ist die Sortimentsauswahl, weil wir bestimmen wie ein Modegeschäft was im Sortiment ist. Und da muss man immer, also darum fahre ich auch auf jede Messe, also ich schaue mir jeden Lieferanten an. Das ist ein Schwerpunkt, den könnte ein Sonnenschutzfachhändler alleine nicht machen [...] weil er auf der Messe nicht anerkannt wird. Wenn ich sage ich habe 14 Partner, dann werden alle einmal neugierig. [...]. Also die Sortimentsauswahl ist ganz wichtig. Dann die Marketingunterstützung, also die Dinge die wir koordinieren, in dem Fall Schwerpunkt das ganze Online-Marketing. [...] Und das Dritte, die große Stärke ist der Erfahrungsaustausch, in dem Fall untereinander, aber auch ein Informationsvorsprung, weil ich natürlich anders recherchieren kann und das an 14 Leute weitergebe und es kann nicht jeder alles durchlesen und recherchieren und Internet analysieren usw. Also Sortiment, verkaufsfördernde Maßnahmen, die sinnvoll sind [...], manche machen auch gewisse Dinge für sich alleine, und das dritte ist der Erfahrungsaustausch und die Information [...].</p>	Das ist die Sortimentsauswahl, die Marketingunterstützung (Schwerpunkt Online-Marketing), der Erfahrungsaustausch & Information, weil ich anders recherchieren kann.	Sortimentsauswahl, verkaufsfördernde Maßnahmen (Marketing), Recherche & Analyse f. Erfahrungsaustausch und Information

	E-1. Service/Wartung wichtig	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie	Kategorie	
1	Deschmann	E-1.1. Ja das ist in unserem Bereich sicher sehr wichtig, und die Kunden legen besonderen Wert auf die Nähe der Firma und das auch über einen längeren Zeitraum ein Ansprechpartner für Service und Reparaturen zur Hand ist.	Service/Wartung ist sehr wichtig. Kunden legen viel Wert auf die Firmennähe und einen Ansprechpartner	Service/Wartung ist für Kunden sehr wichtig	sehr wichtig
2	Jud	E-1.2. Ja, der ganze Prozess Produktverkauf ist nicht damit abgeschlossen dass das Produkt beim Kunden angekommen ist. Wartung und Service ist ein Bereich der in Richtung Kundenbindung geht. Wenn der Kunde danach ein Problem hat (...) und man ihn nach dem Kauf weiterhelfen kann dann hilft das meistens um eine gute Kundenbindung zu erreichen. Warten könnten wir persönlich etwas weiter ausbauen, Mitbewerber machen das zum Teil. (...). Man könnte ja dem Endverbraucher diverse Wartungsverträge anbieten. Das wird bei uns leider noch nicht groß geschrieben und vernachlässigt. Mitbewerber bieten das zum Teil schon an in Kooperation mit ihren Fachhändlern. Wartung darf man nicht unterschätzen. Als Hersteller kann man so ein Modell seinen Händlern vorschlagen und anbieten und das ganze über sein Händlernetz ausbreiten. Quasi als zusätzliches Verkaufsmodell. (...). Das kann auch noch einen Schritt weitergehen und man kauft sogar eine Versicherung fürs Produkt. Da gibt es viele Ausbaustufen, wird bei uns derzeit aber nicht gepusht.	Ja, Wartung und Service geht in Richtung Kundenbindung. Wartung darf man nicht unterschätzen und man könnte es als zusätzliches Verkaufsmodell anbieten. Das wird bei uns derzeit aber nicht gepusht.	Service/Wartung darf nicht unterschätzt werden. Ist für den Kunden wichtig	wichtig
3	Kleewein	E-1.3. Extrem wichtig, Kunden legen großen Wert darauf, sehr wichtig. Machen wir im ersten Jahr kostenlos und dann kostenpflichtig. I: Den Service nach dem Verkauf? E: Ja. I: Ok, das heißt Sie nehmen das in der Firma auch wichtig und bieten es den Kunden dann auch an. E: So ist es, ja.	Extrem wichtig, Kunden legen großen Wert darauf. Sehr wichtig. Wir nehmen es in der Firma auch wichtig und bieten es an.	Service/Wartung ist für den Kunden extrem wichtig	extrem/sehr wichtig

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

	E-1. Service/Wartung wichtig	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie	Kategorie
4 Praun Junior	<p><b>E-1.4.</b> Es ist mir sehr wichtig, die Schwierigkeit die wir alle Sonnenschutzhändler zusammen haben, also der Luxus den wir alle Gott sei Dank haben ist der, dass wir so viel zutun haben, dass wir auf das Service und die Wartung zum Teil nicht vergessen, aber zum Teil keine Zeit dafür haben. Das ist strategisch eigentlich eine ganz schlechte Überlegung, das ist einfach nicht gut. Aber bei uns war es bis jetzt so, dass wir einfach in Zeiten wo eine Wartung sinnvoll wäre, selbst so viel zu tun haben und hatten, dass wir auf die Wartung theoretisch vergessen. Und das wäre gut wenn wir es ändern würden, nehme ich mir immer wieder vor, scheitert immer wieder an der einen oder anderen Sache. Aber grundsätzlich wäre es eines der wichtigsten Themen überhaupt. Weil da kommt der Umsatz zusammen, ohne dass man jetzt großartig Werbung macht dafür. Da muss ich auch nicht selbst hinfahren, also das machen die Monteur und verrechnen es dann einfach.</p> <p>I: Und legen die Kunden dann viel wert auf den Service nach dem Kauf?</p> <p>E: Teils teils, sie legen weniger Wert darauf als man sich denkt. Das liegt aber vor allem daran weil sie es nicht gewohnt sind beim Sonnenschutz. Weil bei jeder Waschmaschine, oder beim Auto zum Beispiel ist das genauso ein Thema. Kennt jeder und da fährt jeder ein bis zweimal im Jahr zum Service, da gibt es Service und Wartungsverträge und was auch immer. Das gibt es bis jetzt im Sonnenschutz noch nicht wirklich. Das wird zwar immer wieder von irgendeiner Seite probiert, aber dann kommt genau das raus, dass man dann zu dieser Zeit zu wenig Kapazität hat und das dann nicht schafft. Das steckt noch in den Kinderschuhen.</p>	<p>Es ist mir sehr wichtig. Wir haben für Service &amp; Wartung zum Teil keine Zeit. Das ist strategisch ganz schlecht. Es wäre eines der wichtigsten Themen überhaupt. Kunden legen weniger Wert darauf als man denkt, weil sie es nicht gewohnt sind bei Sonnenschutz.</p>	<p>Kunden legen weniger Wert auf service/Wartung als man sich denkt. Nicht gewohnt.</p>	weniger wichtig
5 Memmlauer	<p><b>E-1.5.</b> Ohne Service geht es gar nicht. Also nur verkaufen gibt es genug, also die nur verkaufen und hinter mir die Sintflut [...]. Solche Kunden gibt es auch, das sind aber meistens Kunden die auf den Preis schauen. Aber sehr viele Kunden legen Wert auf Qualität, d.h. vom Produkt die Qualität, die Beratungsqualität, [...] eine ordentliche Montage, dann muss auch die Nachbetreuung gut sein. Man muss dem Kunden gleich von Haus aus sagen, wenn das Produkt einmal was hat, das Produkt kommt von dort und da, es hat eine gute Qualität und eine hohe Garantie [...]. Wenn man solche Dinge auch wirklich dem Kunden überbringt [...], dann wird der Kunde auch immer wieder zu dir kommen. Man muss dem Kunden einfach anbieten können nicht nur schnell etwas neues zu montieren, sondern man muss ihm von Haus aus einfach klar machen, dass wir auch den Service haben dass man eine Reparatur, eine Wartung durchführen soll. Es gibt manche Produkte da sagt man es auch dem Kunden wegen einer Wartung, z.B. bei Wintergartenbeschattungen, die Schmutz ausgesetzt sind [...], das gehört alle 2 Jahre [...] überprüft. [...] Bei solchen Sachen mache ich auch z.B. Wartungsverträge, wo ich das bei mir automatisch beim Auftrag hinterlege und den Kunden nach 2 Jahren kontaktiere [...].</p> <p>I: Ok, also wird das vom Kunden grundsätzlich schon gefragt und gefordert aber es gibt trotzdem viele Händler die das nicht anbieten?</p> <p>E: Viele Händler bieten das gar nicht an. Wenn Sie heute eine Fensterfirma anschauen [...] da hat das Fenster Priorität und der Sonnenschutz ist nur ein Mitläufer. Den interessiert das nicht, ob das Produkt nach 2 Jahren was hat [...]. Das sind die Firmen die sagen schnell der Verkauf und hinter mir die Sintflut, die Firmen gibt es wie Sand am Meer [...].</p>	<p>Ohne Service geht es gar nicht, viele Händler bieten es gar nicht an, die gibt es wie Sand am Meer.</p>	<p>Service ist unerlässlich</p>	Sehr wichtig
6 Schönwetter	<p><b>E-1.6.</b> Dieses Thema ist auch für den Händler wichtig denn er verkauft ja auch die Marke WO&amp;WO an den Endkunden. Sowohl der Händler als auch der Endkunde müssen sich in gewissen Situationen nach dem Verkauf noch gut betreut fühlen. Grundsätzlich sollten die Händler selbst montieren können, Bestellungen abwickeln können und sich auch um Reklamationen kümmern. Es gibt aber immer wieder Situationen wo das nicht geht. Daher ist der After-Sales-Service auf jedenfall wichtig. Der Endkunde soll das Gefühl haben Er hat ein gutes Produkt gekauft, nicht nur bei einem Händler, sondern auch bei einem österreichischen Unternehmen. Wir als Hersteller kümmern uns nicht um den Händler sondern auch eine Endkunden und wenn es benötigt wird kommen wir mit dem Händler mit zum Endkunden und sehen uns das Problem gemeinsam an, denn der Endkunde soll das Gefühl haben ein gutes Produkt gekauft zu haben.</p>	<p>After-Sales-Service ist auf jedenfall wichtig, auch für den Händler. Sowohl Händler als auch Endkunde müssen sich nach dem Verkauf gut betreut fühlen.</p>	<p>Service ist wichtig für Händler und Endkunde</p>	Wichtig
7 Fieder	<p><b>E-1.7.</b> Die Kunden legen sehr viel Wert drauf. Und grundsätzlich ist das ein Steckpferd meiner Firmenphilosophie, muss man ganz klar sagen. Ich liege sehr sehr viel Wert auf Service. Das fängt bei mir von der persönlichen Beratung, Verkaufsgespräch, bis zur Montage und und und [...]. Was aber ein wesentlicher punkt ist, jeder Kunde der bei mir kauft kriegt nach einem Jahr ein kostenloses Service seines Produktes zum Beispiel. D.h. man fährt hin, schaut sich das an, serviciert es, reinigt es etc. weil mir das sehr sehr wichtig ist. Und das kommt auch sehr gut an. Und ich hab auch sehr viele Kunden die nur wegen Kleinigkeiten kommen und dort bin ich genauso da. [...] Es hat jeder das Recht betreut zu werden und das ist auch ein kleiner Teil der mein Geschäft ausmacht und meinen Geschäftserfolg ausmacht.</p>	<p>Kunden legen sehr viel Wert darauf. Ich lege sehr sehr viel Wert auf Service. Jeder Kunde kriegt nach 1 Jahr ein kostenloses Service.</p>	<p>Service ist sehr wichtig für Kunde.</p>	sehr wichtig
8 Wadiasch	<p><b>E-1.8.</b> Nein! Also ich kenne ganz wenige, also Händler, dass man über ein Produkt oder auch später einen Wartungs- oder Servicevertrag anbieten kann. Natürlich, wenn das Produkt kaputt geht oder wie auch immer, dass man dann sagt ok ich mache Reparatur und Service, das ist schon ein gutes Geschäft – für den Händler und auch für uns wenn man viele Einzelteile liefert. Aber aktiv zu sagen, wie bei einem Auto [...] dass man sagt ich komme jedes Jahr vorbei oder alle zwei oder fünf Jahre und wir warten das dann, also das kann ich mir nicht vorstellen. Bei meiner Vorgängerfirma haben wir bei zwei so großen Projekten Wartungsverträge gehabt, aber das war im Interesse von so einer immobilienfirma und der war froh wenn jemand für die Endkunden vorbei kommt. [...] Ich glaube, auch wenn ich es anbiete wird es nicht wahrgenommen einfach.</p> <p>I: Also ist die Nachfrage für so etwas Ihrer Meinung nach nicht da?</p> <p>E: Nein! Also aus heutiger Sicht einmal. Vielleicht ändert es sich dadurch wenn man einmal mehr in Richtung Digitalisierung kommt, weil da auch der Bedarf da ist zu helfen und zu warten aber jetzt rein für das Produkt wenn ich heute sage ich komme alle zwei Jahre einmal vorbei und deine Markise muss einmal geölt werden und durchgeschaut werden, das tut sich glaube ich keiner an. Also ich kenne keinen.</p>	<p>Nein, also ich kenne ganz wenige. Dass man alle 2 Jahre vorbei kommt und das wartet kann ich mir nicht vorstellen. Ich glaube auch, wenn ich es anbiete wird es nicht wahrgenommen.</p>	<p>Nein, Service/Wartung für Kunde nicht wichtig.</p>	Nicht wichtig
9 Rauch	<p><b>E-1.9.</b> Eigentlich schon, ja. Der Kunde muss aber selber gar keinen Wert drauf legen, weil wir das selber automatisch machen. Wir machen das ganz automatisch [...] dass wir bei Gelegenheit nachfragen, ob alles in Ordnung ist und alles passt [...]. Und wenn jemand anrufen sollte, dann machen wir einen Termin aus [...].</p> <p>I: Also ist das für Sie wichtig und für die Kunden auch?</p> <p>E: Für die Kunden, ja, obwohl ich sagen muss, das kann ich im Jahr auf einer Hand abzählen, dass da 5 Kunden anrufen und sagen, ich möchte gerne einen Service oder so etwas. Das ist eher bei mir so, wenn ich Kunden wieder treffe, dass ich sie automatisch darauf anrede, ob alles passt [...]. Wir haben da nichts, das ist nur persönlich. Und nur persönlich kann man auch ein gutes Geschäft machen [...]. Wir schreiben auch keine Mahnungen oder so, weil wir das auch gar nicht brauchen. Das kann man sich gar nicht vorstellen im Jahr 2017 aber da zählt wirklich noch Handschlags Qualität [...].</p>	<p>Eigentlich schon. Das machen wir automatisch, der Kunde muss selbst keine Wert darauf legen. Dass Kuen anrufen und sagen ich möchte ein Service, das kann ich auf einer Hand abzählen.</p>	<p>Service ist mäßig wichtig. Wir fragen automatisch nach. Kunde kommt nicht von sich.</p>	Mäßig wichtig
10 Resch	<p><b>E-1.10.</b> ja, das ist sehr wichtig für den Kunden</p>	<p>Ja, sehr wichtig</p>	<p>Sehr wichtig</p>	sehr wichtig
11 Praun Senior	<p><b>E-1.11.</b> Ja, ich würde schon sagen dass der Kunde Wert auf eine gute Betreuung auch noch nach dem Verkauf legt. Wobei wir ja für unsere Fachhandelspartner soundso Service bieten in Richtung Informationsaustausch usw. Das wird sehr geschätzt.</p>	<p>Ja, der Kunde legt Wert auf Service/Wartung</p>	<p>Service ist wichtig für Kunde</p>	wichtig

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

	F. Ressourcen	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie
1 Deschmann	<b>F.1.</b> Geschulte Mitarbeiter, entsprechend gut ausgestattete und ein entsprechendes Service bietende Zulieferfirmen	Geschulte Mitarbeiter, gute Zulieferer (gut ausgestattet, bieten Service)	Gute Mitarbeiter, Gute Lieferanten
2 Jud	<b>F.2.</b> Eigentlich sind es alle Abteilungen – also jede einzelne Abteilung für sich. (...) Ich kann keinen einzelnen Mitarbeiter ausschließen – es sind alle gleich wichtig. Man hört diesen Spruch immer wieder: die Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied. (...). Wenn irgendwo etwas schief geht z.B. beim Transport, kommt das Produkt beschädigt an. (...). Prozesse im Unternehmen Als auch zum Lieferanten müssen genau definiert sein. Auch der Prozess zum Kunden (Qualität der Verkaufsunterlagen) (...) muss sauber definiert sein. Die Mitarbeiter mit ihrem Know-how und ihren Kompetenzen, die Lieferanten, sowie saubere Prozesse. Wenn ich priorisieren müsste würde ich sagen die Mitarbeiter sind das wichtigste (...) auch Mitarbeiter von Vorlieferanten, saubere Prozesse die im Unternehmen funktionieren unterstützen das ganze (...), Innovationskraft und Entwicklung gehört hier natürlich auch hinein (...).	Alle Abteilungen, alle Mitarbeiter sind gleich wichtig. Die Mitarbeiter mit ihrem Know-How, Mitarbeiter von Lieferanten und saubere Prozesse. Innovationskraft & Entwicklung gehört natürlich auch hinein.	gute Mitarbeiter, saubere Prozesse, Innovationskraft & Entwicklung
3 Kleewein	<b>F.3.</b> Ich kann jetzt eigentlich nur plump sagen die EDV und ein schöner Schauraum, weil alles andere kriege ich ja von den Lieferanten zur Verfügung gestellt. Was ich brauche ist eine Lagerfläche, ein schöner Schauraum, gute EDV, das wars.	Die EDV und ein schöner Schauraum, weil alles andere kriege ich von den Lieferanten.	Schauraum & Lager, EDV
4 Praun Junior	<b>F.4.</b> Personal. Qualifiziertes, gutes Personal. Also ich bin der Meinung, dass sich unsere Branche mittlerweile so weit entwickelt hat, dass egal welcher Hersteller uns beliefert [...] die Dinge funktionieren alle, also es funktioniert alles. Das worauf es ankommt ist wer verkauft es und wer montiert es. Das sind Leute die dahinter stehen. Und deswegen, was meiner Sicht ist das der Knackpunkt.	Qualifiziertes, gutes Personal. Das worauf es ankommt ist wer es verkauft und montiert. Leute, die dahinterstehen.	qualifiziertes, gutes Personal
5 Memmelauer	<b>F.5.</b> Grundsätzlich ist es so ich brauche einen Lieferanten der mich über Neuigkeiten informiert, der mich über bautechnische Änderungen informiert, wie lange bekomme ich dann das Produkt bzw. die Bauteile dazu noch? Das ist einmal grundsätzlich was ich brauche, dass ich den Kunden zumindest informieren kann [...]. Ich brauche auch dementsprechendes Personal, geschultes Personal, dass ich diese Sachen auch durchführen kann. I: Ok, also die Informationen, dass sie die einmal bekommen und dann zum Durchführen auch das Personal dafür. E: Genau, das brauche ich. (...) also ohne Personal geht es heute gar nicht [...]. Ich bin ja ein Kleinunternehmen und da muss sich der Chef einfach auf gewisse Sachen konzentrieren können [...] damit die Mitarbeiter auch eine Arbeit haben. (...) es muss ein miteinander sein, das versuche ich zu leben.	Ich brauche einen Lieferanten, damit ich den Kunden informieren kann über Neuigkeiten. Und geschultes Personal damit ich die Sachen durchführen kann.	guter Lieferant, geschulte Mitarbeiter
6 Schönwetter	<b>F.6.</b> Das wichtigste ist auf jeden Fall Kapital, denn man braucht es um die ganzen Sachen zu kaufen. Auch Innovationen gehören dazu, weil wenn man 20 Jahre lang die gleichen Produkte baut wird es irgendwann langweilig. Natürlich gehören auch qualifizierte Arbeitskräfte dazu. Das sind die drei wichtigsten Punkte. Ein kapitalstarkes Unternehmen das innovativ ist, zumindest in ein paar Bereichen, und die nötige qualifizierte Manpower hat sollte eigentlich hinbekommen.	Das wichtigste ist Kapital. Auch Innovationen gehören dazu. Natürlich auch qualifizierte Arbeitskräfte. Das sind die drei wichtigsten Punkte.	Kapital, Innovationen, qualifizierte Mitarbeiter
7 Fieder	<b>F.7.</b> Die Schlüssel Ressourcen ist einmal ganz klar, man braucht kompetente Mitarbeiter, ohne dem geht es nicht. Man braucht ein dem entsprechendes Werkzeug, Fahrzeug, Firmen Bus etc. Untertitel braucht man meiner Meinung nach, damit man langfristig am Markt bestehen kann, einen Schauraum wo man die Muster eins eins zu eins herzeigen kann [...]. Weil die Kunden heute sehr haptisch sind, man muss es angreifen können und sehen [...], aus dem Katalog heraus geht es eigentlich fast nicht mehr [...].	Kompetente Mitarbeiter, ohne dem geht es nicht. Entsprechendes Werkzeug, Fahrzeug und einen Schauraum	kompetente Mitarbeiter, Werkzeug, Fahrzeug, Schauraum
8 Wadiasch	<b>F.8.</b> Für mich die wichtigste Ressource sind die Mitarbeiter, wobei die Mitarbeitersuche derzeit schwierig ist. Ich will nicht einmal sagen gut ausgebildete, sondern Mitarbeiter zu finden die auch noch arbeiten wollen heutzutage. Also das merkt man schon, gerade im Produktionsbetrieb [...]. Also für mich ist der Mitarbeiter auf jeden Fall die Ressource der Zukunft und da muss sich auch jedes Unternehmen was einfallen lassen wie er seinen guten Mitarbeiter noch halten kann [...]. Und was wäre sonst noch eine wichtige Schlüsselressource? Naja, einen vernünftigen Lieferanten zu haben, einen verlässlichen. Ich glaube, dass das ein Thema wird in der gesamten Wertschöpfungskette, dass man sich auf den anderen verlassen kann. So wie ich auch gerne mit Händlern zusammenarbeite auf die ich mich verlassen kann [...]. Händlermonteure gibt es ja wie Sand am Meer, aber es gibt auch genug die halt einfach pfuschen. (...) Ich kann nur hoffen, dass es auch hier zu einer Bereinigung kommt und dass es manche nicht überleben.	Die wichtigste Ressource sind die Mitarbeiter. Für mich is auf jeden Fall der Mitarbeiter die Ressource der Zukunft. Und sonst noch einen vernünftigen Lieferanten zu haben.	Mitarbeiter!, guter Lieferant
9 Rauch	<b>F.9.</b> Kunden, das ist das erste. Zweitens ein gutes Produkt. Drittens, dass das Produkt einen guten Ruf hat [...]. Ein Name, weil Dolenz kennen viele und das brauche ich nicht erst einmal erklären [...]. Und [...], das höre ich immer wieder von den Kunden, das hier (gibt Interviewer eine Visitenkarte). Nicht der Verkäufer sondern ich selbst. I: und die Mitarbeiter sind für Sie wahrscheinlich auch eine wichtige Ressource? E: Ja genau. Weil ich habe da ja auch immer die gleichen. Die habe ich schon 30 Jahre. [...]. Und die Kunden fragen mich auch ganz oft, ob ich österreichische Monteure habe [...]. I: Und würden Sie auch Ihren Schauraum als Schlüsselressource bezeichnen? E: Ja [...] Schauraum ist wichtig, ganz wichtig. Damit man es angreifen kann. Das ist aber heute bei den Jüngeren auch nicht mehr so. Die suchen sich sogar die Farbe über den Laptop aus [...].	Kunden, ein gutes Produkt und dass das Produkt einen guten Ruf / einen Namen hat und nicht der Verkäufer sondern ich selbst. Auch meine Mitarbeiter (Monteure) und der Schauraum.	Kunden, gutes Produkt, bekannter Markenname (Dolenz) & guter Ruf, Mitarbeiter, Schauraum
10 Resch	<b>F.10.</b> Die Mitarbeiter und deren Know-how. Punkt, Ende. Nicht mehr und nicht weniger.	Die Mitarbeiter und deren Know-How, nicht mehr und nicht weniger.	Mitarbeiter und deren Know-How
11 Praun Senior	<b>F.11.</b> Eine wichtige Ressource ist auf jeden Fall das Know-How. Also auch die Erfahrung meiner eigenen Person. Ich habe ja schon viel erlebt und mitgenommen. Das ist sicher eine der wichtigsten Ressourcen damit so ein Modell wie SLS funktionieren kann. Die Räumlichkeiten an sich sind schnell ersetzbar.	Das Know-How und die Erfahrung meiner eigenen Person.	Know-How/Erfahrung des Geschäftsführers

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

	G. Produkte nachgefragt/rentabel	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie
1 Deschmann	<b>G.1.</b> Nachgefragt: Rollläden, Jalousien und Markisen Rentabel: Markisen	Nachgefragt: Rollläden, Jalousien und Markisen Rentabel: Markisen	Nachgefragt: Rollläden, Jalousien und Markisen Rentabel: Markisen
2 Jud	<b>G.2.</b> Hier habe ich die Daten aus dem Branchenradar ausgedruckt (...). Wir haben in Österreich über alle Produkte 183 Millionen € Umsatz (592 Millionen Stück Sonnenschutzprodukte) im Jahr 2016, so groß ist der Markt momentan. Den größten Brocken hat der Bereich Außenjalousie Raffstore. Am zweitgrößten ist der Bereich Rollläden und dann kommen aufgesplittet die Teilbereiche der Markise (...). Mengenmäßig ist zwischen Raffstore und Rollläden nicht viel um aber der Raffstore ist wesentlich teurer im Verkauf. Dieses Ranking bzw. diese Statistik deckt sich auch so mit dem was ich in unserer Firma wahrnehme. Der Bereich Markise hat ein starkes Wachstum und wird auch so bei uns wahrgenommen, im speziellen die Vertikalmarkise/Senkrechtmarkise. Hier gibt es in den letzten Jahren auch eine neue Entwicklung, die heißt Zipline. Der geht es um eine Senkrechtmarkise die seitlich mit einem Reißverschluss geführt wird (...). Durch einige Vorteile boomt dieses Produkt absolut und hat ein wesentlich größeres Wachstum als alle anderen Produkte. Im Verhältnis zu allen anderen Produkten hat es aber zur Zeit noch einen sehr kleinen Anteil. Das wird sich aber bald ändern (...). Wir haben uns entschieden dass der ganze Bereich Markise ein Schlüsselthema ist (vor allem die Senkrechtmarkise und Zipline) und auch der Bereich Raffstore, die Außenjalousie nicht. (...). Die Außenjalousie ist günstig und wird in Ballungszentren wie Wien oder Graz eingesetzt und man hat eine relativ gute Beschattung außenliegend (...). Ein Raffstore ist wesentlich hochwertiger (...) und gibt mehr Gestaltungsspielraum (...), daher ist er auch teurer als eine Außenjalousie. Raffstores haben auch im Bereich der Einfamilienhäuser eine recht große Bedeutung, Außenjalousien gar nicht. (...). Daher ist für uns der Raffstore ein außerordentlich wichtiger Produktbereich wo wir auch weiterentwickeln möchten. Auch deshalb, weil der Raffstore ein von uns eigens entwickeltes Produkt ist (...). Der ganze Bereich Markise ist bei uns auch ein eigens entwickelter Produktbereich (...). Die größten prozentualen Restspannen haben wir bei Indoor Produkten. Wenn ich von einer absoluten Zahl ausgehe bleibt uns bei Indoor Produkten am wenigsten. (...). Bei einer Markise die im Verkauf so zwischen 3.000 und 5.000 Euro kostet, dort macht eine Restspannen von 30 % natürlich wesentlich mehr aus, als die 50 € beim 100 € Produkt. Von den absoluten Zahlen her gesehen generiert man also die meisten Einnahmen mit den Markisen. Beim Raffstore befinden wir uns in einem kompletten Preiskampf (...), dort bleibt leider nicht mehr so viel übrig, weil wir so viel Rabatt geben müssen, damit wird dort noch einigermaßen preislich attraktiv bleiben.	Nachgefragt: Außenjalousie, Raffstore, Rollläden, Markise (speziell Vertikal-/Senkrechtmarkise; Neuentwicklung Zipline) Rentabel: von den absoluten Zahlen her gesehen generiert man die meisten Einnahmen mit Markisen	Nachgefragt: Außenjalousie/Raffstore, Rollläden, Markise Rentabel: Markisen
3 Kleewein	<b>G.3. E:</b> Sonnenschutz jetzt? I: Ja, wenn wir diese Frage jetzt nur auf den Sonnenschutz beziehen. E: Ja, die traditionelle Außenbeschattung, was Vorsatzrolläden und Raffstore betrifft, das wird am meisten nachgefragt und da verdiene ich auch am besten dabei. Es gibt dann auch noch Markise, Wintergartenbeschattungen, Innenjalousie, Insektenschutz. Wird auch nachgefragt, aber nicht in der Menge. Da habe ich prozentuell eine höhere Spanne, aber absolut gesehen nicht, weil der Warenwert nicht so hoch ist. I: Bei den Rollläden jetzt? E: Bei den Nebenprodukten wie Insektenschutz usw. Bei den Rollläden und Raffstores da macht es einfach die Menge aus. I: Das heißt eine Markise vertreiben Sie schon auch und es bleibt Ihnen auch mehr übrig, aber es wird jetzt viel weniger nachgefragt, als jetzt der Rollläden oder der Raffstore. E: Ja, genau.	Nachgefragt: die traditionelle Außenbeschattung, was Vorsatzrolläden und Raffstore betrifft und da verdiene ich auch am besten. Bei den Rollläden und Raffstores da macht es einfach die Menge aus.	Nachgefragt: Vorsatzrolläden und Raffstore Rentabel: Vorsatzrolläden und Raffstore
4 Praun Junior	<b>G.4.</b> [...] Branchenweit gesehen sind es sicher nach wie vor Jalousien, Raffstoren und Rollläden – davon gehe ich aus. Das ist für mich eine Nebenerscheinung, sage ich einmal ganz ehrlich. Also das mache ich zwar und mache ich verhältnismäßig auch schon genug, aber es ist jetzt nicht mein Hauptgeschäft. Ich bin aber trotzdem überzeugt davon, dass das branchenweit gesehen, also das ist nach wie vor, also Jalousie, Raffstore und vielleicht noch ähm ja. Verhältnismäßig Markisen, man sieht es ja, dafür wird zu wenig gemacht branchenweit gesehen. Aber, für mich und für unser Geschäft ist es definitiv die Markise, das ist unser Hauptgeschäft. Das ist nach wie vor so und bringt halt auch am meisten. Am wenigsten Aufwand mit dem meisten Deckungsbeitrag und darum geht es eigentlich. I: Und bei den meisten nachgefragten Produkten meinen Sie mit Jalousie die Außenjalousie? E: genau, Raffstore und Außenjalousie, ja. Also das sind die zwei Hauptthemen.	Nachgefragt: Branchenweit sicher Außenjalousien, Raffstoren und Rollläden. Rentabel: Markise	Nachgefragt: Außenjalousie, Rollläden, Raffstore Rentabel: Markise
5 Memmelauer	<b>G.5.</b> Ja, also in der gesamten Branche ist es natürlich nach wie vor der Rollläden und der Raffstore, das sind eigentlich die Hauptprodukte. Rollläden nach wie vor wegen der Einbruchshemmung (...), der Raffstore um eine Lichtlenkung zu schaffen (...). Meine Hauptprodukte sind jetzt aber nicht der Rollläden und der Raffstore, weil ich auch nicht im Neubaubereich arbeite, sondern meine Produkte sind hauptsächlich textile Beschattungen oder Sonderformen, also generell eine Sonderform. Dass ich sage ok, 0815 funktioniert nicht, man muss sich dann irgendwelche Gedanken machen, was für einen Zusatz z.B. eine andere Konsole, kann man dann wieder als Standard montieren. Da geht es einfach dann trotzdem um die Konstruktion, dass ich wieder auf ein Standardprodukt hinkomme bei der Montage. Aber meine Produkte sind textile Beschattungen, die sehr große Flächen abdecken und dort ist auch das Geld zu verdienen meiner Meinung nach. (...) Beim Rollläden ist kein Geld zu verdienen weil die Fensterindustrie ja sowieso schon mit Schleuderpreisen arbeitet, dass den Fachhändlern (...) eigentlich nichts bleibt. (...). Da geht es bei uns eher darum dass wir das ganze bedienfertig machen. Wir schließen das Ganze an, machen die Verkabelung, (...) da können wir uns von anderen natürlich abheben.	Nachgefragt: Rollläden und Raffstore Rentabel: Meine Produkte sind textile Beschattung und dort ist auch das Geld zu verdienen.	Nachgefragt: Rollläden, Raffstore Rentabel: textile Beschattung
6 Schönwetter	<b>G.6.</b> Bei uns ist es nach wie vor die Markise. Eigentlich Markise und Terrassenbestattungen. Das macht soweit ich weiß 40 % unseres Gesamtumsatzes aus. Obwohl wir sehr viele andere Produkte anbieten macht das fast die Hälfte des Umsatzes aus. In diesem Bereich sind wir auch selbst Systemgeber d.h. wir produzieren dazu auch selbst Teile wie zum Beispiel Arme und verkaufen auch die Teile weiter an Händler und Konfektionäre. (...). Das ist auch sehr rentabel, da wir als Systemgeber vorgeben können wie viel etwas kostet. Markise ist definitiv das Produkt Nr. 1. Und wird auch am stärksten nachgefragt.	Nachgefragt: Bei uns ist es nach wie vor die Markise, und Terrassenbeschattungen. Rentabel: Markise ist definitiv Produkt Nr. 1 und wird auch am stärksten nachgefragt.	Nachgefragt: Markise, Terrassenbeschattung Rentabel: Markise

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

8	<p><b>G.8.</b> Also allgemein vom Markt würde ich sagen die textile Beschattung vor dem Fenster, das ist momentan ein gewaltiger Trend [...]. Das haben wir zwar noch nicht aber wir werden es heuer auch einführen, also das ist Zip-Screen/Zipline. Das sind so Stoffe die runterfahren, Senkrechtmarkisen mit einem Reißverschlussystem. Da ist sicher eine sehr große Nachfrage. Bei den Raffstoren natürlich auch in der Außenbeschattung aber mehr im Objektgeschäft, aber ich glaube auch das wird jetzt ein bisschen zurückgehen und eher in den Stoffbereich gehen weil die einfach höhere Windlasten aushalten. Ich glaube generell kann man es gar nicht sagen was wirklich am schnellsten und am besten geht weil auch die Anforderung das Riesenthema ist. Für welches Projekt brauche ich ein bestimmtes Produkt? Es gibt dann immer Trendprodukte die eine Zeit lang gut gehen und dann aber wieder abfallen [...]. Der Rollladen ist abgeflacht und steigt jetzt wieder, aufgrund von dem Sicherheitsthema und Einbruchsschutz. Ich glaube die Nachfrage verschiebt sich dann auch wieder. Von der Rentabilität her hätte ich gesagt sind alle Produkte gut und rentabel die mit einem Stoff zu tun haben. Rollladen und Raffstore sind die Produkte die permanent am Markt gewaltig unter Preisdruck leiden und der Preisdruck wird auch steigen, weil es einfach zu viele Mitbewerber gibt und zu viele Hersteller, also sehr schwierig. Man muss sich in der Branche einfach immer eine Mischung suchen und hoffen dass man 2 od. 3 Jahre lang mit einer Welle mitschwimmt wo man bei einem Produkt gut verdienen kann, weil meistens nach drei vier Jahren entsteht dann der Preisdruck [...] speziell auch weil es sehr viele Mitspieler gibt aus dem polnischen, tschechischen Bereich [...].</p>	<p>Die textile Beschattung vor dem Fenster, das ist momentan ein gewaltiger Trend (Zipline). Da ist sicher eine sehr große Nachfrage. Generell kann man es nicht sagen, was am besten geht weil die Anforderung das Thema ist. Die Nachfrage verschiebt sich wieder. Von der Rentabilität sind alle Produkte gut die mit einem Stoff zu tun haben.</p>	<p>Nachgefragt: momentan textile Beschattung vor dem Fenster (Zipline) Nachfrage verschiebt sich wieder Rentabel: textile Beschattung</p>
9	<p><b>G.9.</b> Markisen und textile Beschattungen, d.h. Senkrechtmarkise, Pergolinen. I: Die werden jetzt am meisten nachgefragt? E: Ja, genau. Also im Sommer, Markisen. Und im Herbst/Winter sind wir eher bei den Raffstores, Jalousien und Rollläden. Alles was halt gerade vor dem Fenster runtergeht. Innenbeschattung [...] bei mir sehr wenig. [...]. Lammellenvorhänge habe ich ein paar Firmen, die kaufen das laufend [...], aber Privatkunden nicht. E: und was bringt Ihnen am meisten vom Gewinn her? I: Markisen. Oder eben diese textilen Beschattungen, z.B. die die Reißverschluss geführt sind, weil die sind sehr teuer. Aber am meisten bringen die Markisen.</p>	<p>Markisen und textile Beschattungen (d.h. Senkrechtmarkise, Pergolinen) werden am meisten nachgefragt. Im Herbst/Winter eher Raffstores, Jalousien und Rollläden. Vom Gewinn her bringt am meisten die Markise oder eben textile Beschattungen (Zipline).</p>	<p>Nachgefragt: Markisen und textile Beschattung (Senkrechtmarkise, Pergolinen...) Nachgefragt Winter: Jalousie, Raffstore, Rollläden Rentabel: Markisen &amp; textile Beschattung</p>
10	<p><b>G.10.</b> Am meisten nachgefragt sind Produkte für großflächige Verglasungen oder Freiraumbeschattung, Terrassen, Balkone, also irgendetwas außen rund ums Haus oder vor dem Haus angebracht. Das sind die meist Nachgefragtesten. Und die Rentabelsten sind sicher Markisen in ihrer Gesamtheit, eine Gelenkarmmarkise sicher an oberster Stelle, aber auch Senkrechtmarkisen, das sind sicherlich die rentabelsten Produkte. I: O. k., und bei den am meisten nachgefragten Produkten, wäre das dann auch ein Rollladen oder ein Raffstore? E: Ich glaube dass es derzeit, in den letzten ein bis zwei Jahren, Senkrechtmarkisen sind, weil sie einfach Sichtschutz, Sonnenschutz und Windschutz zugleich sein können, also die neueste Generation von diesen Produkten, wie die Zipline zum Beispiel [...]. Das ist das was die Leute momentan wollen, welche länger draußen sitzen wollen. Unser Klima ändert sich, du kannst länger draußen sein [...] am Tag zieht es die Leute hinaus und sie wollen am Abend nicht gleich hineingehen [...]. Die Temperaturen sind noch angenehm, nur der Wind macht es unangenehm. Deshalb sind das solche Produkte, die momentan sehr gefragt sind.</p>	<p>Am meisten nachgefragt sind Produkte für großflächige Verglasungen oder Freiraumbeschattung, alles außen rund ums Haus oder vor dem Haus. In den letzten Jahren die Zipline. Die Rentabelsten sind sicher die Markisen.</p>	<p>Nachgefragt: Outdoor-Produkte, textile Beschattungen (zB Zipline) Rentabel: Markisen</p>
11	<p><b>G.11.</b> wie gesagt, durch den Trend zum Outdoor-Living und dass die Leute immer mehr Zeit draußen verbringen werden auch Outdoor-Produkte im meisten nachgefragt, also zum Beispiel Markise, Pergolas usw. Und ich würde sagen, diese Produkte, also alles was draußen ist und nicht direkt am Fenster verbaut, sind auch die rentabelsten.</p>	<p>Outdoor-Produkte werden am meisten nachgefragt, z.B. Markise, Pergolas usw. Diese Produkte sind auch die rentabelsten.</p>	<p>Nachgefragt: Outdoor-Produkte (Markise, Pergolas etc.) Rentabel: Outdoor-Produkte, textile Beschattung</p>

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

		G-1. Sonderformen	Kategorie
1	Deschmann	<b>G-1.1.</b> Ja	ja
2	Jud	<b>G-1.2.</b> Nicht über alle Produktbereiche hinweg. Beim Raffstore z.B.machen wir sowas gar nicht {...}. Große Mitbewerber haben auch Sonderformen, Dreiecksbeschattung. Das ist aber immens aufwändig und der Anteil über die Gesamtmenge ist unter 1 %. Wir haben für uns beschlossen diese unter 1 % decken wir nicht ab. Auch wenn wir dadurch das Gesamtgebäude vielleicht nicht bekommen {...}, also wenn der Kunde alles aus einer Hand möchte {...}. im Bereich Rollläden Bieten wir diese Lösung an. Dort haben wir den Vorteil dass wir Systemnehmer sind und unser Systemgeber bietet die Lösung. Im gesamten Indoorbereich bitten wir es auch an {...}, Dreiecksfenster, Halbrundfenster und solche Geschichten. In ganzen Insektenschutzbereich, wo wir übrigens Systemnehmer sind, bieten wir es auch an. Alle möglichen Fenster Geometrien die man sich nur vorstellen kann {...}. Bei der Markise bieten wir so etwas nicht an, Ich weiß auch nicht ob das aktuell irgendjemand überhaupt anbieten kann {...}. Zusammengefasst, im einzelnen Produktbereichen können wir es abdecken, Aber nicht mehr über die komplette Produktrange die wir anbieten.	Nicht in allen Produktbereichen, nur im Bereich Rollläden, Indoor und Insektenschutz
3	Kleewein	<b>G-1.3.</b> Nein.	Nein
4	Praun Junior	<b>G-1.4.</b> Ja, Schrägfenster, Rundfenster	Ja
5	Memmelauer	<b>G-1.5.</b> Ja, also der Dreiecksfensterbereich usw. solche Sachen haben wir natürlich genau so wieder von unseren Lieferanten [...], wo man Innensonnenschutz anbieten kann [...]. Solche Sachen bieten wir genauso an. Was ja auch im Prinzip schon fast Standardlösungen sind.	Ja, Innenbereich
6	Schönwetter	<b>G-1.6.</b> Ein ausliegender Sonnenschutz, speziell im Fensterbereich, ist mit hohen Kosten und hohem Aufwand verbunden. Meistens sind technische Grenzen gesetzt. Dadurch dass sie ein Vollsortimenter sind Gehen wir hier in Richtung Indoor {...}. Sonderformen werden generell auch immer weniger. Es war in der Zwischenzeit in den 90ern und Anfang 2000ern modern (Dreiecksfenster, Giebelfenster). Für diese gibt es auch heute noch geringe Bestattung. Innen ja, aber außen ist es wie gesagt mit viel Aufwand und Kosten verbunden.	Ja, Innenbereich
7	Fieder	G-1.7. Freilich.	Ja
8	Wadiasch	G-1.8. Nein! Möchte ich auch gar nicht	Nein
9	Rauch	<b>G-1.9.</b> Ja, siehe Frage 2a: I: Sind das dann Sonderwünsche im Sinne von Farbe und Maßen oder so? E: Naja, Farbe nicht mehr. Weil Farben hat heute jeder schon alle [...]. Maße auf jeden Fall, das sind dann die die nicht zum Baumarkt gehen [...]. Was aber wirklich ist, wenn der Kunde was spezielles will, z.B. er hat ein Haus mit einem Rundbogen und braucht eine Markise dafür [...]. Meine Monteure sind alle keine Hilfsarbeiter [...], sondern fertige Schlosser oder Tischler [...]. Und dadurch kann mir der den perfekten Winkel für diese Markise machen [...], und da kannst du 10 Firmen fragen, da sagt jeder das kann ich nicht. Dolenz ist für das bekannt. Die kommen dann zu mir und ich kann viel Geld verdienen. Weil das will e kein 0815 Kunde, das will eh nur ein Reicher, und da ist der Preis Nebensache. Das ja, das gibt es sehr oft bei mir [...].	Ja
10	Resch	<b>G-1.10.</b> Ja.	Ja
11	Praun Senior	<b>G-1.11.</b> Ja. Das muss man haben um seriös zu sein. Auch wenn die Nachfrage nicht so groß ist wie bei den anderen Sachen sollte man das im Sortiment führen um seriös zu sein.	Ja

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

	G-2. Nachfrage Sonderformen	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie
1 Deschmann	<b>G-2.1.</b> Geringe Nachfrage, aber meist sehr spezielle Lösungen, die nur mit viel Aufwand verwirklicht werden können	geringe Nachfrage von sehr speziellen Lösungen	geringe Nachfrage
2 Jud	<b>G-2.2.</b> Unter 1 %. Also sehr sehr wenig. Damit dieser Produkte einwandfrei funktionieren Muss man sehr viel Entwicklungs Know-how hineinstecken. Das ist sehr kostspielig und jeder muss für sich entscheiden ob er das anbieten möchte oder nicht.	Nachfrage ist unter 1%, also sehr wenig.	sehr geringe Nachfrage, unter 1%
3 Kleewein	<b>G-2.3.</b> Die Nachfrage ist zu gering, sonst hätte ich mich beschäftigt mit diesem Thema. Aber die moderne Architektur geht eher weg von schräg, es ist eher geradlinig. Sehe ich jetzt nicht wirklich einen Bedarf. Eher in der Sanierung ja, aber weniger. I: Also glauben Sie auch, dass es in Zukunft eher nicht kommen wird? E: So ist es, ja	Die Nachfrage ist zu gerig. Die moderne Architektur geht eher weg von schräg. Ich sehe nicht wirklich einen Bedarf.	geringe Nachfrage, auch in Zukunft kein Bedarf
4 Praun Junior	<b>G-2.4.</b> Selten. Also bei uns, wir haben es und machen diese ganzen Geschichten und die Leute kommen auch bei manchen Sachen zum Teil zu uns, weil sie [...] Es irgendwo auf der Homepage finden, Oder wo vielleicht Google es findet weil wir das richtige Wort drinnen haben. Es ist halt bei diesen Schrägsachen so, dass sich das preislich schon ziemlich intensiv darstellt das Ganze. I: Ok, und gibt es da eine Tendenz, dass diese Produkte eher mehr in letzter Zeit nachgefragt werden oder dass sie eher rückläufig sind? E: Nein, ich würde sagen, also bei mir ist es am gleichen Niveau geblieben [...], also abgesehen von meinem allgemeinen Wachstum weil es mich noch nicht so lange gibt. [...] Ich glaube aber ganz allgemein, das es ein bisschen mehr geworden ist, diese Sonderformen, einfach weil die architektonische Linie leider nicht gerade zu geraden Linien geht, was für den Sonnenschutz schwierig ist und [...] aber es geht in die Richtung.	Diese Sachen werden selten nachgefragt. Preislich stellen sich diese Schrägsachen ziemlich intensiv dar. Bei mir war die Nachfrage gleichbleibend. Ich glaube, dass die Nachfrage allgemein ein bisschen mehr geworden ist, weil die Architektur nicht gerade zu geraden Linien geht.	selten Nachfrage, allgemeine Nachfrage leicht steigend
5 Memmelauer	<b>G-2.5.</b> Die Nachfrage ist eher gering. I: Und auch gleichbleibend gering in den letzten Jahren? E: Ja, also es kann schon sein dass in einem Jahr ein paar mehr sind und in einem anderen ein paar weniger. Aber es ist eigentlich im Promille Bereich sage ich jetzt einmal, es ist ein kleiner Anteil.	Die Nachfrage ist eher gering. In einem Jahr ein paar mehr, in einem anderen ein paar weniger. Aber es ist im Promille Bereich, es ist ein sehr kleiner Anteil.	Nachfrage gering, im Promille Bereich, grundsätzlich gleich bleibend
6 Schönwetter	<b>G-2.6.</b> Sonderformen werden generell auch immer weniger. Es war in der Zwischenzeit in den 90ern und Anfang 2000ern modern (Dreiecksfenster, Giebelfenster). Für diese gibt es auch heute noch geringe Bestattung. Innen ja, aber außen ist es wie gesagt mit viel Aufwand und Kosten verbunden. Die Nachfrage von außenliegendem Sonnenschutz bei Fenster mit Sonderformen geht zurück. Auch die Nachfrage von innen liegendem Sonnenschutz für solche Sonderformen ist sinkend.	Die Nachfrage von außenliegendem Sonnenschutz bei Fenster mit Sonderformen geht zurück. Auch die Nachfrage von innen liegendem Sonnenschutz für solche Sonderformen ist sinkend.	Nachfrage gering und sinkend
7 Fieder	<b>G-2.7.</b> Grundsätzlich sehr wenig, natürlich, weil die meisten Kunden nicht wissen dass es dafür etwas gibt. [...] und die die es wissen Sind der Meinung dass das auch sehr sehr teuer ist, was aber meistens nicht stimmt. Also Innenbeschattung in Dreiecksform, Grundform oder was auch immer ist nicht wirklich teuer. I: Und bieten Sie hier Außenbeschattung auch an? E: Freilich. Schräg-Raffstoren und Schräg-Rollläden usw. Das ist alles kein Problem [...]. Aber das sind halt Sonderlösungen und Anführungszeichen die im Vergleich zum Standardprodukt sicher um das dreifache vierfache teurer sind. Aber der der so ein Haus baut, bin ich der Meinung hat auch das Geld dafür [...].	Sehr wenig, weil die meisten nicht wissen dass es das gibt.	Nachfrage sehr gering
8 Wadiasch	<b>G-2.8.</b> Nein! Möchte ich auch gar nicht, aus einem ganz einfachen Grund. Meistens technisch zu komplex. Meistens gibt es zu wenige Produkte die dann wirklich passend sind. Wenn man einmal eines hat und sagt das könnte funktionieren, dann ist die Gefahr des Ausmessens [...], es ist in Form der Montage extrem aufwändig und dadurch auch extrem teuer. Ja, wenn es sich einer leisten kann dann lasst er sich etwas vielleicht auch montieren. [...] Also ich möchte es in meiner Firma nicht haben, weil es sonst zu komplex wird. I: Weder für innenliegenden noch für außenliegenden Sonnenschutz? E: Ja, also für innenliegend gibt es eh genug. Da brauche ich es selber nicht machen [...] da gibt es andere die gut ausgerüstet sind. Wo&Wo macht das sehr gut mit den Dreiecksformen. Da gibt es zu gute Mitbewerber die einen guten Namen haben. Das würde ich selber nicht machen. Und außenliegend gibt es eh kaum. Außer bei den Systemlieferanten vom Rollladen [...] z.B. Alucon macht auch Schrägrollladen, ja, der kauft es aber auch nur zu, da macht es irgendein Kleinbetrieb. Da will sich aber keiner die Finger verbrennen, weil die Stückzahl nicht gegeben ist und das Risiko einer Reklamation einfach zu groß ist. [...] Ich glaube bei Wo&Wo haben wir damals 5 Stück davon verkauft, 3 davon waren eine Reklamation. I: OK, das heißt die Nachfrage von diesen Produkten wäre generell einfach zu klein? E: Ja, genau.	Da will sich keiner die Finger verbrennen weil die Stückzahl nicht gegeben ist und das Risiko einer Reklamation zu groß ist. Für innenliegend gibt es eh genug, da gibt es zu gute Mitbewerber. Und außenliegend gibt es kaum. Die Nachfrage von diesen Produkten ist einfach zu klein.	Nachfrage (außenliegend) zu klein.



## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

9 Rauch	<p><b>G-2.9.</b> Nachgefragt steigt eher, ja. Gemacht eher weniger, weil es einfach zu viel kostet. [...] Aber das wird immer mehr. Zur Zeit habe ich wieder einen Rollladen mit einem Rundbalken.</p> <p>I: Also nachgefragt werden Sonderformen mehr, die Frage ist nur ob es dann gekauft wird wegen dem Preis.</p> <p>E: Ja, genau. Die Sondergeschichten sind sicher nicht am Abflachen. Für mich ist das einfach immer wieder eine Herausforderung wie man das löst.</p> <p>Siehe 2b: I: Ok, also richtige Sonderwünsche und Spezialmaße sozusagen. Und ist da die Nachfrage in den letzten Jahren gleichbleibend?</p> <p>E: Das steigt eigentlich, ja. Das steigt. Das muss ich wirklich sagen. Also jeder will da irgendwie, [...], also der hat ein Haus für 1,2 -1.3 Mio. € dort stehen und dann pickt er sich dort nicht irgendetwas hin, das muss etwas zugleich schauen. [...] Da braucht man aber die entsprechenden Monteure dazu [...]. Und die Leute muss man demensprechend bezahlen auch. [...]. Jeder will heute, und das ist auch legitim [...], schnell, viel und reich werden. Und das geht am besten wenn ich heute 5 Markisen pro Tag auf ein Haus raufklesche [...]. Und bei mir, da arbeite ich ja zwei Tage dabei wenn ich so etwas einpassen muss [...]. Ich kann dann natürlich auch meinen Preis verlangen [...], weil ein anderer macht es eh nicht. [...].</p> <p>I: Das heißt, eigentlich sind Sie ja eine Mischung aus Hersteller und Händler oder?</p> <p>E: Naja, Hersteller in dem Sinne, weil ich den Zusatz selber mache. Weil das der Hersteller gar nicht kann [...]. Also so gesehen ist es beides, ja. Das ist natürlich alle sin ein paar Jahren aus, weil meine Mitarbeiter gehen alle in Pension [...]. Also wenn wir weggehen dann sind wir hier fertig. [...].</p>	<p>Die Nachfrage steigt eher. Gemacht wird es weniger, weil es einfach zu viel kostet, aber das wird immer mehr. Die Sondergeschichten sind nicht am Abflachen. Die Nachfrage für solche Lösungen steigt eigentlich. Ich kann natürlich auch meinen Preis verlangen, weil ein anderer macht es eh nicht.</p>	Nachfrage für "Sondergeschichten" steigt.
10 Resch	<p><b>G-2.10.</b> Gering.</p> <p>I: ist das in letzter Zeit ein bisschen gestiegen?</p> <p>E: Nein, ständig gering. Gleichbleibend wenig.</p>	<p>Gering, ständig gering. Gleichbleibend wenig. Nachfrage für Sonderwünsche wird immer weniger weil wir es immer öfter abgelehnt haben.</p>	Nachfrage ständig gering. Wird weniger, weil immer abgelehnt
11 Praun Senior	<p><b>G-2.11.</b> Solche Produkte werden sehr gering nachgefragt. Und die Nachfrage solcher Produkte wird meiner Meinung nach auch nicht steigen. Die Archtitektur geht ja momentan sehr zu geradlinigen Formen, wenn man sich diese Fertigteilhäuser usw. anschaut, und derzeit sieht es für mich nicht so aus als würde das steigen.</p>	<p>Solche Produkte werden sehr gering nachgefragt. Und die Nachfrage wird auch nicht steigen.</p>	Nachfrage gering, wird nicht steigen

	G-3. Individuallösungen	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie
1 Deschmann	<p><b>G-3.1.</b> Wir handeln natürlich mit Standardprodukten, da diese als Umsatzträger dienen. Individualprodukte werden ebenso bedient, diese befinden sich allerdings eher im oberen Preissegment.</p>	<p>wir handeln mit Standardprodukten. Individualprodukte werden ebenso bedient</p>	Standardprodukte & Individualprodukte
2 Jud	<p>G-3.2. Wir bieten eigentlich ausschließlich Individuallösungen. Jedes einzelne Produkt dass der Kunde bei uns bestellt ist eine Individuallösung. Wir bieten maßgenau, auf Millimeter genau an, egal welches Maß. Natürlich aber immer innerhalb von gewissen Minimal- und Maximalgrenzen {...}. Auch bezüglich der Farbgestaltung hat der Kunde eine unglaubliche Gestaltungsmöglichkeit. Wenn ich dann auch noch an Produkte denke die einen Stoff einsetzen hat der Kunde hier noch einmal die Möglichkeit sein Produkt individuell zu gestalten, indem wir eine Wahnsinnspalette an unterschiedlichen Stoffen anbieten {...}.</p>	<p>wir bieten ausschließlich Individuallösungen. Wir bieten maßgenau und auch bezüglich der Farbgestaltung hat der Kunde Gestaltungsmöglichkeit. Wir bieten auch eine Wahnsinnspalette an unterschiedlichen Stoffen.</p>	nur Individualprodukte: im Sinne von Maßen, Farben, Stoffen
3 Kleewein	<p><b>G-3.3.</b> Das Produkt ist ein Standardprodukt aber immer auf den Kunden zugeschnitzt.</p> <p>I: Von den Maßen her gesehen jetzt?</p> <p>E: Ja, genau. Es wird jeder Kunde individuell geplant jetzt speziell im Neubau [...].</p> <p>I: Und gibt es auch spezielle Sonderwünsche, abgesehen von Maßen oder Farben, die da quasi vom Kunden kommen? Also dass die Kunden irgendetwas Ausgefallenes bei Ihnen anfragen?</p> <p>E: Nicht wirklich. Es sind nur die Maße und Übergrößen, größer und größer. Sonst nicht wirklich etwas. Nur die Steuerungssachen, was wir vorher gesagt haben, Smart Home, das schon, aber sonst eigentlich nichts.</p> <p>I: Ok, also Maße, Stoffe, Farbe und die Motorisierung. Sonst nichts.</p> <p>E: Ja.</p>	<p>Das Produkt ist ein Standardprodukt, aber immer auf den Kunden zugeschnitzt. Es sind nur Maße und Übergrößen und die Steuerung, auch Smart-Home. Sonst nichts.</p>	Standardprodukte, individuelle Maße, Steuerung/Motorisierung, Farben/Stoffe

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

4	<p><b>G-3.4.</b> Grundsätzlich ist jedes einzelne Produkt, das im Sonnenschutz verkauft wird [...] eine Individuallösung, weil es einfach immer Maßanfertigungen sind. Jedes Fenster ist anders [...]. Jedes Produkt, außer irgendwelche Aktions-Geschichten sind Maßanfertigungen und davon lebt aber dieser Branche. Hätten wir keine Maßanfertigungen und würden wir auch nicht selbst montieren könnte man theoretisch alles im Internet bestellen. Das ist aber der große Vorteil den glaube ich die Branche auch hat, dass dieser Individualität [...] Schon noch davon abhält, dass man da an den online Markt zu viel verliert [...]. Das ist ganz normal in dieser Zeit, das wird es bei uns wahrscheinlich nicht so schnell geben. Also bei kleinen Sachen vielleicht schon, aber bei einer Markise funktioniert das nicht.</p> <p>I: Bei Individualität reden wir jetzt hauptsächlich von den Maßen, den Stoffen und der Farbe. Gibt es dann auch noch andere Anforderungen die vom Kunden kommen, in Richtung wirkliche Sonderwünsche? Also zum Beispiel extravagante Wünsche?</p> <p>E: Ja, die gibt es. Ich muss aber ganz ehrlich sagen, ich versuche diese extravaganten Wünschen zumeist in irgendwelche sinnvollen, weil meistens sind diese extravaganten Wünsche vielleicht optisch nett, aber sie sind nicht unbedingt effizient und aus sonenschutztechnischer Sicht auch nicht wirklich sinnvoll. Also ich bin da von Anfang an den Weg gegangen, dass ich gesagt habe Sonderlösungen, sofern es irgendwie möglich ist, also sofern es im Standard Produktprogramm eine Sonderlösung ist, machen wir gerne es kostet halt mehr. Alles andere überlassen wir Leuten, die Techniker vor Ort sitzen haben, [...] weil es ist zu viel Aufwand für das was dann wirklich rauskommt, für mich. [...] Für uns ist es einfach nicht sinnvoll.</p> <p>I: D.h. es geht dann in Richtung besondere Formen?</p> <p>E: Ja genau, besondere Formen, ganz spezielle Befestigungssysteme, also einfach ganz ausgefallene Sachen [...]. Es stellt sich aber aus meiner Sicht die Frage, selbst wenn ich größer wäre, wenn ich mich nicht wirklich darauf spezialisieren, ob ich mir den Aufwand antun will [...].</p>	<p>Jedes Produkt ist eine Individuallösung, weil es immer Maßanfertigungen sind. Es gibt auch extravagante Wünsche. Sofern es im standard Produktprogramm eine Sonderlösung ist machen wir es.</p>	<p>nur Individualprodukte: im Sinne von Maßen, Farben, Stoffen auch Sonderlösungen im Standardproduktprogramm, teurer</p>
5	<p><b>G-3.5.</b> Also es ist ja so, dass es sehr viele Sonderformen gibt die als Standardprodukt erhältlich sind, weil ja Sonnenschutzprodukte grundsätzlich einmal Maßanfertigungen sind. Aber trotzdem gibt es vorgefertigte Formen, ein Trapez, Dreieck oder sonst etwas, diese Formen sind vorgefertigt und da kommt es eigentlich nur mehr auf die bautechnische Lösung drauf an. Grundsätzlich sind alle bis jetzt lösbar, aber wie gesagt, es ist nicht so dass das einen großen Prozentsatz ausmacht, sondern der ist so verschwindend, und geringfügig. Also es könnte bei einem mehr sein beim anderen weniger, bei mir ist der Durchschnitt normal [...]. Also grundsätzlich die Sonnenschutzbranche spielt sich bei mir und auch bei manchen anderen die ich kenne alles in einem sage ich mal normalen Bereich ab [...].</p> <p>I: Und werden die dann auch vom Hersteller ganz normal mitproduziert?</p> <p>E: Ja. Also der Hersteller bietet automatisch Sonderformen an, Dreieck, Fünfeck und solche Sachen. Das macht das Produkt jetzt aber auch nicht teurer, weil der Hersteller das ja auch schon im Programm hat. Dadurch ist das im Prinzip auch ein Standardprodukt, wo es nur mehr um die Größe geht.</p>	<p>Sonnenschutzprodukte sind grundsätzlich Maßanfertigungen, viele Sonderformen sind als Standard erhältlich, bietet der Hersteller an. Spezielle bautechnische Lösungen sind bei mir verschwindend geringfügig.</p>	<p>nur Individualprodukte: im Sinne von Maßen, Farben, Stoffen; spezielle Lösungen verschwindend gering (Promille-Bereich)</p>
6	<p><b>G-3.6.</b> Jedes Produkt dass das Haus verlässt ist nach Kundenwunsch produziert (Größe, Breite, Höhe, Ausführung). Standardmaße, wie zum Beispiel bei einem Tisch oder einer Tür gibt es bei Fenstern heutzutage weniger. Der Kunde möchte für jedes Fenster seinen individuell angepassten Sonnenschutz. Die Standardmarkise mit 4 x 2 m kauft man eher in einem Baumarkt aber nicht bei uns. Und dadurch, dass es auch in der Fensterbranche keine Standard Normen und Größen mehr gibt, fertigen auch wir jedes Produkt auf die individuellen Kundenwünsche angepasst. Wir haben sozusagen eine individuelle Serienproduktion.</p>	<p>Jedes Produkt ist nach Kundenwunsch produziert. Wir haben sozusagen eine individuelle Serienproduktion.</p>	<p>nur Individualprodukte: im Sinne von Maßen, Farben, Stoffen</p>
7	<p><b>G-3.7.</b> Naja ich sage einmal, Sonderlösungen sind nur dann Sonderlösungen, wenn ich keinen Partner in der Hinterhand habe, der mir das als Standard produziert [...]. Man braucht heute als Erzeuger bzw. in meinem Bereich als Fachhändler einen Partner der sehr viel bewerkstelligen kann [...]. Warema hat zum Beispiel seinen eigene Metallfertigung, also egal ob Sonderwinkel, Sonderabdeckung oder was auch immer, das kann er alles mit abdecken. [...] Das ist dann für mich kein „Sonder“ mehr [...]. Für andere wäre das ein Riesenaufwand, weil die können das nicht [...]. Richtige Sonderlösungen gibt es natürlich, keine Frage, wenn man sein Portfolio kennt dann findet man eigentlich immer eine Lösung, dass man von der Sonderlösung wekommt [...].</p>	<p>Es sind nur dann Sonderlösungen wenn ich keinen Partner habe, der das als Standard produziert. Sonderlösungen gibt es natürlich, wenn man sein Portfolio kennt dann findet man immer einen Weg, dass man von der Sonderlösung wekommt.</p>	<p>nur Standardprodukte, man braucht guten Lieferanten</p>
8	<p><b>G-3.8.</b> Generell standard, wobei die Individualität in der Breite und Höhe da ist und in der Antriebsform. Also würde ich es eher schon als Standardprodukt beschreiben und in den Maßen und in der Farbe variiert es.</p>	<p>Generell standard, wobei die Individualität in Breite und Höhe und Antriebsform da ist. Also eher Standardprodukt und in Maßen und Farbe variiert es.</p>	<p>Standardprodukte: Maße, Farbe, Antriebsform variiert</p>
9	<p><b>G-3.9.</b> Beides.</p>	<p>Beides</p>	<p>Standardprodukte &amp; Individualprodukte</p>
10	<p><b>G-3.10.</b> Wir produzieren Standardprodukte kann man sagen. Das was man vermeintlich meint als Sonderlösung anzubieten, sind kleine Abänderungen oder Veränderungen des Produktes. In Richtung Maß, Befestigung, Halterung, irgendetwas einkürzen oder abschneiden, schräg schneiden, das sind Kleinigkeiten, das sind keine wirklichen Sonderlösungen in dem Sinne. [...] Natürlich ist es eine Sonderausführung, das ist schon richtig, aber keine richtig technische Sonderlösung.</p> <p>I: Und kommen die Kunden auch mit ausgefalleneren Sonderwünschen?</p> <p>E: Nachdem Wo&amp;Wo schon so lange am Markt ist und die wissen, dass wir so etwas dann nicht mehr machen, fragen Sie es auch nicht mehr an. Es wird es sicher geben am Markt oder benötigt werden, ich weiß es ja auch aus eigener Erfahrung [...] und ich kenne auch wirklich gute Händler [...], die sind gelernte Handwerker, da weiß ich, der bestellt sich das von der Stange und ändert es selber ab, weil es über die Fabrik nicht machbar ist [...].</p> <p>I: D.h. früher sind die Kunden noch mit mehr Spezialwünschen zu euch gekommen und nur durch das, dass es nicht macht, wird es auch nicht mehr nachgefragt.</p> <p>E: Ja, wird immer weniger. Dadurch dass wir es immer öfter und immer mehr abgelehnt haben werden auch die Nachfragen weniger [...].</p>	<p>Standardprodukte kann man sagen. Das was vermeintlich eine Sonderlösung ist sind kleine Veränderungen des Produktes in Richtung Maß, Befestigung, Halterung, Kürzen, Abschrägen. Das sind Kleinigkeiten und keine wirklichen Sonderlösungen.</p>	<p>Standardprodukte: Maße, Farbe, Antriebsform variiert; einfache Sonderausführungen</p>
11	<p><b>G-3.11.</b> Wir haben kein einziges Standardprodukt. Durch die Maß-Konfektion, und das kommt ja schon aus der Natur der Branche heraus, ist jedes Produkt individuell.</p>	<p>Kein einziges Standardprodukt. Jedes Produkt ist eine Maß-Konfektion und individuell</p>	<p>nur Individualprodukte: im Sinne von Maßen, Farben, Stoffen</p>

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

	G-4. Trend individual	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie
1 Deschmann	<b>G-4.1.</b> Ja, der Trend ist sicher da, vor allem im Wintergartenbereich. In diesem Gebiet müssten sich die Zulieferfirmen wesentlich flexibler aufstellen.	Der Trend ist sicher da, vor allem im Wintergartenbereich.	Trend vorhanden (v.a. Wintergartenbereich)
2 Jud	<b>G-4.2.</b> Vor Jahren haben wir schon verstärkt Sonderformen verspürt. Da haben sich vor allem Architekten bei Sonderformen ausgetobt (...). Dann hat sich der Kunde irgendwann gedacht er braucht jetzt dazu einen Sonnenschutz {...}. Mittlerweile geht man eher wieder in Richtung geradlinige Architektur, diese „Schuhschachteln“ die man sieht {...}, und die Fenster sind auch wieder geradliniger geworden. Sie sind zwar oft sehr schmal und lang, jedoch sind diese Fensterformen sehr einfach zu beschatten (...). Aber Sonderformen, alles was in irgendeiner Form gebogen ist, ist eher rückläufig behaupte ich. Das hat auch wieder mit Trends und den Architekten zu tun. Es könnte durchaus in ein zwei Jahren wieder anders sein {...}. Wenn wir jetzt über Nischenanforderungen sprechen, dann gibt es bei Kunden immer wieder den Wunsch zu absoluter Verdunkelung {...} wo selbst ein Rollladen nicht genug verdunkelt {...}. Das ist eine Nischenanforderung die Kunden hin und wieder haben. Verdunkelung, ohne die geringste Lichtreflexion. Dann gibt es natürlich auch Sonderanforderungen in Richtung Entflammbarkeit, also dass der Sonnenschutz nicht entflammbar sein darf. Vermehrt haben wir jetzt auch die Anforderung – speziell aus Deutschland – Sonnenschutzanlagen die einer Vorgabe für den zweiten Fluchtweg entsprechen. Das ist dort eine gesetzliche Vorgabe {...}. Bei Stromausfall muss dann die Anlage trotzdem noch funktionieren, z.B. akkubetriebene Anlagen {...}. Aber auch Sonnenschutzanlagen für den ersten Fluchtweg, da haben wir immer wieder die Anforderung. Das sind Anlagen die autark funktionieren, also unabhängig von jeglichem Stromnetz und die im Falle eines Brandes in sekundenschnelle den Fluchtweg freigeben {...}. Solar ist seit längerem immer wieder ein Thema. Da hängt es aber auch viel davon ab was kostet dann Solar und wie gut funktionieren solarbetriebene Anlagen in Gebieten wo du wenig Sonne hast {...}. Wind haben wir heute e schon erwähnt. {...}.	Vor Jahren haben wir verstärkt Sonderformen verspürt. Mittlerweile ght man wieder in Richtung geradlinige Architektur. Sonderformen ist eher rückläufig. Es könnte durchaus in zwei Jahren wieder anders sein. Es gibt Anforderungen in Richtung absoluter Verdunkelung, Entflammbarkeit, Solar und Wind, Fluchtweg.	Sonderformen generell rückläufig (Speziallösungen wie z.B. Solar & Wind, Verdunkelung spürbar).
3 Kleewein	<b>G-4.3.</b> Nein, eher nicht.	Nein, eher nicht.	Kein Trend in diese Richtung spürbar.
4 Praun Junior	<b>G-4.4.</b> Ich glaube, dass die ziemlich gleich bleiben. Also für uns bleiben Sie einfach ziemlich gleich, weil wir schon von unserer Werbung her usw. schauen, dass wir das nicht unbedingt anziehen [...].	Diese Anfragen bleiben ziemlich gleich, also für uns.	gleichbleibende Nachfrage
5 Memmelauer	<b>G-4.5.</b> Nein, würde ich auch nicht überbewerten. Also ich würde jetzt Sonderformen nach wie vor führen. Also wie gesagt ich mache das ganze jetzt schon relativ lange {...}, und auch die Fensterelemente werden einmal größer und einmal wieder kleiner {...}. Das ist immer wieder ein auf und ab. Aber wie gesagt, ich würde das mit Sonderformen jetzt nicht überbewerten.	Nein, wäre ich auch nicht überbewerten	Kein Trend in diese Richtung spürbar.
6 Schönwetter	<b>G-4.6.</b> Der Trend geht auch weiterhin zu mehr individuellen Produkten. Auch neue Bauformen und Architektenhäuser gehen in Richtung Individualität. Jeder möchte seine eigene Handschrift hinterlassen. Es gibt kein Standard Fenster und keinen Standard-Sonnenschutz mehr. Man muss sich anpassen und darauf reagieren und so wenig Aufwand wie möglich betreiben um den Kunden zufriedenzustellen.	Der Trend geht weiterhin zu mehr individuellen Produkten	Trend zu mehr individuellen Produkten
7 Fieder	<b>G-4.7.</b> Naja, aufgrund der Architektur hätte ich gesagt es wird wahrscheinlich mehr werden [...], wenn man schaut was die Architekten so planen [...]. Von dem her glaube ich, dass es mehr werden wird. Nur, wenn ein Hersteller seine Hausaufgaben gemacht hat, dann hat er auch langfristig ein Produkt dafür [...]. Also grundsätzlich bin ich der Meinung, Sonderlösungen sind nur Sonderlösungen wenn ich vorher nicht meine Hausaufgaben gemacht habe {...}. Bis auf ein oder zweimal habe ich bis jetzt immer ein Produkte gefunden, dass ich als Standard dort verbauen kann, wo der Kunde auch den Nutzen daraus zieht und sieht, dass es nichts bringt. Von dem Budget her und von der Funktion her. Da fährt man langfristig mit einem Standardprodukt wesentlich besser.	Aufgrund der Architektur wird es wahrscheinlich mehr werden.	Trend zu mehr individuellen Produkten
8 Wadiasch	<b>G-4.8.</b> Bei der textilen Beschattung im Außenbereich schon, ja. Da geht die Individualisierung wie gesagt in Richtung Breite, Höhe und Stofffarbe.	Bei der textilen Beschattung im Außenbereich schon, ja. In Richtung Breite, Höhe und Stofffarbe.	Trend spürbar bei textiler Beschattung im Außenbereich, in Richtung Maße & Farbe
9 Rauch	<b>G-4.9.</b> Der Trend geht in Richtung mehr Sonderlösungen. siehe 11a.	Den Trend zur Individualisierung spüren wir sehr stark, jeder will etwas eigenes haben. Der große Hype ist glaube ich die Automatisierung dieser Produkte, dadurch fühlen sich die Anwender unterschieden vom anderen, weniger die Farbe und das Design.	Trend zu Individualisierung stark spürbar. Im Sinne von Automatisierung der Produkte (nicht Farbe/Design)
10 Resch	<b>G-4.10.</b> I:O. k., so spürt ihr das jetzt in der Firma. Wenn du jetzt aus deiner Erfahrung heraus den ganzen Markt betrachtest, würdest du dann sagen, dass der Trend eher zu mehr solchen Sonderlösungen geht bei den Kunden oder bleibt das gleich? E: Ja, Es geht mir in dieser Richtung. Das betrifft aber meistens nicht den Sonnenschutzhersteller oder Produzenten, sondern meistens das rundherum. Wie kann ich es am Gebäude befestigen, Wie kann ich eine Säule mitten im Hof aufstellenmitten auf der Terrasse wo ich etwas aufhänge oder ein Seil befestige oder irgendetwas fixiere. Das sind meistens dann zusätzliche Arbeiten die dann notwendig sind. Am Produkt selber ist es gleichbleibend würde ich sagen, da ändert sich nicht so viel an Sonderwünschen. Ich glaube, die Sonderwünsche beim Produkt hat die erzeugende Industrie {...} sehr gut verstanden und als möglichen Standard umgesetzt {...}. Wenn etwas als Sonderwunsch öfter nachgefragt wird {...} dann nehmen wir das als Standard Optionen auf {...}. Das wird dann auch nicht mehr Sonderlösung gesehen, sondern als optional bestellbare Ausführung.	Es geht mehr in die Richtung Sonderlösungen, das betrifft aber meist nicht den Erzeuger sondern das Rundherum, spezielle Befestigungen, Fixierungen oder ähnliches.	Trend zu mehr Sonderlösungen, in Richtung Rundherum (zB Befestigung) und nicht bei Produkt selbst.
11 Praun Senior	<b>G-4.11.</b> In Richtung Maße und Farbe kann ich den Trend in Richtung Individualisierung erkennen, das schon. Aber wenn es jetzt um richtige Sonder- oder Spezialwünsche geht dann nicht. Der Kunde will das Produkt eher gar nicht sehen.	Trend in Richtung Maße & Farbe erkennbar. Nicht, wenn es um Sonder- oder Speziallösungen geht.	Trend spürbar in Richtung Maße und Farbe, nicht bei Sonderlösungen

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

	G-5. Klemmlösung	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie
1 Deschmann	<b>G-5.1.</b> Sind sicher in Zukunft aufgrund der Niedrigenergiehäuser ein großes Thema. Die Produkte sind in der Branche absolut noch nicht etabliert und von der Industrie stiefmütterlich behandelt.	Sind sicher in Zukunft ein großes Thema. Produkte sind noch nicht etabliert.	In Zukunft wichtig. Heute noch nicht etabliert.
2 Jud	<b>G-5.2.</b> Wir haben uns das auch angeschaut, also, es gibt einen großen Mitbewerber der marketingtechnisch damit sehr offensiv umgeht. Grundsätzlich finde ich den Gedanken nicht schlecht, weil wir haben ja heute schon mehrfach über Mietwohnungen gesprochen, dass es dort nicht so unkritisch ist. Erstens soll es nicht viel kosten, zweitens darfst du oft nichts anbohren/anschrauben. Strom hat man dort meistens auch nicht und selbst das Fenster darfst du nicht anschrauben/anbohren [...]. Deshalb finde ich so etwas vom Grundgedanken her nicht schlecht. Wo ich mir die Frage stelle [...] ist, von der Windstabilität her gesehen, wie gut haltet diese mechanische Klemmung? [...] Und das zweite: bin ich da nicht schon irgendwo im Do-It-Yourself Bereich, bei Produkten die man eigentlich über Baumärkte anbieten kann oder sollte? [...] Wir haben jetzt für uns einmal beschlossen dass wir diesen Weg nicht mitgehen und in diese Richtung gar nichts entwickeln [...]. Erstens, weil wir diese DIY-Schiene überhaupt nicht bedienen und zweitens weil wir nicht daran glauben, dass das ein Produkt ist wo wir diese Windstabilität wirklich dauerhaft gewährleisten können. Wir sehen hier eher ein bisschen ein Risiko.	Grundsätzlich finde ich den Gedanken nicht schlecht, es ist in Mietwohnungen nicht so unkritisch. Wo ich mir die Frage stelle: 1) wie gut haltet die Klemmung? 2) bin ich nicht im DIY-Bereich?. Wir glauben nicht, dass das Produkt die Windstabilität gewährleisten kann und sehen hier ein Risiko.	Für Mietwohnungen denkbar, DIY-Schiene (Baumarkt), risikoreich wegen Stabilität
3 Kleewein	<b>G-5.3.</b> Wir haben so ein Produkt im Programm, das ist relativ neu. [...], das heißt Plinus, haben zwei Studenten entwickelt. Ich persönlich halte nicht wirklich so viel davon. Die Qualität ist scheinbar in Ordnung, aber die Nachfrage ist sehr gering. I: Ok, und das ist für den Außenbereich ein Produkt zum Klemmen? E: Das klemmt man in die Fensterlichter hinein und dann hat man eine außenliegende Beschattung. Es gehören noch ein paar ergänzende Dinge dazu meiner Meinung nach damit es dann auch wirklich Sonnenschutz und vielleicht Insektenschutz kombiniert ist. Aber momentan.. I: Ok, und wieso halten Sie da weniger davon? E: Weil ich ein Handwerker bin und sage, was nicht angeschraubt ist haltet auch nicht (lacht). I: Ok, ja das verstehe ich. Also auch von der Belastbarkeit und der Windbeständigkeit. E: Ja, so ist es, genau. [...] wir haben auch Prüfzertifikate und so weiter [...] aber ich bin da skeptisch [...], ob das bei einem Sturm dann auch wirklich drin hängen bleibt.	Ich halte nicht viel davon, die Qualität scheint in Ordnung, die Nachfrage ist sehr gering. Ich bin da skeptisch, dass das bei einem Sturm wirklich hält.	Nachfrage ist sehr gering, eher skeptisch
4 Praun Junior	<b>G-5.4.</b> Nein, etabliert sind sie gar nicht, weil man davon ausgehen muss, dass jemand der sich eine Wohnung für drei oder vier Jahre mietet eher kurzfristig zum IKEA geht und dort irgendso eine Klemmgeschichte oder sonst etwas kauft. Also eine Markise würde ich sowieso nicht, das ist viel zu gefährlich [...]. Aber auch im Innenbereich, also wir haben schon solche Sachen, aber das mache ich 3 oder 4 mal im Jahr. Weil hauptsächlich kommen einfach Eigentümer von Wohnungen, Häusern und so weiter zu uns, die kriegen das angebohrt oder angeklebt, aber so angeklebt dass es auch nicht mehr runterfällt [...]. Es wird sich vielleicht irgendwann einmal verändern, [...] Aber zu uns kommen einfach hauptsächlich Leute, denen das auch völlig egal ist. [...] Es kommen schon Leute zu uns, aber es sind einfach nicht so viele. Und es gibt schon Lösungsmöglichkeiten, aber die Auswahl ist relativ eingeschränkt [...], wie gesagt ich mache sowas 2 mal im Jahr, aber nicht weil ich es anders hinbiege sondern weil einfach der Bedarf nicht da ist bei uns in diesem Fall. Also das ist meine persönliche Meinung. Ich kann mir schon vorstellen, wenn es so weitergeht mit den großen Wohnbauten usw. dann wird es früher oder später einmal so sein, dass viele Klemmlösungen sein werden müssen [...]. Die Schwierigkeit ist meistens, dass es die Leute auch nicht mitnehmen können weil das Fenster dann in der neuen Wohnung nicht so groß ist wie in der alten oder umgekehrt. Es ist einfach schwierig umzusetzen. Alles was variabel und leicht wegzutun ist, fällt auch leicht runter [...].	Nicht etabliert. Hauptsächlich kommen Eigentümer. Es wird sich vielleicht irgendwann verändern. Ich mache sowas 2x im Jahr, weil der Bedarf bei uns nicht da ist. Ich kann mir schon vorstellen, dass einmal viele Klemmlösungen sein müssen.	Nachfrage sehr gering, zukünftig denkbar
5 Memmelauer	<b>G-5.5.</b> Grundsätzlich ist es so, solche Produkte werden hauptsächlich im Baumarktbereich angeboten. Da ist es so, dass man das Produkt einfach dort abholt. Da steht in der Anleitung oft drinnen man kann das zuschneiden [...]. Die junge Generation kauft das auch, weil sie oft auch Wohnungen wechseln [...], die kaufen dann Produkte natürlich auch zum Klemmen. Natürlich aus dem einen Grund weil sie wissen [...], dass dort nicht gebohrt werden darf [...]. Das ist also hauptsächlich beim Baumarkt. Das fängt schon an beim Insektenschutz, den es mittlerweile auch zum Aufkleben gibt [...], eine Stecklösung haben wir genauso. Aber wie gesagt, es gibt dann die Innenprodukte, Innenrollo, Innenjalousie, da gibt es einfach so Klemmbalken dazu. Ich kann mit dem nichts anfangen [...], weil diese ganzen Klemmsachen [...] beschädigen ja auch in Wirklichkeit den Gummi [...]. Darum sehe ich das dieses Produkt jetzt nicht unbedingt das Produkt der Zukunft sein wird, weil das nur eine Momentlösung ist für kurze Zeit [...]. Alles zum Klemmen und Spannen besteht auch immer aus Kunststoffteilen und [...] durch die UV-Einstrahlung wird der Kunststoff hart und brüchig und fällt irgendwann hinunter. Also es ist jetzt nicht unbedingt die hohe Qualität. I: Und können Sie die Nachfrage einschätzen? E: Kann ich jetzt eigentlich nicht einschätzen, weil ich mit einem Baumarkt nichts zu tun habe [...]. Es ist sicher kein kleiner Anteil in diesem Bereich, aber das sind Kunden die kaufen das einmal und irgendwann, wenn sie das nötige Geld haben dann lassen sie sich beim Sonnenschutzspezialist was Geschicktes machen. Also das ist kein verlornener Kunde deswegen.	Solche Produkte werden hauptsächlich im Baumarkt angeboten. Dieses Produkt wird nicht unbedingt das Produkt der Zukunft sein, die Nachfrage ist sicher kein kleiner Anteil	Baumarktbereich, Nachfrage ist sicher kein kleiner Anteil, nicht Produkt der Zukunft (Momentlösung)
6 Schönwetter	<b>G-5.6.</b> Wir selbst haben solche Produkte nicht, Ich kenne aber ein bis zwei Mitbewerber die solche Produkte führen. Da geht es meistens um Mietwohnungen. Das sind Nischenprodukte. Für denjenigen der es braucht ist es sehr interessant, ich habe aber sehr wenig Nachfrage in diesem Bereich. Das ist vielleicht auch dem geschuldet, dass wir solche Produkte nicht anbieten. Wenn der Kunde weiß, dass es dieses Produkt bei uns nicht gibt, dann wird auch gar nicht danach gefragt. Alle Produkte die wir produzieren müssen fix mit der Fassade oder dem Fensterelement verbunden sein. Es gibt spezielle Wind-Widerstandsklassen und Normen die man einhalten muss. Dazu habe ich mit klemmbaren Produkten im Außenbereich keine Referenz. Das weiß ich nicht. {...}. Ich denke so ein Produkt ist die allerletzte Möglichkeit wenn man sonst nichts mehr machen kann und unbedingt einen Sonnenschutz bei diesem Fenster benötigt. Ich sehe diese Produkte als Nischenprodukt. {...}. Wenn die Stückzahl dahinter nicht gegeben ist dann zahlt sich das einfach nicht aus.	Das sind Nischenprodukte, ich habe sehr wenig Nachfrage in diesem Bereich. Vielleicht, weil wir so etwas nicht anbieten. Wenn die Stückzahl nicht gegeben ist zahlt sich das nicht aus.	Nischenprodukte, sehr wenig Nachfrage

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

7	Fieder	<p><b>G-5.7.</b> Also grundsätzlich diese Spannsysteme [...] also, ich halte da gar nichts davon, muss ich ganz ehrlich sagen. Weil, es gibt keinen Grund warum ich den Rollläden nicht ans Fenster schrauben darf, meiner Meinung nach. Ob da jetzt ein Locherl drin ist oder nicht. Es gibt keinen Mieter dann sagt, naja den Rollläden musst du abbauen, weil den löse ich nicht ab, also das glaube ich nicht. [...] das kleine Loch spielt keine Rolle meiner Meinung nach. Aber es ist glaube ich, von den Firmen die das anbieten, nichts anderes als eine Verkaufsgeschichte, um zu sagen „ja, ich habe etwas neues“, auch wenn es kein Mensch braucht. Und es wird auch wieder in der Versenkung verschwinden. Ich glaube nicht, dass sich das durchsetzt.</p> <p>I: Also glauben Sie auch, dass das nicht sehr stark nachgefragt ist oder nachgefragt werden wird?  E: Nein, glaube ich nicht. Im Innenbereich ist es eine andere Geschichte, da glaube ich serwohl, z.B. ein Klemmechanismus für ein Plissee, damit man nicht das Holzfenster anbohren muss usw. Das, ja. Im Außenbereich sicher nicht, also da glaube ich hat es keinen Sinn. [...].</p>	<p>Es ist nichts anderes als eine Verkaufsgeschichte und es wird wieder in der Versenkung verschwinden. Ich glaube nicht, dass sich das durchsetzt. Ich glaube auch nicht, dass das stark nachgefragt werden wird im Außenbereich, da hat es keinen Sinn.</p>	<p>sehr wenig Nachfrage, wird sich nicht durchsetzen (Außenbereich)</p>
8	Wadiasch	<p><b>G-5.8.</b> Ja genau, Blinos. Die Qualität ist glaube ich gut, auch die Idee ist grundsätzlich gut. Zur Nachfrage: Ich glaube, dass sich das nicht durchsetzen wird. Also die Grundidee das so einfach zu machen mit Spannen/Klemmen die ist ja gut, weil dann beschädige ich wirklich keine Fassade. Das ist ein Thema wenn ich heute in einer Mietwohnung oder Genossenschaftswohnung bin wo das nicht erlaubt ist und blablabla. Aber was wir damals gesehen haben, weil wir haben uns das damals ja auch angeschaut [...], und das Handling war trotzdem. Naja, wenn sie das vielleicht besser lösen könnten dann hat es vielleicht eine Berechtigung. Aber in Summe, ja, glaube ich nicht, dass es sich ganz durchsetzen wird. Es ist ein guter Eyecatcher, man bleibt im Gespräch [...]. Ich glaube persönlich nicht daran. [...] Aber sonst, ich habe die Idee gut gefunden [...], wir haben damals halt nicht zugeschlagen sondern die Firma Schlotterer.</p>	<p>Ich glaube, dass sich das nicht durchsetzen wird. Die Grundidee ist gut, aber das Handling war trotzdem, naja.</p>	<p>wird sich nicht durchsetzen</p>
9	Rauch	<p><b>G-5.9.</b> Ich kenne es zu wenig, meine Monteure halten davon gar nichts [...], weil das „Graffel“ fällt in kürzester Zeit herunter. Diese Produkte sind auch nicht am Markt etabliert. Jeder will heute noch eine Schraube haben.</p> <p>I: Also fragen die Kunden auch nicht danach?  E: Nein, überhaupt nicht, weil wenn ich heute ein Produkt mit 50-60kg habe und ich klemme das nur an [...], dann habe ich ja Angst um meine Kinder. Das hört sich alles nur irrsinnig gut an, aber das ist sicher nicht ausgereift [...]. Kleinere Sachen ja, also die Indoor Geschichten, [...]. Aber außen auf keinen Fall. Ist ja auch gar nicht erlaubt. Das beim Baumarkt sind alles Innenprodukte, nichts für außen, das ist alle innen. [...].</p>	<p>Meine Monteure halten davon gar nichts. Diese Produkte sind auch nicht am Markt etabliert. Jeder will noch eine Schraube haben. Das ist sicher nicht ausgereift. Also die Kunden fragen überhaupt nicht danach.</p>	<p>Keine Nachfrage, nicht ausgereift</p>
10	Resch	<p><b>G-5.10.</b> In der Branche etabliert sind sie nicht, das ist einmal das erste. Ich persönlich kenne nur wenige dieser Produkte und ich denke das die allgemein als Billigprodukte [...] bezeichnet werden, ihren Ruf haben. Ich glaube etwas hochwertiges, das nur hinein gespannt, geklemmt [...] wird, ist nicht am Markt glaube ich, das gibt es nicht.</p>	<p>In der Branche etabliert sind sie nicht. Ich glaube etwas hochwertiges, das nur geklemmt wird gibt es nicht. Ich denke, dass die allgemein als Billigprodukte ihren Ruf haben.</p>	<p>Nachfrage ist sehr gering, Billigprodukte</p>
11	Praun Senior	<p><b>G-5.11.</b> Ich finde das eine ganz nette Idee grundsätzlich. Wir selbst bieten so ein Produkt nicht an. Ich glaube auch, dass es für so etwas kein Wachstum gibt und ich würde nicht in so etwas investieren.</p>	<p>Für so etwas gibt es kein Wachstum und ich würde nicht in so etwas investieren.</p>	<p>Nachfrage ist gering, kein Wachstum</p>

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

	H. Kundenbindung	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie	
1	Deschmann	H.1. Durch Service, Wartung und die Nähe zum Kunden. Keine speziellen Kundenprogramme.	Service/Wartung, Nähe zu Kunde Service/Wartung, Kundennähe	
2	Jud	H.2. Ein Kundenprogramm haben wir [...]. Wir bieten jedes Jahr Kundens Schulungen an, wo zwischen 300 und 400 Kunden jährlich bei uns geschult werden, zu unterschiedlichsten Themen. D.h. da wird ein Schulungsprogramm bei uns erstellt [...] und dann gibt es verschiedene Schulungsblöcke und Schwerpunkte [...], maßgeschneiderte Spezialschulungen [...]. Das heißt durch Kundens Schulungen haben wir auf jeden Fall auch Kundenbindung und das ist gleichzeitig auch ein Service den wir anbieten. Wir bieten im Bereich Marketing Unterstützung an, also das wir Kunden bei Marketingaktivitäten unterstützen, indem wir Fotos/Bildmaterial zur Verfügung stellen, teilweise sogar Marketingvorlagen für Prospekte/Flugblätter zur Verfügung stellen die der Kunde dann abändern kann [...]. Das wird auch gerne angenommen. Wir unterstützen Kunden auch mit div. Technischen Unterlagen (Kataloge, Prospekte, Flyer). Die Homepage selbst ist eigentlich auch ein Instrument im B2B Bereich wo sich der Kunde sämtliche Unterlagen gleich downloaden kann. Wo auch nur der Fachhändler mit seinem Login reinkommt [...]. Das sind jetzt schon viele Bereiche [...] wo wir versuchen den Kunden zu unterstützen. Bis hin [...] zu Kundenstammtischen, wo wir uns mit Kunden in allen möglichen Bundesländern getroffen haben und wo der Kunde uns ein entsprechendes Feedback geben konnte [...]. Da kann die Stimmung aber sehr schnell kippen [...]. Ein sehr zweischneidiges Schwert das Ganze [...].	Wir haben ein Kundenprogramm. Wir bieten jedes Jahr Kundensschulungen, das ist gleichzeitig ein Service den wir bieten. Wir bieten auch im Bereich Marketing Unterstützung und stellen technischen Unterlagen zur Verfügung. Die Homepage ist auch ein Instrument. Bis hin zu Kundenstammtischen.	Kundenprogramm: Schulungen, Marketingunterstützung, techn. Unterlagen, Homepage, Kundenstammtische
3	Kleewein	H.3. Also einmal ist es eben wie gesagt der Service, dass wir eben versuchen mit dem Verkauf, also wir verkaufen Wartungsverträge. Dass wir dann sagen ok, im ersten Jahr machen wir es kostenlos, im zweiten Jahr zahlt der Kunde nur für die Anfahrt etwas und im dritten Jahr kostet dann die Arbeitszeit auch etwas. Wir versuchen den Kunden langfristig an uns zu binden. Ja, das ist das eine. Dann gibt es ein Geburtstagsmailing, also 1 Jahr nach der Fakturierung geht automatisch ein Brief raus mit einem kleinen Geschenk. „Ihr Fenster und Sonnenschutz hat Geburtstag, ist 1 Jahr alt. Wenn Sie was brauchen melden Sie sich.“ I: Ok, und diese Wartungsverträge die Sie anbieten, ist das einer oder sind das mehrere Varianten? E: Nein, es ist einer. I: Ok, und geht der dann für drei Jahre befristet? E: Bis fünf Jahre.	Es ist der Service, also die Wartungsverträge. Im ersten Jahr machen wir es kostenlos. Wir versuchen den Kunden langfristig zu binden.	Wartungsvertrag, Mailings
4	Praun Junior	H.4. Nein, also bei uns ist es eigentlich so, dass Gottseidank, und ich glaube das ist in der Branche ganz allgemein so. Kunden kommen in der heutigen Zeit zu Handwerkern, weil es einfach nicht so viele gibt davon, wenn etwas funktioniert hat, immer wieder zu diesem Handwerker zurück. Weil sie nicht lang herum suchen wollen. Also die Leute sind relativ bequem [...] und sie kommen auch wieder wenn sie wieder etwas brauchen ohne dass wir großartig Werbung machen müssen. Was wir schon jedes Jahr machen, wir schreiben immer so Weihnachtskarten, da geht es halt darum dass man irgendetwas macht. Das ist nicht wo man jetzt sagen kann echte Kundenbindung oder sonst irgendetwas. Ich werde so [...] ab fünf Jahren [...] anfangen gewisse Produkte oder Produktgruppen für eine Wartung, einen Tausch Oder sonst irgendwas vorzuschlagen [...]. Und ich glaube auch, dass das angenommen wird. Nur da habe ich noch nichts was man wirklich angreifen kann. [...] aus meiner Sicht ist es trotzdem so, die Leute kommen zudem es gekauft haben, den sie kennen, wo sie vorbeifahren, sofern es funktioniert uns sie auch zufrieden waren [...].	Kunden kommen wenn es funktioniert hat immer wieder zurück. Wir haben kein Kundenprogramm. Wir schreiben schon jedes Jahr Weihnachtskarten. Ich werde ab 5 Jahren gewisse Produkte für Wartung vorschlagen.	Kein Kundenprogramm, keine Wartungsverträge, Weihnachtskarten, Wartungsvorschlag ab 5 Jahre geplant
5	Memmelaure	H.5. Grundsätzlich ist es ja so, ein Kunde der etwas kauft, der vergisst ja nicht so schnell, wenn alles in Ordnung geht [...]. Das sind einmal die Kunden, die kommen sowieso. Lange Garantien haben wir teilweise auch von unseren Lieferanten [...]. Dann gibt es auf spezielle Produkte z.B. 5 oder 7 Jahre mit Garantiekarte. Das sind dann meistens Händleraktionen, also wo die Garantieleistung vom Händler kommt. Meine Seite ist so, dass ich dem Kunden immer wieder sage ok, bei gewissen Produkten ist eine Wartung trotzdem erforderlich und da biete ich halt Wartungsverträge an, wo man schon fixe Beträge ausmacht und wir haben dann nur die ganz normale Preissteigerung drin und sonst nichts [...]. So haltet man die Kunden an der Stange sage ich jetzt einmal.	Ein Kunde vergisst nicht so schnell, wenn alles passt. Lange Garantien haben wir teils von Lieferanten. Bei gewissen Produkten, wo es nötig ist, biete ich Wartungsverträge an.	Lange Garantien von Lieferanten, Wartungsverträge für bestimmte Produkte
6	Schönwetter	H.6. Kundenbindung ist enorm wichtig, da wir in einem sehr konkurrenzbelebten Geschäft tätig sind. Es war früher vielleicht etwas einfacher und ist durch die wachsende Konkurrenz im In- und Ausland schwieriger geworden. Wir haben ein eigenes Premiumpartnerkonzept, wo wir unsere besten und größten Kunden aber nicht mit einem Vertrag binden wollen. Wir gehen hier eher in Richtung Partnerschaft. Mit einem Partner geht man anders um als mit einem Kunden. Wir gestalten Dinge gemeinsam, reden über Probleme und was wir besser machen können. Dazu gibt es Regionaltreffen bzw. Premiumpartner-Stammtische. Hier werden die größten Kunden österreichweit eingeladen und man spricht offen über Dinge die wir verbessern können [...]. Diesen wichtigen Input holen wir uns von unseren Premiumpartnern. Der Kunde wird auch öffentlich als ein solcher Partner dargestellt, bekommt Aufkleber, eine Urkunde und Bonifikationen. Einen Vertrag gibt es aber nicht. Es geht darum dass wir gemeinsam am Produkt Sonnenschutz arbeiten und diesen weiter entwickeln.	Wir haben ein Premiumpartnerkonzept, wo wir aber keinen Vertrag haben. Wir gehen hier in Richtung Partnerschaft. Dazu gibt es Regionaltreffen, wo man offen über alles spricht.	Kundenbindungs-Konzept, regelmäßige Treffen, kein Vertrag
7	Fieder	H.7. I: Sie haben ja schon erwähnt, dass Sie 1 Jahr nach dem Verkauf ein gratis Service anbieten. Genau, also grundsätzlich ist das ein Teil dazu. Natürlich bieten wir auch standardmäßig 5 Jahre Garantie auf alle Produkte an, weil ich nur mit Lieferanten zusammenarbeite, wo ich weiß, dass das funktioniert. I: Und bietet diese 5 Jahre Garantie auch der Hersteller an oder geben Sie das den Kunden? E: Nicht immer, diese Garantie gebe ich. Aber warum? Weil ich das Produkt gut kenne und weil ich weiß, wenn es hart auf hart kommt und der Kunde nach 4 Jahren reklamiert und ich muss dafür gerade stehen weil ich es ja versprochen habe, dass ich dann bei meinem Hersteller sage „das brauche ich“ und der wird mir das dann dementsprechend zu einem vernünftigen Preis entweder verkaufen oder im besten Fall sogar – deswegen sind wir ja Partner – [...] vielleicht auch kostenlos. [...]. I: Das heißt Sie geben eine längere Garantie und zusätzlich noch das Zuckerl mit dem Gratis Service 1 Jahr nach dem Kauf. E: Genau, freilich. Genau so ist es. I: Ok. Und zusätzlich, haben Sie auch Serviceverträge oder etwas in die Richtung? E: Jein, also ich habe das schon einmal versucht bzw. darüber nachgedacht Service mitzukaufen [...]. Ich weiß nicht. Also ich bin da etwas zwiespalten. [...] auf der einen Seite ist es so „darf es ein bisschen mehr sein?“ wie bei einer Wurstemmel – weiß ich nicht. Die andere Seite, ja, es mag einen gewissen Umsatz bringen. [...] Serviceleistungen, wie eine Raffstore-Reinigung glaube ich hat mehr Sinn. [...] wenn man beim Montieren sagt „Wenn Sie wollen, wir bieten eine Raffstore-Reinigung an. Nach 3, 4, 5 Jahren [...] dann rufen Sie mich an.“ Dann ist das anders. Weil das ist wirklich nur wenn der Kunde wirklich will, wenn er dich dann anruft. Ansonsten das mitzuerstreben und zu sagen, wie machen jedes Jahr ein Service hat einen bitteren Beigeschmack [...]. Schwieriges Thema [...].	Ein Teil ist das gratis Service nach 1 Jahr. Wir bieten auch standardmäßig 5 Jahre Garantie auf alle Produkte.	5 Jahre Garantie auf alle Produkte, Gratis Service 1 Jahr nach Kauf

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

8	Wadiasch	<p><b>H.8.</b> Wir haben kein Kundenprogramm, dafür sind wir leider noch zu klein. Also bei uns läuft es wirklich nur über die Bindung auf der persönlichen Ebene.          I: Also Kundengespräche und ähnliches?          E: Ja, genau.</p>	Wir haben kein Kundenprogramm, dafür sind wir zu klein. Es läuft wirklich nur über die Bindung auf der persönlichen Ebene. Also Kundengespräche und so weiter.	Kein Kundenprogramm, keine Wartungsverträge, alles auf persönlicher Ebene (Kundengespräche etc.)
9	Rauch	<p><b>H.9.</b> Nein, wenn der einmal bei mir Kunde war kommt er immer wieder, das ist so [...].          I: Also eigentlich durch die persönliche Beziehung mit Ihnen?          E: Richtig, ich muss Ihnen sagen, wenn heute 10 Leute anrufen, dann sagen 9 davon ich rufe von dem an oder ich rufe von dem an und soll einen schönen Gruß ausrichten [...]. Ich habe eine ganz andere Verkaufstechnik. Was heißt Verkaufstechnik? Ich will das alles gar nicht so. Ich will das überhaupt nicht. [...] wenn ich jemandem was verkaufe, warum sollte ich zu dem dann nicht ein freundschaftliches Verhältnis haben? Der bekommt ja was von mir wo er auch nicht wenig zahlt dafür [...]. Das kann man aber nur aufbauen, wenn alles passt. [...] Das ist einfach, weil immer wenn irgendetwas war, habe ich mich auch gekümmert und immer persönlich [...], also das ist es 100%ig.</p>	Nein, ich habe eine ganz andere Verkaufstechnik. Was heißt Technik? Wenn ich wem etwas verkaufe, warum sollte ich dann kein freundschaftliches Verhältnis haben? Immer wenn irgendetwas war habe ich mich auch persönlich gekümmert und Kunden kommen immer wieder.	Kein Kundenprogramm, keine Wartungsverträge (Ausnahme: gr. Markisen mit Industriepanzen), alles auf persönlicher Ebene (Kundengespräche etc.)
10	Resch	<p><b>H.10.</b> Ja, es gibt ein Service Team das für den Händler fährt wenn er die Reparatur nichts selbst machen kann und will. [...] mit diesem Service Team nehmen wir dem Händler auch Sachen ab, dass wir sagen, wenn es eine Gewährleistungssache ist, dann übernehmen das wir [...]. Also wenn es unsere Schuld war, fahren wir selbst zum Endkunden hin und reparieren es, damit der Händler keine Arbeit hat damit [...]. Das war Punkt 1. Punkt 2, ist es die persönliche Beratung, das persönliche Gespräch, der persönliche Kontakt mit dem Außendienst. Dann haben wir zweimal im Jahr Veranstaltungen in den Regionen [...], wo wir Stammtische mit dem besten Händlern veranstalten. [...] da werden Sie zweimal im Jahr eingeladen zu Gesprächsrunden, wo sie auch einmal schimpfen können [...], wir hören aufmerksam zu und versuchen dann zu reagieren [...]. Dann gibt es ein regelmäßiges Seminarangebot, dass der Händler auch kostenlos seine Mitarbeiter, Montage Personal etc. zu uns schicken kann um sie [...] auf den letzten Stand zu bringen, damit sie geschult sind und sich auskennen [...]. Und dann gibt es natürlich auch für die Besten Kunden, das sind so um die 50 [...], also unsere Premium-Kunden, besondere Themen Tage, Themen Seminare, wo ist zum Beispiel rein um den Verkauf geht, nur um die Gewährleistung etc. [...] Da gibt es dann verschiedenste Veranstaltungen oder Events z.B. ein zweitägiges Kunden Event, wo die besten 5 Kunden mit je zwei Begleitpersonen eingeladen werden [...]. Wir wollen das jetzt ein bisschen zurückschrauben, weil es sehr kostenintensiv ist aber natürlich kann man es nicht ganz weglassen [...]. Ein gemeinsames Event merken sich die Kunden ewig, das ist Kundenbindung [...].</p>	Ja, es gibt ein Service-Team das für den Händler fährt wenn selbst nicht kann. Der persönliche Kontakt mit dem Außendienst (Beratung, Gespräche). Dann haben wir Veranstaltungen wo die besten Händler eingeladen werden. Es gibt ein regelmäßiges Seminarangebot. Es gibt noch für die besten 50 Kunden Thementage.	Service-Team zur Händler-Unterstützung, persönlicher Kontakt (Gespräche & Beratung mit Außendienst), Veranstaltungen/Stammtische, Seminarangebot, Thementage
11	Praun Senior	<p><b>H.11.</b> Also zwei mal im Jahr treffen wir uns mit allen Fachhändler-Partnern und tauschen uns aus. Bei uns ist das eigentlich eine Win-Win Situation. Wir nehmen den Fachhändler-Partnern die Arbeit ab und übernehmen verkaufsfördernde Aktivitäten für sie. Wir vergleichen Bilanzen und geben Informationen, wie sie sich verbessern können weiter. Natürlich bezahlen sie dafür auch einen Beitrag.</p>	Zx im Jahr treffen wir uns mit allen Fachhändler-Partnern. Wir nehmen ihnen die Arbeit ab und haben eine Win-Win Situation.	Treffen mit allen Fachhändlerpartnern (2x/p.a.), Arbeitserleichterung, Win-Win

		H-1. Kunde akquirieren?	Paraphrasieren	Codieren/ Kategorie
1	Deschmann	keine Angabe	-	-
2	Jud	<p><b>H-1.2.</b> Der Kernmarkt ist bei uns der Fachhandel, also Fachhandelskunden [...]. Wir haben eine Vertriebsmannschaft die solche möglichen Neukunden besucht. Es gibt quasi ein Händlernetz – man kennt die Kunden [...] und unser Vertriebsmann fährt dann dort hin [...] und versucht den Kunden entweder abzuwerben oder generell wenn es wirklich ein Kunde ist der neu am Markt ist für uns zu gewinnen. [...] Man kann den Kunden dadurch gewinnen, indem man ein tolles attraktives Produktportfolio anbieten kann [...] und wenn es auch preislich noch sehr attraktiv ist. Dann kann man den Kunden vielleicht überzeugen zu uns zu wechseln. Oder wenn man einen neuen Produktbereich anbietet den der Kunde von seinem jetzigen Lieferanten noch nicht bekommt [...] Oder wenn er eben sehr unzufrieden ist mit dem jetzigen Lieferanten [...]. Warum sollte der Kunde bei uns kaufen? Da ist der Punkt Innovation ein ganz wichtiger Punkt. Indem du ein Produkt anbieten kannst das so innovativ ist, das es sonst keiner oder kaum einer hat, oder das bei uns sogar patentiert ist [...].</p>	Vertriebsmannschaft besucht mögliche Neukunden und versucht Kunde zu gewinnen oder abzuwerben. Attraktives Produktportfolio kann Kunde auch überzeugen zu wechseln. Innovation ist ein wichtiger Punkt.	Vertrieb, innovatives Produktportfolio
3	Kleewein	<p><b>H-1.3.</b> Im Grunde eigentlich nur durch Mundpropaganda und Vermittlung. Also wir leben tatsächlich zu 80% von der Vermittlung. Wir machen schon klassische Werbung, Printmedien, ein bisschen was, aber immer mit einem Lieferanten kombiniert [...]. Hausmessen auch noch, falls das hier noch dazugehört. Also zwei mal im Jahr machen wir eine kleine Hausmesse, wo wir bestehende Kunden einladen und Flyer verteilen usw. [...].</p>	Eigentlich nur durch Mundpropaganda und Vermittlung. Wir machen schon klassische Werbung, Printmedien. Zwei mal im Jahr machen wir eine kleine Hausmesse.	Mundpropaganda/Vermittlung, ein bisschen Werbung, Hausmesse

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

4	Praun Junior	<p><b>H-1.4.</b> Also grundsätzlich ist es so, wir machen relativ viel Werbung verhältnismäßig. Die Sonnenschutzbranche in Graz macht eigentlich gar keine Werbung. Also, es ist wirklich so. Ich habe mich selbst immer gewundert, man sieht einfach in Graz kaum etwas [...]. Also grundsätzlich, wenn man die Anzahl an Sonnenschutzfirmen in Graz anschaut, wird eigentlich verhältnismäßig keine Werbung für Sonnenschutz gemacht [...]. Also grundsätzlich habe ich Plakate, und was auch notwendig ist sind im Internet diese Adwords [...], das machen eigentlich alle, da muss man dabei sein [...]. Einmal oder zweimal im Jahr machen wir auch eine Zeitungsbeilage, die teuer ist, die richtig Geld kostet, aber die auch sehr viel bringt.</p> <p>I: Ok, machen sie auch eine klassische Kaltakquise, wo sie mögliche Kunden anrufen?</p> <p>E: Nein, das machen wir gar nicht, weil dafür ist mir unser Geschäft zu hochwertig. Also wir rufen schon nach dem Angebot an und warten nicht darauf bis sich irgendjemand irgendwann einmal meldet. So etwas machen wir schon. Aber die typische Kaltakquise passt das meiner Sicht nicht ganz zu unserem Geschäftsmodell. Weil einerseits ist es ganz klar, das sollte sich auch jeder Sonnenschutzhändler bewusst sein, das was wir verkaufen, also wirklich brauchen tut das keiner. Das sollte man sich immer bewusst sein, wirklich brauchen tut man den Sonnenschutz nicht den hochwertigen Sonnenschutz. Also eine Jalousie brauche ich schon wenn es zu warm wird, Aber kein Mensch braucht eine Markise, theoretisch reicht auch der Baumarktschirm, kein Mensch braucht ein Segel, das sind alles Luxusprodukte. Das ist einfach alles etwas womit ich meine Wohnung schönere, Mein Haus besser ausschauen lasse, angenehmer beschatten kann, was auch immer und man gibt dafür auch wirklich viel Geld aus. Daher glaube ich einfach, dass dieses akquirieren [...] zu unserer Branche nicht ganz passt, weil ich kann niemanden für ein Luxusprodukt akquirieren [...].</p>	Wir machen relativ viel Werbung, Plakate, AdWords. Zwei mal im Jahr machen wir eine Zeitungsbeilage. Für klassische Kaltakquise ist mir das Geschäft zu hochwertig. Dieses akquirieren passt nicht ganz zu unserer Branche, weil es ein Luxusprodukt ist.	Werbung (Plakate, AdWords, Zeitungsbeilage)
5	Memmelauer	<p><b>H-1.5.</b> [...] wie schon gesagt die Messe. Und bei der Messe gibt es automatisch 2 Kundenkreise. Das eine ist der Kundenkreis der einen Sonnenschutz sucht und auch speziellen Sonnenschutz sucht. Es gibt Kunden die einen Hausbau vorhaben und einmal nur Informationen einholen. Die melden sich dann wieder oder man kriegt gleich eine Adresse und macht sich ein Beratungsgespräch aus [...]. Solche Kunden hat man auf der Messe hauptsächlich. Oder sie kommen von alleine in den Schauraum, wie gesagt, Kunden sind heute meistens sehr gut informiert [...], suchen Firmen in der Umgebung und kontaktieren diese Firmen. [...]. Also man kann nicht auf der Straße stehen und sagen, jetzt suche ich einen Kunden. [...]</p>	Durch Messen. Oder Kunden kommen zu uns und informieren sich schon vorab	Messen, Werbung
6	Schönwetter	<p><b>H-1.6.</b> Die meisten sind bereits betriebsbekannt – man hat schon einmal voneinander gehört oder stand in irgendeiner Weise in Kontakt. Wir bewegen uns in einem Verdrängungswettbewerb. Es kommt nichts Neues mehr dazu, sondern wir schauen, dass wir den anderen ein Stück vom Kuchen wegnehmen können. Das kann man nur durch gute Qualität, eine gute Kundenbindung und es läuft ehrlich gesagt viel über Sympathie. Ich glaube, dass viele Mitbewerber Eine ähnliche Qualität ausliefern, aber es geht viel über die persönliche Schiene [...]. Man kennt sich einfach und als Quereinsteiger in der Sonnenschutzbranche hat man es sehr schwer, wenn man nicht die letzten paar Jahre in der Branche tätig war. {...}. Bezüglich Neukundenakquise ist es so: Sehr oft macht sich ein Monteur von einer Händlerfirma selbstständig, setzt sich von seiner Firma ab und macht eine kleine Firma auf. Dann schaut man einfach, dass man hier wieder mit dabei ist. Aber ansonsten ist es sehr unüblich, dass jemand ganz frisch mit einer Sonnenschutz Firma anfängt. {...} Man muss sich einfach auf seine Stärken konzentrieren und seine Vorzüge ins Licht rücken um beim Kunden zu punkten.</p>	Die meisten sind bereits bekannt. Man ist in einem Verdrängungswettbewerb. Durch gute Qualität und Kundenbindung schauen wir, dass wir unsere Kunden bekommen. Auf seine Stärken konzentrieren.	gute Qualität, Kundenbindung, Stärken hervorheben, Messen
7	Fieder	<p><b>H-1.7.</b> Also grundsätzlich mache ich Online-Werbung, über Google AdWords zum Beispiel, das sicher 85% der Kunden zu mir bringt. Und der Rest ist eigentlich Weiterempfehlung [...]. Zeitungswerbung ist vernachlässigbar in Wahrheit, das ist Geld verbrennen, mehr ist es nicht mehr. Und macht nur dann Sinn, wenn man sagt, man hat vielleicht irgendwo eine Aktion oder was. Damit man zusätzlich in der Zeitung ist, weil es gibt ja nach wie vor Leute die nur Zeitung lesen. Aber ansonsten glaube ich auch, dass die Zeitungswerbung, außer dass sie einen Haufen Geld kostet, viel zu wenig bringt. Zusätzlich ist sie nicht messbar [...], was den Aufwand in kleinster Weise widerspiegelt. [...] Für Flugblätter um 2.500€ kann ich ein ganzes Jahr Google AdWords Werbung machen und habe es nachweislich was es mir bringt.</p> <p>I: Und stehen Sie auf Messen eigentlich?</p> <p>E: Nein, das ist das gleiche Thema wie bei der Zeitungswerbung. Das ist Geld verbrennen meiner Meinung nach. Weil, ein Kunde der sich wirklich informiert, ich glaube, das macht er heutzutage daheim auf der Couch über das Internet. [...] und wenn es ihn dann wirklich interessiert, dann ruft er an und fragt um einen Termin [...]. Und dann mit den Messepreisen [...], also das ist nicht meine Firmenphilosophie. [...] bei mir bekommt der Kunde einen ehrlichen Preis. [...] das mit den Angebotspreisen ist unseriös und man verliert langfristig sein Gesicht dabei [...].</p>	Ich mache Online-Werbung, zB Google AdWords, der Rest ist eigentlich Weiterempfehlung.	Online-Werbung, Weiterempfehlung
8	Wadiasch	<p><b>H-1.8.</b> Zu neuen Kunden kommen wir nur durch die Kundenakquise. Also über Kontakte, über Ansprachen, über Newsletter, [...], in unserem Fall ist es so, dass ich einfach viele Händler aus meiner vorherigen Tätigkeit kenne.</p> <p>I: Also Newsletter und direkte Kundenakquise über Telefon oder persönliche Kontakte?</p> <p>E: Ja, genau. Klassische Kaltakquise oder man kennt jemand gut aus der Vergangenheit. Aber, das ist ja auch Kaltakquise weil letztendlich hat man halt nur den Fuß weiten in der Tür drinnen aber mehr auch noch nicht.</p> <p>I: Und sind Sie dann auch auf Messen vertreten oder ähnliches?</p> <p>E: Nein.</p>	Zu neuen Kunden kommen wir durch Kundenakquise. Also über Kontakte, Ansprachen, Newsletter. Ich kenne auch viele Händler aus meiner vorherigen Tätigkeit. Klassische Kaltakquise.	Newsletter, Kaltakquise (über Telefon oder persönliche Kontakte)
9	Rauch	<p><b>H-1.9.</b> Gar nicht, die rufen selber an. Wir machen ja keine Werbung. Also alles über Weiterempfehlung und Kontakte.</p>	Gar nicht, die rufen selber an. Alles über Weiterempfehlung und Kontakte.	Weiterempfehlung und Kontakte
10	Resch	<p><b>H-1.10.</b> Indem unser Außendienst in ganz Deutschland, Österreich, Schweiz Firmen anspricht und anfährt, Angebot legt, um Gesprächstermine bittet, eine ganz normale Vertreteranbahnung bei Firmen.</p> <p>I: Also auch eine klassische Kaltakquise</p> <p>E: Genau, so ist es. Natürlich auch über Messen. Dass wir auf Messen ausstellen und die Kunden zu uns kommen und wir die Kontakte dort knüpfen [...]. Internationale Exportkunden kann man nur so gewinnen [...]. Also normaler Messe Kontakt kann man sagen [...].</p> <p>Und natürlich auch Marketingmaßnahmen, [...] indem wir dann Werbung machen bei Veranstaltungen oder so. Dass man irgendwo Inserate geschaltet, Flugblätter unterstützt, die Homepage natürlich [...] auf der Homepage kann ein Händler natürlich auch bei uns Anfragen wenn er Interesse hat bei uns zu kaufen oder Händler zu werden [...]. Dann fährt jemand hin vom Verkauf und macht einmal ein erstes Kontaktgespräch [...].</p>	Indem unser Außendienst Firmen anspricht und anfährt, Angebote legt, um Termine bittet, eine ganz normale Vertreteranbahnung. Klassische Kaltakquise, natürlich auch über Messen. Und auch Marketingmaßnahmen.	klassische Kaltakquise über Außendienst, Messen, Marketingmaßnahmen.
11	Praun Senior	<p><b>H-1.11.</b> In dem ich eine Internetrecherche durchführe. Also ich schaue einfach im Internet, welche Firmen noch als Fachhändlerpartner in Frage kommen könnten und dann versuche ich Kontakt aufzubauen. Aber am meisten funktioniert das einfach über Mundpropaganda und Weiterempfehlung. Also eine einfache direkte Ansprache, wo man zu Fachhändlern fährt, hat nicht funktioniert.</p>	Durch eine Recherche. Am meisten funktioniert das über Mundpropaganda und Weiterempfehlung.	Mundpropaganda, Weiterempfehlung, Internetrecherche



## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

		I. Vertriebswege	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie
1	Deschmann	<b>I.1. Direkt</b>	direkt	direkt
2	Jud	<b>I.2.</b> [...] Der primäre Vertriebsweg läuft über unseren Außendienst. Neukundenakquise, Kundenbetreuung macht ja auch der Außendienst letztendlich großteils und das ist der eigentliche Vertriebsweg. [...] Klar kann man hin und wieder einen Kunden haben der selbst bei uns anknüpft uns sagt ich hätte gerne dieses Produkt, aber das ist die Ausnahme. Die Vertriebsmitarbeiter fahren eher zu den Kunden hin, also das läuft eher nicht über Telefonate [...]. Das ist es letztendlich – also über unsere Vertriebsmannschaft.	primärer Vertriebsweg ist der Außendienst, hin und wieder klopft ein Kunde selbst bei uns an, aber das ist die Ausnahme. Die Vertriebsmitarbeiter fahren zu den Kunden hin.	direkt, Kundenbesuche der Vertriebsmannschaft, Außendienst
3	Kleewein	<b>I.3.</b> Also wir haben den Schauraum und einen Außendienst. I: Ok, und wie viele Außendienstmitarbeiter haben Sie? E: Inklusive mir drei. Also entweder kommt ein neuer Kunde in den Schauraum herein [...] oder es fahren wir zum Kunden hin, messen dort aus [...]. Es ist halt auch die Frage, ob das ein Neubauer oder ein Sanierer ist. Wir haben auch oft Sanierungskunden, die rufen dann auch einfach an [...], dann ist der Ersttermin meistens beim Kunden [...]. Zur Angebotspräsentation wird er dann zu uns in den Schauraum eingeladen. [...], damit man von beiden Seiten ein Gefühl bekommt und das Ganze auch eine gewisse Wertigkeit hat.	wir haben einen Schauraum und einen Außendienst. Entweder kommt ein neuer Kunde herein oder wir fahren zu ihm hin. Sanierungskunden rufen auch einfach an.	direkt, Schauraum, Außendienst
4	Praun Junior	<b>I.4.</b> Der Schauraum ist sicher wichtig, aber ich glaube das entscheidende ist, dass man das Ganze wirklich vor Ort erklärt und macht. Ich glaube es ist ganz schwierig, ohne dass man zu Leuten fährt, ihnen wirklich das richtige anzubieten und ich glaube auch, dass das die Leute verstehen und zum Teil auch schätzen. I: Haben Sie dann dafür einen klassischen Außendienst oder fahren Sie persönlich zu den Kunden? E: Grundsätzlich ist es so, dass bisher ich das jetzt gemacht habe, wobei das halt irgendwann einmal relativ anstrengend wird. Das sind in der Hochsaison 7-8 Termine pro Tag, mit je eineinhalb bis 2 Stunden [...]. Und das macht auch keiner in der Branche in der Intensität in der ich das jetzt gemacht habe, muss man auch sagen. Ich kenn die Branche sehr gut, das tut keiner in der Form. Aber wir werden jetzt einen zweiten Verkäufer aufbauen und das ein bisschen aufteilen. Aber ich finde es ist eines der wichtigsten Dinge überhaupt, weil man beschäftigt sich im Leben ein bis zwei mal mit einem Sonnenschutzprodukt [...], also die Terrassenbeschattung also diese großen Sachen, also damit beschäftige ich mich einmal bis maximal zwei mal in meinem Leben. Da finde ich einfach, dass man sich Gedanken drüber machen sollte und wirklich nicht irgendwas dort hin hängt, sondern das was passt [...]. Also ich glaube, dass der Termin [...] schon wichtig ist.	Der Schauraum ist sicher wichtig, aber entscheidend ist, dass man das Ganze vor Ort macht. Bisher habe ich das gemacht. Wir bauen jetzt einen zweiten Verkäufer auf.	direkt, Schauraum, persönlicher Kundentermin
5	Memmelauer	<b>I.5.</b> Die Vertriebswege sind Messen, sind Werbeaktivitäten um den Bekanntheitsgrad zu heben, auch im Google zum Beispiel [...], damit man schnell und einfach gefunden wird. Das sind die Aktivitäten die einfach wichtig sind. I: Ok, und dann haben Sie auch Ihren Schauraum, wo die Leute persönlich zu Ihnen kommen können. E: Ja, grundsätzlich habe ich einen Schauraum. Ich habe jetzt aber nicht den Schauraum in einer Durchzugsstraße [...], sondern der Schauraum ist dafür da, dass der Kunde kommen kann [...], Produkte angreifen kann, und bedienen kann. Das ist eigentlich schon die halbe Kaufentscheidung und darum der Schauraum.	Messen, Werbeaktivitäten um die Bekanntheit zu heben,	direkt, persönlicher Kundentermin, (Messen)
6	Schönwetter	<b>I.6.</b> Es gibt das Gebietsmanagement, also Außendienst. Hier gibt es in jedem Bundesland eine Person. Und in den zwei stärksten Bundesländern Wien und Steiermark gibt es zwei, wenn dir die Händlerdichte größer ist. {...}. Wir sind auch auf zwei großen Fachhändlermessen präsent, aber nicht auf Endkundenmessen. {...}, wo wir den Kundenkreis ansprechen den wir brauchen. Hier geht es um Neukundenakquise und Kundenpflege.	Das Gebietsmanagement, also Außendienst. Wir sind auch auf den zwei großen Fachhändlermessen.	direkt, Außendienst, (Messen)

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

7	Fieder	<p><b>I.7.</b> Grundsätzlich ist es so, wie gesagt das ist ein Steckenpferd [...], Verkaufsberatung, Ausmessen, bis hin zur Montage bin ich als Chef immer dabei, auch bei der Montage bin ich dabei [...]. Oder ich komme nachher zum Kunden und mache mit dem Kunden eine Abnahme und erkläre ihm das Produkt usw. Also wie gesagt, Verkaufsberatung und so weiter mache ich alles selber, da habe ich keinen Außendienst, weil sehr viel Know-How dazwischen verloren geht [...]. Und es passt nicht 100%ig zu meiner Firmenphilosophie. Also so lange es geht möchte ich es selber machen [...].</p> <p>I: und dann haben Sie einen Monteur?</p> <p>E: Zwei Monteure, in der Spitzenzeit drei [...].</p> <p>I: Und dann haben Sie noch den Schauraum, wo die Kunden direkt herkommen können und auch direkt bei Ihnen kaufen können.</p> <p>E: Genau, ist richtig.</p>	Verkaufsberatung, Ausmessen, Montage, da bin ich als Chef immer dabei. Da habe ich keinen Außendienst. So lange es geht mache ich alles selber. Dann habe ich noch den Schauraum wo Kunden direkt bei mir kaufen können.	direkt, persönlicher Kundentermin, Schauraum
8	Wadiasch	<p><b>I.8.</b> Nur Fachhändler.</p> <p>I: Und wie vertreiben Sie an Ihre Fachhändler? Gibt es da zum Beispiel einen Schauraum?</p> <p>E: Ja, wir haben da drüben einen Schauraum. Da kann der Fachhändler herkommen. Aber ich sage einmal der klassische Vertrieb der hat sich aus der Historie ergeben, einfach diese Händlerstruktur und jetzt kann man nur schauen in der Unternehmensgröße in der wir jetzt sind, die Händler die es gibt, die man gut kennt (und es gibt ja genug die man kennt, das liegt bei 50 bis 100 irgendwo), die zu bearbeiten, also anzurufen.</p> <p>I: Und haben Sie dafür Außendienstmitarbeiter oder fahren Sie da persönlich dann hin?</p> <p>E: Also ich fahr selber hin derzeit, ja. Und ich habe jetzt auch Unterstützung im Außendienst seit der Woche von jemand der auch viele Händler kennt – ist auch ein ehemaliger Wo&amp;Wo Mitarbeiter. Und ja, so werden wir das halt versuchen zu machen.</p> <p>I: Also auch im Sinne eines klassischen Außendienstes, wo Sie zu den Händlern fahren?</p> <p>E: Ja, genau.</p>	Nur Fachhändler. Der klassische Vertrieb mittels Außendienst hat sich aus der Historie ergeben. Jetzt kann man nur schauen, die Händler die man kennt zu bearbeiten, also anzurufen.	direkt (Außendienst), persönlich anrufen, Kundentermin, Schauraum
9	Rauch	<p><b>I.9.</b> Naja ich mache das alles persönlich, alles was mit dem Verkauf und so zu tun hat. [...]</p>	Ich mache das alle persönlich was mit dem Verkauf zu tun hat.	direkt, persönlich, Kundentermine, Schauraum
10	Resch	<p><b>I.10.</b> Ja, haben wir eh schon gehabt. Direktverkauf.</p> <p>I: Über den Außendienst, oder?</p> <p>E: Nein, verkauft wird über den Außendienst so gut wie gar nicht. Es wird direkt vom Kunden bei uns bestellt. Der Außendienst ist wirklich nur das Bindeglied, der Berater, die Ansprechperson. Es gibt Kunden die bestellen beim Außendienst, aber ich würde sagen dass mehr als 80 % direkt bei uns in der Zentrale bestellen, im Verkaufsinendienst [...].</p> <p>I: und kann ein Händler auch herein spazieren und im Schauraum etwas ansehen und dann kaufen oder bestellen?</p> <p>E: Wir haben einen Schauraum in Graz, wir bauen gerade einen in Stuttgart auf [...], da stellen wir Produkte aus und dort werden auch immer Kunden Schulungen gemacht.</p> <p>I: Sehen den Raum dann nur Leute die schon Kunden sind?</p> <p>E: Ja, nur die die schon Kunden sind. Oder der Händler kann mit Endkunden dorthin kommen, wenn er selbst keinen Schauraum hat [...]. Der Raum wird dann einfach wenn er frei ist für den Händler reserviert und er kann kommen und den Kunden beraten [...].</p>	Direktverkauf. Der Außendienst ist das Bindeglied und die Ansprechperson. 80% der Kunden bestellen direkt bei uns in der Zentrale, im Verkaufsinendienst.	direkt, Bestellung bei Verkaufsinendienst, Außendienst als Ansprechperson/Bindeglied
11	Praun Senior	<p><b>I.11.</b> Das fällt bei uns quasi weg, weil wir ja nicht direkt etwas verkaufen. Der Lieferant liefert in unserem Modell direkt an den Fachhändler. Nur die Bezahlung läuft über unseren Verband.</p>	Das fällt bei uns quasi weg. Der Lieferant liefert direkt an den Fachhändler.	Kein Vertriebsweg

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

	I-1. Online-Shop	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie
1 Deschmann	<b>I-1.1.</b> Nein, das gehört eher in die Diskontschiene und wir arbeiten in einem Segment, wo persönliche Beratung sehr groß geschrieben wird.	Nein, das gehört in die Diskontschiene. Persönliche Beratung wird bei uns großgeschrieben	Nein, nicht angedacht. Passt nicht zu Firmenphilosophie.
2 Jud	<b>I-1.2.</b> Ein Online-Shop ist angedacht. Wir haben jetzt seit heuer mit einem Online-Shop begonnen, wobei dieser Online-Shop jetzt in der Erstphase rein einmal Bauteile, Ersatzteile sag ich einmal, beinhaltet. D.h. der Kunde kann bei uns Komponenten über den Online-Shop bestellen wenn er Ersatzteile braucht. Und die weiteren Ausbaustufen sind natürlich schon angedacht. Also dass er dann letztendlich das Produkt über den Online-Shop bestellen kann. Aber wiederum nur der Fachhandelskunde und nicht der Endkunde. [...]	Ein Online-Shop ist angedacht. Wir haben heuer mit einem begonnen.	Noch nicht vorhanden, in Planung für gesamtes Produkt
3 Kleewein	<b>I-1.3.</b> Weder noch. I: Ok, und warum nicht? E: Weil wir momentan keine Produkte dafür haben, die ich dort verkaufen könnte. Das ist das Eine. Und das Zweite, der Aufwand. Es muss jemand warten und immer dabei sein und so weiter. Da haben die Kunden keine Toleranz. Wenn der Kunde um 9 Uhr anfragt, dann will er auch um 9 Uhr eine Antwort haben und da haben wir einfach die Infrastruktur noch nicht dafür.	Weder noch. Wir haben momentan keine Produkte dafür. Und der Aufwand. Wir haben die Infrastruktur nicht dafür.	Nicht vorhanden, nicht geplant. Keine passenden Produkte & zu viel Aufwand
4 Praun Junior	<b>I-1.4.</b> Nein, weder angedacht noch gibt es ihn. I: Mhm, und warum auch nicht angedacht? E: Weil es genug Online-Shops gibt und ich die Online-Shops kenne und ich einfach nicht glaube, dass wir konkurrenzfähig sind. Mit unserer Größe und unserem Umsatzpotenzial das wir online generieren würden [...]. Der eigentliche Punkt ist der, dass wir die Produkte ja nicht selber produzieren [...]. Wenn ich einen Online-Shop habe bedeutet das ich muss zusätzlich diese ganze Versanderei und Rücknahme [...], ich habe ja auch rechtliche Schranken. Und das ist aus meiner Sicht nicht ganz das richtige, weil es bei uns einfach Maßanfertigungen sind [...]. Also das kommt vielleicht noch, keine Ahnung vielleicht kommt irgendeine neue Idee wie so etwas einfacher geht. Mit den derzeitigen Möglichkeiten glaube ich nicht, dass das so gut funktioniert.	Weder angedacht noch gibt es ihn, weil ich nicht glaube, dass wir konkurrenzfähig sind. Mit den derzeitigen Möglichkeiten glaube ich nicht, dass das so gut funktioniert.	Nicht vorhanden, nicht geplant. Weil nicht konkurrenzfähig, derzeit keine Möglichkeiten.
5 Memmelauer	<b>I-1.5.</b> Online-Shop habe ich einmal nicht, habe ich auch nicht vor [...], weil ja die Produkte die ich habe nicht 0815 Produkte wie in einem Baumarkt sind [...]. Darum habe ich auch nicht vor dass ich so einen Online-Shop aufbaue. Wäre vielleicht interessant im Ersatzteilbereich [...]. Ich habe aber auch das Problem, dass der Kunde ja auch nicht wirklich bei mir ist [...].	Online-Shop habe ich nicht, habe ich auch nicht vor, weil ich ja keine 0815 Produkte habe.	Nicht vorhanden, nicht geplant. Kein 0815 Produkt
6 Schönwetter	<b>I-1.6.</b> Onlineshop gibt es bei uns keinen. Es ist in der Sonnenschutzbranche auch nicht üblich. Warum? Wir wollen uns als Hersteller von diesem Internetgeschichten auch entfernen und uns als bodenständiges Unternehmen darstellen. Der Bedarf für eine online Konfektion ist allerdings derzeit stark gegeben, egal ob am Smartphone oder Tablet. Dabei Kann man dem Kunden in der Angebotsphase während dem Beratungsgespräch genau sagen was das Produkt kostet. Also weg vom Papier in Richtung Digitalisierung. Hier gibt es diverse Programme die der Händler nutzen kann um den Preis für den Endkunden zu generieren (wenn es um Ausführungen oder Varianten geht). Aufgrund der individuellen Lösungen die wir bieten ist ein Onlineshop nicht angedacht.	Online-Shop gibt es bei uns keinen, es ist in der Branche auch nicht üblich. Aufgrund der individuellen Lösungen die wir bieten ist ein Online-Shop nicht angedacht. Der Bedarf für eine Online-Konfektion ist allerdings stark gegeben.	Online-Shop nicht vorhanden, nicht geplant, aufgrund der individuellen Lösungen
7 Fieder	<b>I-1.7.</b> Noch gibt es keinen. Ich habe drüber nachgedacht heuer einen zu machen. Das nächste Jahr dann. Muss man schauen wie es rechtlich ausschaut. Das ist nicht so einfach, einen Online-Shop zu machen. Und man muss sich glaube ich auch klar differenzieren. Das heißt man kann nicht einerseits Premium-Produkte vertreiben und andererseits einen Online-Shop haben. Das funktioniert nicht, das bleibt dann nicht glaubhaft [...]. Sondern man muss hergehen und muss das namentlich wenigstens trennen. Also man muss den Online-Shop unter einem Pseudonym machen oder wie auch immer. [...] sicher kann der Kunde im Impressum nachlesen, wer es wirklich ist, keine Frage. Aber man muss es trotzdem trennen. Weil, eine Markise über einen Online-Shop zu verkaufen ist meiner Meinung nach nicht seriös genug. [...] der Kunde weiß nicht, wie er fachgerecht montiert, [...] bei einem falschen Montagematerial fällt die Markise runter, wer ist dann haftbar? Funktioniert nicht [...] Also das kann man wirklich nur im Innenbereich machen, da strebe ich es an, weil da auch ein Riesenpotenzial da ist, und weil da der Kunde in Wahrheit nichts falsch machen kann [...]. Außenbereich würde ich nie machen. Ist [...] komplett unseriös und geht auch nicht [...].	Noch gibt es keinen. Im nächsten Jahr werde ich einen machen. Man muss sich auch klar differenzieren, mindestens namentlich trennen. Das kann man nur im Innenbereich machen.	Online-Shop nicht vorhanden, nächstes Jahr geplant, im Innenbereich unter Pseudonym
8 Wadiasch	<b>I-1.8.</b> Nein, wir haben keinen Online-Shop und ich denke auch zukünftig nicht daran einen aufzubauen.	Nein, wir haben keinen Online-Shop und ich denke auch nicht daran einen aufzubauen.	Nicht vorhanden, nicht geplant

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

9	Rauch	<p><b>I-1.9.</b> Nein, [...].</p> <p>I: Und wollen Sie auch nicht machen?</p> <p>E: Nein, das zahlt sich gar nicht mehr aus. Außerdem habe ich kein Produkt über einen Online-Shop. Ich habe keine Markise mit 5x3 Meter in roter Farbe usw., so etwas verkaufe ich nicht. [...] Und das was Sie da ansprechen das wird auch immer mehr. [...] Da kommt eine Anfrage per Mail und es steht keine Telefonnummer dabei. Wenn wir dann um die Nummer fragen, und ich die nicht bekomme oder die Leute keinen Termin wollen sondern nur einen Preis wissen wollen dann interessiert mich das nicht [...]. Weil wenn ich etwas verkaufe, dann will ich auch sehen ob das dazupasst und sonst sind die Leute nicht glücklich und reden auch schlecht wenn sie unzufrieden sind [...]. Und wenn ich das Haus nie gesehen habe dann verkaufe ich das auch nicht [...].</p>	Nein, und will ich auch nicht. Das zahlt sich gar nicht mehr aus. Außerdem hat ich kein Produkt über einen Online-Shop, ich habe keine Markise mit 5x3 Meter in roter Farbe usw.	Nicht vorhanden, nicht geplant. Kein passendes Produkt
10	Resch	<p><b>I-1.10.</b> Wir bieten einen Onlineshop, wobei der nicht für Endkunden sein wird, sondern nur für unsere Händler. Im Prinzip kann man nicht Onlineshops sagen, sondern eigentlich elektronisches Bestellsystem, das ist etwas anderes. (...) Bei uns brauchst du einen log in, du bekommst ein Passwort, mit diesen Daten ist der Händler aktiviert auf einem Server von uns. In dieses Programm, das sich der Händler kaufen muss, schreibt er die Daten hinein (...), Und wenn er auf Enter drückt sieht er den Preis. Und den kann er dem Kunden zeigen. Und er hat die Möglichkeit bevor er zum Kunden fährt (...) in diesem Programm schon zu sagen welche Spanne er gerne hätte, der Rabatt ist automatisch hinterlegt, ein Händler Bestellprogramm quasi. So etwas bauen wir für unsere Händler auf.</p> <p>I: Und kann der Händler dann direkt online über dieses System bei Wo&amp; Wo bestellen?</p> <p>E: Ja, derzeit geht es noch nicht, wir bauen gerade auf [...]. Wir werden das in Zukunft anbieten. Momentan kann er noch gar nichts. Das Programm hat drei Stufen. Die eine Stufe ist Ersatzteile zu bestellen, das geht schon und ist aktiv. Die zweite Stufe wird sein, ein abgeschwächtes Programm, indem er nur bestellen kann und eine Bestätigung bekommt, das er bestellt hat. Die dritte Stufe [...], da hat er dann Rabatte hinterlegt und wenn er auf die Taste drückt kann er dem Kunden den fertigen Preis zeigen und die Bestellung direkt an uns schicken.</p> <p>I: also kann der Kunde letztendlich die komplett fertigen Produkte mit Maßen und Farben im Onlineshop kaufen.</p> <p>E: So ist es. Und dort hat er auch eine Adressverwaltung drin, eine Kundenverwaltung, seine Rechnungen, da wird alles gespeichert. Das ist ein vollwertiges Verkaufs- und Arbeitsprogramm für den Händler [...]. Aber es ist kein Onlineshop, in einem Onlineshop kann immer jeder etwas bestellen [...].</p>	Wir bauen so etwas ähnliches auf, derzeit geht es noch nicht. Eigentlich muss man elektronisches Bestellsystem sagen, wo man einen Login & Passwort bekommt. Dieses Programm muss der Händler kaufen und ist ein verkaufsunterstützendes System für ihn.	Online-Shop nicht vorhanden, geplant im Sinne eines elektronisches Bestellsystems für den Händler (Verkaufsunterstützung), nicht für Endkunden
11	Praun Senior	<p><b>I-1.11.</b> Nein, wir haben keinen Online-Shop. Es war schon angedacht einen gemeinsamen Online-Shop für alle Fachhändler-Partner zu machen. Das geht aber nicht für Produkte nach Maß. Eine Website ist prinzipiell gut für den Kontakt zum Kunden aber nicht, um ein Produkt zu verkaufen. Dazu braucht man die persönliche Beratung.</p>	Nein, wir haben keinen Online-Shop. Es war schon angedacht, aber so etwas geht nicht für Produkte nach Maß.	Nicht vorhanden, nicht geplant

	J. Kundengruppen	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie	
1	Deschmann	<p><b>J.1.</b> Grundsätzlich Privatkunden (Altersklasse 35+, Gutverdiener, Eigenheimbesitzer), im öffentlichen Bereich die umliegenden Gemeinden. Legen Wert auf Langlebigkeit des Sonnenschutzes, Möglichkeiten von Service, Austausch gewisser Teile und Reparaturen auf längere Sicht gesehen.</p>	Privatkunden, 35+, Gutverdiener, Eigenheimbesitzer	private, gut verdienende Eigenheimbesitzer
2	Jud	<p><b>J.2.</b> Da gibt es den ganzen Bereich der Industriekunden. Das sind entweder Kunden die selbst Fenster herstellen und als Ergänzungsprodukt dafür Sonnenschutzprodukte brauchen [...]. Dann gibt es Industriekunden die wir auch bedienen das sind Fertigteilhaushersteller [...]. Den Sonnenschutz wollen sie bei Auslieferung auch dabei haben, und da kommen dann wir ins Spiel. Also hier sind wir momentan ziemlich dick im Geschäft [...]. Wenn man dieses System einmal auf diesen Kunden abgestimmt hat dann ist das auch quasi ein Selbstläufer weil er tausende Stück davon abnimmt und das System in den nächsten 2-3 Jahren auch nicht ändern möchte, weil sonst würde sich für ihn der ganze Entwicklungsaufwand nicht rentieren [...]. Dann ist für uns noch der Bereich Exportkunden wichtig, speziell im Bereich Markise und Raffstore, wo wir Bauteile verkaufen (speziell im Markisenbereich) [...]. Dort haben wir 1 oder 2 Schlüsselkunden die unser System dort zusammenbauen und als fertiges Produkt verkaufen [...], wo wir quasi Systemgeber sind. [...]. Natürlich kann ich den Fachhandel jetzt auch noch einmal unterteilen in Sonnenschutzfachhandel [...], Raumausstatter [...], also diese Unterteilung in einzelne Kundengruppen könnte man noch ein bisschen weiter spielen. Eines können wir ausschließen: wir verkaufen nicht direkt an den Endkunden, das gibt es für uns nicht.</p>	Bereich der Industriekunden: Fensterhersteller, Fertigteilhaushersteller. Exportkunden ist für uns noch wichtig, wo wir Systemgeber sind. Natürlich kann ich den Fachhandel auch noch unterteilen.	Industriekunden, Exportkunden, Fachhandel
3	Kleewein	<p><b>J.3.</b> Also ich habe zwei eigentlich. Einmal ist es der „Best-Ager“, nennen wir jetzt so. Wir haben witzigerweise auch relativ viele Kunden die in einem fortgeschrittenen Alter sind und noch einmal ein Haus bauen zum Beispiel, der sich jetzt was gönnt und so weiter oder sein Haus eben saniert. Und dann eben der klassische Familienvater der jetzt ein Heim schaffen will für seine Familie.</p> <p>I: Also würden Sie sagen hauptsächlich Einfamilienhausbesitzer im privaten Bereich?</p> <p>E: Genau, das sind meine Hauptkunden, ja.</p> <p>I: Und vom Gebiet her wahrscheinlich dann hauptsächlich in Graz und Graz Umgebung?</p> <p>E: Das ist unser Kerngebiet, ja. [...]. Aber Vermittlung fahren wir auch weiter. Also wir haben auch schon in Tirol montiert oder in Wien. Das ist halt ein reines Vermittlungsgeschäft.</p>	Einmal ist es der Best-Ager, der noch einmal ein Haus baut oder saniert. Und dann der Familienvater.	private Einfamilienhausbesitzer

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

4	Praun Junior	<p><b>J.4.</b> Einkommensstarke Einfamilienhausbesitzer im Privatbereich. Das ist eigentlich die Umschreibung. I: Ok, das reicht auch eigentlich. Und hauptsächlich im Raum Graz und Graz-Umgebung? E: Ja, also eigentlich nur Graz und Graz-Umgebung. Ich schaue, dass ich alles was irgendwie weiter ist als Graz-Umgebung nicht annehme oder irgendwie abgebe. Also das ist eben die Kooperation von meinem Vater, das ist Sonne-Licht-Schatten, [...] da haben wir einfach die Möglichkeit solche Sachen die weiter weg sind an einen anderen Kooperationspartner bzw. Sonnenschutzhändler abzugeben.</p>	Einkommensstarke Einfamilienhausbesitzer im Privatbereich.	Einkommensstarke Einfamilienhausbesitzer im Privatbereich.
5	Memmelauser	<p><b>J.5.</b> Also die Kundenschicht ist einmal sage ich jetzt eine ältere Kundenschicht [...], aber das hat wieder was mit dem Fenster zu tun. Ich habe eher die sanierenden Kunden oder die Kunden die erweitern [...]. Und meine Kundenschicht ist zur Zeit [...] 40+. I: Und würden Sie auch sagen hauptsächlich Einfamilienhäuser? E: Ja, also hauptsächlich Einfamilienhäuser oder auch Wohnungen, Eigentumswohnungen [...]. Es sind aber auch die Kunden die das Geld dafür haben und dadurch auch die qualitativ hochwertigeren Produkte kaufen [...]. Also eher Kunden die auf Qualität Wert legen und sagen, jetzt möchte ich das noch 1x machen und das soll passen [...].</p>	Ältere Kundenschicht. Ich habe eher sanierende Kunden oder Kunden die erweitern. Zurzeit 40+. Hauptsächlich Einfamilienhäuser oder Eigentumswohnungen. Kunden die das Geld dafür haben und auf Qualität Wert legen.	Einkommensstarke Einfamilienhaus- oder Eigentumswohnungsbesitzer, 40+, Privatbereich
6	Schönwetter	<p><b>J.6.</b> Wir haben drei große Kundengruppen die wir ansprechen. Zum einen der reine Sonnenschutzfachhandel. Diese hat es immer schwieriger sich durchzusetzen, weil Sonnenschutz alleine als Einzelprodukt schon schwierig zu verkaufen ist. Es hat sich einfach eingeschlichen dass der Händler den Sonnenschutz mit einem Produkt mitverkauft (Terrasse, Wintergarten, Boden vom Raumausstatter). Viele unserer Händler wollen jetzt mehr verkaufen und der Markt ist auseinandergegangen. Des Weiteren sind Fensterhändler und Raumausstatter unsere wichtigsten Kunden. Der Sonnenschutzfachhändler verkauft nur Sonnenschutz und hat deshalb für uns die höchste Priorität. Dieser ist Profi und braucht auch sehr wenig Hilfe. Der Fensterhändler ist wartungsintensiver, da er quasi mit diesen Produkten überrumpelt wurde. [...] Hier ist eine Konfigurations-Software auch sehr unterstützend. Dieser Kunde ist sehr interessant, da kein Fenster mehr ohne Sonnenschutz beziehungsweise Insektenschutz verkauft wird. Der Raumausstatter arbeitet auch über sehr langjährige Kundenbindungen. Das hat sehr klein begonnen (über Maler, Bodenleger) und hat sich irgendwie stark entwickelt. Diese Kundengruppe ist irgendwie in die Branche „hineingeschlüpft“. Diese Kundenschicht ist sehr wartungsintensiv, aber sehr interessiert weil sie sehr viel Potenzial dahinter sehen. Sie haben klein angefangen und wachsen hier hinein. [...]</p>	Wir haben 3 große Kundengruppen: der reine Sonnenschutzfachhandel, Fensterhändler & Raumausstatter	reiner Sonnenschutzfachhandel, Fensterhändler, Raumausstatter
7	Fieder	<p><b>J.7.</b> Die wichtigsten Kunden sind natürlich Stammkunden, langfristige Kunden [...]. Also mein Klientel ist einmal ganz sicher ab 30+, ganz klar. Also sicher erst der Zweit-, Dritteinrichter. Jugendliche, also Ersteinrichter von 18-22 Jahren ist sehr unwahrscheinlich [...]. Das Durchschnittsalter ist sicher bei mir, und das zeigt die Statistik, 40 Jahre, also 40, 45 nach oben hin. Wobei man sagen muss nach oben hin, positiv überrascht, auch sehr sehr ältere Leute dabei sind, also das geht hinauf bis 85 Jahre bei unseren Kunden [...]. I: und sind das dann hauptsächlich Leute die in Einfamilienhäusern wohnen? Also Privatpersonen? E: Ja, also grundsätzlich, natürlich, Ich bin hier ländlich, Habe ich sehr viele Einfamilienhäuser beziehungsweise Reihenhäuser, also Kohlbacher und so weiter [...]. Ich habe auch sehr viele Grazer Kunden aus Wohnblöcken, Aber da merkt man dann sehr stark, Es sind die finanziellen Mittel meistens nicht da und die kaufen ganz anders [...]. Also in Graz eine hochwertige Markise zu verkaufen, also ich habe noch keinen Kunden gefunden muss ich ganz ehrlich sagen, außer sehr wenige die in einem Penthouse wohnen [...]. Aber die die jetzt in einer Standard Mietwohnung wohnen eigentlich nicht. [...] die kaufen nur im untersten Preissegment und ansonsten Innenbestattungen. Das ist das was in der Stadt sehr gut geht. Und bei uns draußen, Einfamilienhäuser, da geht es quer durch die Bank. [...] und da merkt man auch: besser situierte Leute mit dementsprechenden Ausbildungen [...], das hat sich herauskristallisiert in den letzten zwei Jahren, also man merkt schon dass es eher Akademiker sind [...].</p>	Mein Klientel ist ab 30+, also der Zweit- oder Dritteinrichter. Das Durchschnittsalter ist 40 Jahre, dann nach oben hin bis 85 Jahre. Ich habe sehr viele Einfamilienhäuser im Privatbereich, auch Reihenhäuser (Kohlbacher usw.). Also eher Einfamilienhäuser im Norden von Graz. Besser situierte Leute, eher Akademiker.	Durchschnittsalter 40 Jahre, meist Einfamilienhäuser im Privatbereich, einkommensstark
8	Wadiasch	<p><b>J.8.</b> Also die wichtigsten Kunden sind bei uns die Wiederverkäufer. Also die Fachhändler sind die Wiederverkäufer, der halt auch dann zum Endkunden fährt. I: Das heißt die wichtigste Kundengruppe sind die reinen Sonnenschutzfachhändler bei Ihnen? E: Nein, das ist ein bisschen gemischt bei uns. Wir haben sehr viele Sonnenschutzfachhändler, dann haben wir viele Tischler [...]. Und dann noch viel Reparatur- und Montagedienste wo wir den Fokus drauf haben z.B. bei normalen Rollläden [...]. Aber wo wir zum Beispiel gar nicht drin sind, wo Wo&amp;Wo stark drinnen ist zum Beispiel, das ganze Segment der Raumausstatter, da sind wir gar nicht dabei. Also klassisch Sonnenschutzfachhändler, bisschen Fensterhändler, Reparaturdienste und Tischler. [...].</p>	Die wichtigsten Kunden sind bei uns die Wiederverkäufer, also die Fachhändler die zum Endkunden fahren. Das sind nicht nur die reinen Sonnenschutzfachhändler, von denen wir sehr viele haben. Dann haben wir Tischler und dann noch viele Reparatur- und Montagedienste. Und ein bisschen Fensterhändler. Aber keine Raumausstatter.	Reiner Sonnenschutzfachhändler, Reparaturdienste, Tischler
9	Rauch	<p><b>J.9.</b> Privatkunden und ein paar Firmen, die ich schon über 30 Jahre habe [...]. Das sind nicht viel, vielleicht 10 [...]. Die Privatkunden sind gut situierte Kunden, ab 40+ aufwärts. Die sind schon alle gefestigt und haben einen Job, verdienen gut. [...] Ich muss dazu sagen, was meine Kunden als ersten immer Fragen: wo wird denn das erzeugt? Und wenn ich dann sage in Graz, dann sagen sie „Ja, super. Dann sind wir schon dabei.“ [...] Am Anfang, wenn die Leute jung sind, dann wollen sie einmal schön wohnen und kaufen sich vielleicht eine Markise vom Baumarkt. [...] Aber nach 20 Jahren, wenn sie es sich dann leisten können, dann kommen Sie zu mir und sagen, jetzt leiste ich mir den Sonnenschutz mit allem drum und dran. [...] Und auch einige Architekten, auch älteren Semesters, die immer nur zu mir kommen und dem Bauherren gar nichts anderes zeigen [...]. Solche habe ich auch einige. I: Und wo sind Ihre Kunden hauptsächlich regional? E: Naja Graz bis, Peggau, Bruck, Weiz, Leibnitz. Und dann natürlich ein paar Ausreißer die ich habe. Schladming [...]. Wien, Altaussee [...]. Im Prinzip fahre ich überall hin [...]. Aber der Hauptteil von der Menge her ist der Privatkunde und vom guten verdienen her, naja, da hält sich die Waage eigentlich [...]. Hälfte Hälfte circa, und mehr Menge die Privatkunden.</p>	Privatkunden, das sind gut situierte Kunden, ab 40+ aufwärts und die verdienen gut. Ein paar Firmen, nicht viele, vielleicht 10. Und ein paar Architekten die immer nur zu mir kommen. Regional ist das Graz und Umgebung, bis Bruck, Weiz, Leibnitz. Und dann ein paar Ausreißer, Wien, Schladming, Altaussee. Der Hauptteil von der Menge ist der Privatkunde, und von den Einnahmen ist das Hälfte Hälfte.	Einkommensstarke Einfamilienhaus- oder Eigentumswohnungsbesitzer, 40+, Privatbereich ca. 10 Firmenkunden, Architekten
10	Resch	<p><b>J.10.</b> Reine Sonnenschutzfachhändler, Fertighausersteller, Erzeuger selbst die Komponenten kaufen, also Export Kunden [...] die nur Einzelteile kaufen. Das sind glaube ich die drei wichtigsten. Und die vierte Gruppe wäre dann der gemischte Händler, der auch Sonnenschutz im Programm hat. Das ist jetzt ein Fensterhändler, ein Raumausstatter [...], solche Kunden. Wobei ich denke dass mehr als 75 % des Umsatzes über den reinen Sonnenschutzhändler kommen, gefühlsmäßig.</p>	Reine Sonnenschutzfachhändler, Fertighausersteller, Erzeuger selbst die Komponenten kaufen (also Exportkunden). Das sind die drei wichtigsten. Und dann der gemischte Händler, das ist ein Fensterhändler, Raumausstatter. Mehr als 75% des Umsatzes kommt über den reinen Sonnenschutzfachhändler.	Reiner Sonnenschutzfachhändler (>75% des Umsatzes), Fertighausersteller, Exportkunden, gemischte Händler (Fensterhändler, Raumausstatter)
11	Praun Senior	<p><b>J.11.</b> Meine Kunden sind eigentlich unsere 14 Fachhändler-Partner, in ganz Österreich verteilt. Es ist eine Kooperation, d.h. es ist jeder selbstständig und hier in Graz ist die Zentrale.</p>	Meine Kunden sind eigentlich unsere 14 Fachhändler-Partner.	14 Fachhändler-Partner

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

		K. Einnahmen	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorien
1	Deschmann	<b>K.1.</b> Auf's Produkt gesehen sind es Einmalige Einnahmen, auf längere Sicht gesehen, Zusatzeinnahmen für Service und Reparaturen. In den meisten Fällen Stammkunden die immer wieder gewisse Dinge im Sonnenschutz oder Raumausstattungsbereich bei uns kaufen.	einmalige Einnahmen auf's Produkt gesehen, Zusatzeinnahmen für Service/Reparatur	einmalige Einnahmen + Service/Reparatur Einnahmen
2	Jud	<b>K.2.</b> Es ist der Verkaufspreis. Das ist primär das, was letztendlich die Einnahme von Wo&Wo darstellt.	Es ist der Verkaufspreis	Verkaufspreis (einmalig)
3	Kleewein	<b>K.3.</b> Es ist der Verkaufspreis beim direkten Produktverkauf und eben die Wartungsverträge.	Der Verkaufspreis und die Wartungsverträge	Verkaufspreis (einmalig), Wartungsverträge
4	Praun Junior	<b>K.4.</b> Es gibt leider keine langfristigen Verträge. Es geht eigentlich nur um den Verkaufspreis. I: Also nur einmalige Einnahmen? E: Genau, diese halt möglichst oft hintereinander aber grundsätzlich sind es einmalige Einnahmen, genau.	Eigentlich geht es nur um den Verkaufspreis. Diesen möglichst oft hintereinander.	Verkaufspreis (einmalig)
5	Memmelauer	<b>K.5.</b> Also im Prinzip sind es Wartungsverträge bei Sonnenschutzanlagen, also bei Wintergartenbeschattungen, Außenrollo und solchen Sachen, große textile Beschattungen. Also dort habe ich Wartungsverträge [...]. Beim Rollladen gibt es das eigentlich nicht [...], weil es relativ verschleißfrei ist [...]. Also im Prinzip sind es Wartungsverträge und Kunden, die schon über bestehende Kunden kommen oder über die Messe, das sind meine Einnahmequellen. I: Also ein Großteil auch der einmalige Verkaufspreis ohne Wartungsverträgen? E: Auch sehr viele, ja, weil bei manchen Produkten ja eigentlich keine Wartung notwendig ist [...]. Außer es ist einmal eine Reparatur, aber dann meldet sich der Kunde [...].	Einmaliger Verkaufspreis und Wartungsverträge bei Außenrollo und großen textilen Beschattungen (Wintergartenmarkise)	Verkaufspreis (einmalig), Wartungsverträge
6	Schönwetter	<b>K.6.</b> Es gibt nur einen Verkaufspreis, es gibt keine Wartungsverträge, zusätzliche Garantien oder Gewährleistungsverträge nach dem Verkauf. {...} das machen vielleicht Händler, zum Beispiel einen Servicevertrag verkaufen, das macht auch Sinn. {...} Aber von unserer Seite aus wird nur eine Wartungsempfehlung mitgegeben. Das Geschäft ist mit dem Kaufpreis abgeschlossen. Service bieten wir natürlich an Aber wir verkaufen nichts zusätzlich. Weder Garantie noch Serviceleistungen.	Es gibt nur einen Verkaufspreis, keine Wartungsverträge oder zusätzliche Garantien. Das Geschäft ist mit dem Kaufpreis abgeschlossen.	Verkaufspreis (einmalig)
7	Fieder	<b>K.7.</b> Grundsätzlich der Verkaufspreis ist natürlich die Haupteinnahme. Und in weiterer Folge muss man auch sagen die daraus resultierenden Reparaturen und so weiter. [...] also das ist das weitere Geschäft kann man sagen. [...].	Der Verkaufspreis ist die Haupteinnahme. Die daraus resultierenden Reparaturen und so weiter auch.	Verkaufspreis (einmalig)
8	Wadiasch	<b>K.8.</b> Das ist bei uns der einmalige Verkaufspreis, genau. I: Also gibt es keine weiterführenden Verträge, die dann regelmäßige kleine Einnahmen schaffen? E: Nein, leider. Also es gibt wirklich nur den einmaligen Verkaufspreis. Also eben aus dem Angebot oder grundsätzlich einmal aus der Anfrage und dann aus dem Angebot für den jeweiligen Händler und dann ist das Geschäft erledigt. Und wenn es gut funktioniert kauft er wieder. Aber da gibt es sonst keine laufenden Einnahmen.	Das ist bei uns der einmalige Verkaufspreis, genau. Es gibt sonst keine laufenden Einnahmen.	Verkaufspreis (einmalig)
9	Rauch	<b>K.9.</b> Ja, der Verkaufspreis. [...] Naja, bei Sappi oder anderen Firmen wo man schon 30 Jahre liefert da sind halt auch die Reparaturen, weil irgendwann wird alles kaputt [...]. I: Ok, aber Sie haben jetzt keinen Servicevertrag oder so etwas in die Richtung? E: Nein, da habe ich nur 1 Produkt, aber das [...] ist aus der Schweiz [...]. Das sind so Großraum-Markisen bis zu 33m breit. Das sind absolute Wettermarkisen [...]. Da wird ein Wartungsvertrag abgeschlossen [...]. Aber das sind Ausreißer, weil solche Markisen kosten dann an die 50-60.000€. [...]. I: OK; und sonst sind es eigentlich nur die Einnahmen vom Verkaufspreis? E: Genau.	Ja, der Verkaufspreis. Es sind halt auch Reparaturen. Ich habe nur 1 Produkt, so Großraum-Markisen (bis zu 33m breit), da wird ein Wartungsvertrag abgeschlossen.	Verkaufspreis (einmalig), Ausnahme: Wartungsvertrag für Großraummarkise (33m, 50-60.000,- VKP)

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

10	Resch	<p><b>K.10.</b> Einmaliger Verkaufspreis. Verschwindend gering längerfristige Verträge, bei Export zum Beispiel, wenn wir viel voraus produzieren müssen [...]. Also längerfristige Verträge nur bei Exportkunden, die Komponenten kaufen. Und bei einigen wenigen größeren reinen Sonnenschutzfachhändlern gibt es Verträge, dass sie Produkte gesichert bis zu einer gewissen Zeit [...] bei uns kaufen müssen, wo wir dann als Gegenleistung auch etwas bieten müssen, z.B. wir warten den Schauraum etc. [...].</p> <p>I: OK, Das ist jetzt aber nichts das regelmäßige Einnahmen bringt oder?</p> <p>E: Nein, das ist nicht regelmäßig [...].</p> <p>I: Dann ist die Haupteinnahme also der einmalige Verkaufspreis?</p> <p>E: Richtig, wenn du es so siehst dann ja.</p>	<p>Einmaliger Verkaufspreis. Längerfristige Verträge haben wir bei Exportkunden, dass sie Produkte gesichert bis zu gewisser Zeit bei uns kaufen müssen. Das ist aber keine regelmäßige Einnahme.</p>	Verkaufspreis (einmalig)
11	Praun Senior	<p><b>K.11.</b> Bei SLS bestehen die Einnahmen aus den Mitgliedsbeiträgen der Fachhandelspartner. Dazu gibt es noch sogenannte Listungspreise der Lieferanten, das ist so üblich bei Verbänden. Das sind circa 1-2% die wir da noch einnehmen.</p>	<p>Die Einnahmen bestehen aus den Mitgliedsbeiträgen der Fachhandelspartner. Dazu gibt es noch Listungspreise der Lieferanten, das sind ca. 1-2%.</p>	Mitgliedsbeiträge der Fachhandelspartner, 1-2% Listungspreise der Lieferanten

		K-1. Ausgaben	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie
1	Deschmann	<b>K-1.1.</b> Personal	Personal	Personal
2	Jud	<p><b>K-1.2.</b> Da gibt es mehrere natürlich. Das ist zum einen, wenn ich das jetzt auf das Produkt herunterbreche das Material. Das macht in den meisten Fällen circa 2/3 aus. Wenn ich rein die Herstellkosten vom Produkt nehme, ungefähr im Verhältnis 1/3 davon sind Fertigungskosten. Aber das ist wirklich nur eine Faustformel. Das kann man auch nicht unbedingt auf alle Produkte umlegen. [...] Das heißt auch letztendlich, dass man Material vorfinanzieren muss. Man muss das Lager hochfahren bevor die Saison losgeht. [...] Damit hat man aber auch gebundenes Kapital, das muss man vorfinanzieren und das ist nicht ganz ohne. Fertigung heißt letztendlich auch, dass man Personal in der Hochsaison braucht. Man kann natürlich saisonal Personalschwankungen ausgleichen mit Leiharbeitern, man muss aber trotzdem schauen, dass man ein gewisses Stammpersonal hat, weil nur die haben das Know-How und die identifizieren sich auch mit dem Unternehmen. [...] Das heißt aber auch man muss über die schlechteren Wintermonate Personal mitschleppen, egal ob die Auftragslage da ist oder nicht da ist. Das heißt diese Ausgaben haben wir auch. Du hast natürlich Richtung Innovation einen Kostenfaktor: Du musst Innovation betreiben, du musst dort Manpower reinsetzen, du musst vielleicht auch einmal Teile fertigen lassen die du dann irgendwo vernichtest, weil du sagst das war eine Einbahnstraße. Du musst dort also Teile vorfinanzieren und vielleicht war es für die Fische. D.h. alles was in Richtung Innovation geht musst du Kapital reinstecken in der Hoffnung dass bei 3 oder 5 innovativen Ansätzen einer dabei ist der dann auch irgendwo aufgeht und sich in Form von einem neuen Produkt auch irgendwo widerspiegelt. Der ganze Bereich Verwaltung generell ist ein Kostenfaktor. [...] Und auch der ganze Bereich Logistik ist ein Riesenthema. Wir leisten uns den Luxus, dass wir einen eigenen Fuhrpark haben. Wir fahren unsere Kunden mit Wo&amp;Wo eigenen LKWs an, zumindest in Österreich und angrenzenden Gebieten. [...] Eigener Fuhrpark heißt aber auch eigene LKWs mit viel Kosten, die man sich dort leistet. Das sind im großen und ganzen die wesentlichen Kostentreiber die wir haben. Natürlich die Fertigung, aber Fertigung braucht man und je automatisierter die Fertigung ist [...], das kostet natürlich alles. Gebäude kostet auch etwas, eine Halle, ein Grundstück.</p>	<p>Zum einen das Material, das macht 2/3 der Herstellkosten aus, 1/3 davon sind Fertigungskosten. Fertigung heißt auch, dass man Personal braucht. Du hast natürlich Richtung Innovation einen Kostenfaktor, du musst dort Manpower reinsetzen. Alles was in Richtung Innovation geht musst du Kapital reinstecken. Der ganze Bereich Verwaltung ist ein Kostenfaktor und auch der Bereich Logistik. Wir haben einen eigenen Fuhrpark. Natürlich die Fertigung, Gebäude, Grundstück.</p>	Personal, Fertigung, Innovation, Gebäude/Grund
3	Kleewein	<p><b>K-1.3.</b> Personal.</p> <p>I: Ok, wie in den meisten Firmen.</p> <p>E: Ja, Personal und Schauraum.</p> <p>I: Also die Miete für den Schauraum quasi.</p> <p>E: Ja.</p>	Personal und Schauraum	Personal, Schauraum
4	Praun Junior	<b>K-1.4.</b> Die größten Kostenpunkte sind Personal und Einkauf. Aber Einkauf ist logisch, aber das sind die zwei größten Punkte. Alles andere ist nicht dramatisch, weil das kann man so regeln, dass es funktioniert.	Die größten Kostenpunkte sind Personal und Einkauf.	Personal, Einkauf
5	Memmelauer	<p><b>K-1.5.</b> Ja das ist einmal der Schauraum. Das Montagewerkzeug, man braucht immer wieder neues Werkzeug weil es kaputt geht [...]. Das sind auch Kosten. Und die Mitarbeiter im Prinzip. Die Mitarbeiterkosten und Lohnnebenkosten sind natürlich gravierend.</p> <p>I: Und wahrscheinlich auch die Einkaufspreise Ihrer Produkte?</p> <p>E: Das ist verhandlungssache. In der Sonnenschutzbranche gibt es ja sehr viele Produzenten [...] und dort ist ja auch nichts anderes als eine Abwerbestrategie [...]. Jeder Lieferant versucht ja auch seinen Umsatz zu machen und bei den Sonnenschutzhändlern in der Tür zu stehen und zu fragen, ob es ein Produkt gibt, das er noch verkaufen kann [...]. Also das ist rein Verhandlungssache und wie man zu der Firma steht. [...].</p>	Der Schauraum, das Montagewerkzeug, und die Mitarbeiterkosten und Lohnnebenkosten sind natürlich gravierend.	Personal, Schauraum, Werkzeug

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

6	Schönwetter	<b>K-1.6.</b> Wie bei jeder Firma beim Personal und bei der Materialwirtschaft (Produktion). Von der Produktion über Office und Vertrieb. Was wir sonst noch weitergeben müssen sind die Preiserhöhungen von den Vorlieferanten (Aluminiumpreis, Bolzenpreis etc.). Das passiert meistens jährlich, im besten Fall in zwei Jahresschritten. {...}. Überall anders könnte man einsparen.	Personal und Materialwirtschaft (Produktion), von der Produktion über Office und Vertrieb.	Personal, Produktion bzw. Materialwirtschaft
7	Fieder	<b>K-1.7.</b> Na ja grundsätzlich ist das ganz einfach, natürlich der Mitarbeiter, Mitarbeiter Kosten am meisten Geld [...], die Werbung ist nicht zu vernachlässigen und natürlich die ständigen Betriebsmittel, sprich Auto, Treibstoff und das ganze Montagematerial. Das ist eigentlich der Hauptteil, wobei wir das Montagematerial eh gegenrechnen. [...] der größte Brocken ist sicher der Mitarbeiter und das Auto. I: Und haben Sie auch Mietkosten für ihren Schauraum? E: Habe ich auch, ja. I: Die sind aber nicht so hoch? E: verhältnismäßig für meine Wertigkeit nicht. Warum? Weil ich sage, das ist mein Geschäft und ohne einen Schauraum kann ich nichts verkaufen. Und damit auch keine Kunden akquirieren und dann verdiene ich kein Geld [...]. Natürlich kostet es ein Geld, Aber das ist jetzt nicht so gravierend. [...].	Mitarbeiter kosten am meisten Geld, die Werbung ist nicht zu vernachlässigen und die Betriebsmittel (Auto, Treibstoff, Montagematerial). Der größte Brocken ist sicher der Mitarbeiter und das Auto.	Personal, Auto, Werbung
8	Wadiasch	<b>K-1.8.</b> Material, und dann halt noch die Personalkosten. Das sind die größten Posten. Auch Personal im Bereich Produktion dann. I: Also Personalkosten im Sinne von den Produktionsmitarbeitern. E: Von der Herstellung dann, genau. Ja. I: Also ist eigentlich die Produktion generell der größte Kostenpunkt? E: Genau. Der größte Treiber, ja.	Material und die Personalkosten. Das sind die größten Posten. Auch Personal im Bereich der Produktion dann.	Personal, Material
9	Rauch	<b>K-1.9.</b> Die Hauptkosten sind eigentlich das Produkt vom Lieferanten. Ja, und dann die Lohnnebenkosten. Die Mitarbeiter nicht, die sind selbstständig [...]. Das sind alles selbstständige Montagefirmen [...], und da haben wir einen gegenseitigen Vertrag [...]. Und der Kunde zahlt praktisch die Monteure. I: Also ist das auch kein monatlicher Fixbetrag der an die Monteure bezahlt wird? E: Null. Ich kaufe nur das Befestigungsmaterial selbst, das wird eh einkalkuliert [...]. Und für die Monteure Null. Wenn ich jetzt für die Markise 300,- für den Monteur habe dann zahlt das auch der Kunde [...], ich schlage da nichts mehr drauf für mich. Beim Monteur verdiene ich nichts. [...] Wenn das Produkt passt verdiene ich dort eh genug [...]. Für die Montage habe ich ja auch keine Arbeit [...]. I: D.h. der Hauptpunkt sind die Einkaufskosten und dann die Lohnnebenkosten. E: Ja, genau. Meine Lohnnebenkosten und dann die Krankenkassa. Dann die Miete, Strom, Heizung, das wars.	Eigentlich das Produkt vom Lieferanten und die Lohnnebenkosten. Mitarbeiter nicht, die sind selbstständig, das zahlt der Kunde. Meine Lohnnebenkosten sind der Hauptpunkt, dann die Miete, Strom, Heizung.	Einkaufskosten, eigene Lohnnebenkosten, Schauraum
10	Resch	<b>K-1.10.</b> Personal und Lohnkosten, eindeutig. Das zweite würde ich dann sagen ist Entwicklung. Und das dritte würde ich sagen ist dann der Fuhrpark, die eigene Logistik, weil wir ja noch selbst zustellen. Und da bin ich mir nicht sicher ob Logistik/ Fuhrpark oder Entwicklung an zweiter Stelle steht. Weil die Entwicklungskosten kann ich zurückschrauben [...], den Fuhrpark kann ich nicht hinunterschrauben [...]. Da kenne ich die Zahlen nicht [...].	Personal und Lohnkosten, eindeutig. Dann noch die Entwicklung und der Fuhrpark, die eigne Logistik.	Personal & Lohnkosten, Entwicklung, Fuhrpark/Logistik
11	Praun Senior	<b>K-1.11.</b> Zwei Drittel der Ausgaben gehen ins Marketing. Das kostet wirklich am meisten. Und der Rest. Das sind dann die Räume, also die Kosten für die Fläche hier, mein eigenes Honorar und noch das Personal, also meine 20-Stunden Kraft.	Zwei Drittel sind Marketing. Der Rest sind die Räumlichkeiten, mein eigenes Honorar und das Personal (eine 20-Stunden-Kraft)	2/3 Marketing, Räume, Honorar, 1x Personal (20h)

	L. USP	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie	
1	Deschmann	<b>L.1.</b> Durch Spezialwissen, Service, Beratung, Kundenbesuche (Maß nehmen, Beratung etc. direkt beim Kunden)	Spezialwissen, Service, Beratung, Kundenbesuche	Know-How und Kundenfokus
2	Jud	<b>L.2.</b> Durch Innovation und Produkte die man vorantreiben muss	Durch Innovation und Produkte die man vorantreiben muss	Innovation und Produktentwicklung
3	Kleewein	<b>L.3.</b> Wenn man jetzt vom Baumarkt spricht dann ist es die Qualität, die Leistung, also die Dienstleistung. Also dass ich hinfahre, ausmesse [...], dass ich mit der Ware hinkomme usw. Das ist das Hauptthema wo ich mich abhebe. I: Ok, und wie können Sie sich von den anderen Fensterhändlern mit Sonnenschutz abheben, um am Markt zu überleben? E: Naja, dass man sich einfach die besten Produkte am Markt aussucht so wie ich es zum Beispiel mache, wo ich einfach ein Unterscheidungsmerkmal habe zu einem billigen Produkt jetzt. wenn das zum Beispiel in Rumänien gefertigt wird, wo der Kunde dann im Nachhinein keinen Service oder sonst was hat. Also das ist ein großer Vorteil, Mehrwert zu generieren. I: Also das gute Produkt und die gute Qualität davon. E: Genau, das gilt für Fenster und Sonnenschutz. Schwierig wird es, wenn die anderen Händler das gleiche Produkt haben. Weil auch viele Hersteller mehrere Vertriebswege haben, also das gilt jetzt eher für die Fenster. [...] die werden auch im Baumarkt vertrieben und da hat man ganz andere Margen. Dann tut man sich halt als Händler schwer mit dem gleichen Produkt.	Wenn man vom Baumarkt spricht, dass ist es die Qualität und die Dienstleistung. Man muss sich die besten Produkte am Markt aussuchen um Mehrwert für den Kunden zu generieren.	qualitativ gutes Produkt
4	Praun Junior	<b>L.4.</b> [...] Ich bin ja auch einer von denen die jetzt in den letzten Jahren dazugekommen sind. Ich glaube dass wir uns da ganz allgemein deswegen gut behaupten können, weil wir einfach etwas anders machen als andere [...]. Das liegt glaube ich sehr an meiner Person, also ich glaube einfach dass ich das kann. Also ich glaube einfach, dass ich wirklich verkaufen kann, das funktioniert irgendwie ganz gut [...]. Ich sage das immer wieder [...], hätte mich vor 1 Jahr ein Auto zusammengeführt und ich wäre 3 Monate außer Gefecht gesetzt hätten wir dieses Geschäft zusperrern können [...]. Weil es eben so sehr an meiner Person hängt, nicht jetzt weil keiner etwas kann, sondern einfach weil ähm, also diese Abhängigkeit muss ich irgendwie wegbekommen [...]. Aber trotzdem, es liegt am Verkauf.	Weil wir einfach etwas anders machen als andere. Das liegt sehr an meiner Person. Ich glaube, dass ich wirklich gut verkaufen kann. Es liegt am Verkauf.	abheben durch Verkauf, Persönlichkeit des Verkäufers



## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

5	Memmelauer	<p>L.5. Ich sage immer wieder es gibt einen Mitbewerber, aber keine Konkurrenz [...]. Also es gibt in der Branche immer wieder solche One-Man-Shows, das waren irgendwelche Monteure [...] und machen sich dann selbstständig [...]. Belebt ja eigentlich auch wieder die Branche, weil es gibt ja auch wieder Sonnenschutzspezialisten die zu wenig Mitarbeiter haben und die Montage nicht abdecken können und bedient sich dem dann. Vom dem her ist es ja nicht wirklich eine Konkurrenz. Es ist ja auch immer ein Kommen und Gehen, also teilweise kommen Sonnenschutzfirmen und nach 3 Jahren gibt es sie nicht mehr [...]. Das ist in der Branche sage ich jetzt einmal fast schon normal.</p> <p>Grundsätzlich ist es so dass die Fensterbranche, die ganzen Fenstervertreter, sich hauptsächlich sehr gut bei den Fenstern auskennen [...]. Sonnenschutz ist bei denen immer eine zweitrangige Geschichte, d.h. sie kennen sich da nicht wirklich aus, bieten es aber trotzdem mit an weil es das System einfach so vorgibt. [...] es wird z.B. die Fenstergröße eingegeben und der Sonnenschutz wird automatisch dafür berechnet. Er kann den Kunden aber dazu nicht beraten. Der Kunde kauft aber trotzdem, weil er hat alles in einem oder er lässt sich das von einer Sonnenschutzfirma anbieten, welche dann aber automatisch teurer ist. Warum? Weil beim Fensterhändler der Sonnenschutz nur das Fenster unterstützt, der Sonnenschutz ist nur ein Mitläufer vom Fenster.</p> <p>Es heißt nicht dass ich als Sonnenschutzspezialist Angst haben muss weil die Fensterfirmen mir das Geschäft wegnehmen. Man muss sich einfach davon weg besinnen und sagen ok, ein Rohbau ist nicht mein Thema. Im Sanierungsbereich bieten Fensterfirmen meistens den Sonnenschutz nicht an, weil sie die technischen Lösungen dazu nicht haben. Wir müssen uns einfach auf die Kunden konzentrieren die technische Lösungen brauchen, im textilen Bereich, also alles was Wintergartenbeschattung und solche Sachen betrifft, Sichtschutz und Windschutz [...]. In diesem Bereich sind die Fenstererzeuger ja gar nicht am Markt.</p>	<p>Man muss sich einfach vom Rohbau wegbesinnen. Im Sanierungsbereich hat eine Fensterfirma meist die technische Lösung nicht. Man muss sich einfach auf Kunden konzentrieren die technische Lösungen brauchen, im textilen Bereich</p>	<p>Konzentration auf textile Beschattung und technische Lösungen in diesem Bereich</p>
6	Schönwetter	<p>L.6. Sonnenschutz hat sich in den letzten Jahren breiter aufgestellt. Der Fensterhändler hat viel mehr mit Sonnenschutz zu tun. Da war es vor Jahren einfacher. Mittlerweile verkauft niemand mehr ein Fenster ohne Sonnenschutz. Die Händlerdichte ist größer geworden. Auf der Herstellerseite wird es nicht mehr aber auch nicht weniger. Die die am Markt sind, sind gefestigt. Es ist wie gesagt ein reiner Verdrängungswettbewerb. [...].</p>	<p>Auf der Herstellerseite wird es nicht mehr aber auch nicht weniger. Die die am Markt sind, sind gefestigt. Es ist wie gesagt ein reiner Verdrängungswettbewerb.</p>	<p>Herstellerseite ist gleichbleibend. Gefestigte Marktteilnehmer.</p>
7	Fieder	<p>L.7. Wie ganz am Anfang schon gesagt, man kann heute nur mehr mit persönlicher Betreuung, mit Kompetenz, mit Ehrlichkeit und mit sehr sehr guten Produkten punkten. Man muss ganz klar differenzieren, ein Baumarktkunde ist nicht mein Kunde und das sage ich ihm auch. [...]</p>	<p>Mit persönlicher Betreuung, Kompetenz, Ehrlichkeit und sehr sehr gute Produkte kann man heute noch punkten.</p>	<p>persönliche Betreuung, Kompetenz, Ehrlichkeit, gute Qualität der Produkte</p>
8	Wadiasch	<p>L.8. Naja, dass was wir versuchen werden und da sind wir gerade in den Überlegungen [...] das wird sicher das Thema sein, entsprechend ein paar Nischenprodukte zu finden. Und auch, dass wir uns das bewahren, nicht allzu groß zu werden und auch nicht zu schnell. [...] Ich glaube, also dass was ich oft als Vorteil sehe ist die Flexibilität. Also ein großer Hersteller, und da gehört auch Wo&amp;Wo für mich dazu [...], die sind halt dann relativ unflexibel, wenn ein Händler wirklich einmal etwas braucht. Also bei uns kann der reinkommen und sagen, ich habe hier einen Rollladen, bitte schraub mir da hinten noch irgendeinen Winkel dazu. Dann gehen wir einfach da raus und sagen zu jemandem, du bitte schraub den Winkel da dazu. Da habe ich in Wahrheit Prozesskette gleich Null, außer die Kommunikation. Bei einem großen Hersteller geht das aber auf Zuruf nicht mehr [...]. Also ein bisschen eine Nischenstrategie ist sicher für uns ein Thema. Und dann auch einen gesunden Mix aus Händler zu bekommen, also aus großen und kleinen. Wir werden sicher nicht die sein, die Händler mit einem riesen Einkaufsvolumen haben, sondern wir werden eher schauen, dass wir das Segment der kleinen Händler abschöpfen. Weil die großen Hersteller wollen auch alle die großen Händler haben. [...] Den kleinen geben sie meistens dann e einen schlechten Preis. [...].</p>	<p>Wir versuchen gerade ein paar Nischenprodukte zu finden. Als Vorteil sehe ich die Flexibilität im Vergleich zu einem großen Hersteller. Ein bisschen Nischenstrategie ist sicher für uns ein Thema. Und einen Mix aus großen und kleinen Händler zu bekommen, eher die kleinen Händler.</p>	<p>Nischenprodukte finden, Flexibilität, Segment der kleinen Händler abschöpfen</p>
9	Rauch	<p>L.9. Ich muss dazu sagen, das stimmt nicht. Sonnenschutzhändler sind nicht mehr geworden. Raumausstatter, Fensterhändler die das mitmachen sind mehr geworden. Aber REINE Sonnenschutzhändler gibt es in Graz 2, die Firma Hammer und mich. [...]. I: Ok, und die Firma Praun? E: Ah, der Max. Ja, der ist neu, der ist seit 2 Jahren [...]. Aber die Firma ist für mich auch nicht wirklich eine Konkurrenz. Wenn die Leute wissen, dass seine Produkte aus Deutschland sind und ich Produkte aus Österreich anbiete, dann hab ich da schon ein Argument. Die Leute legen auf das viel Wert. [...]. I: und ist es dann schwieriger, dass man sich gegen die anderen behauptet, die Sonnenschutz mitvertreiben? E: Naja, schwieriger ist es für den, der mehr Leute hat und auf Umsatz gehen muss [...]. Dort wo Fenstern schon drinnen sind und nachträglich was gebraucht wird, da sind für mich keine Konkurrenten, weil da differenziert der Kunde serwohl, ob er jetzt Sonnenschutz braucht oder ein Fenster. [...] Dort will er dann eine Sonnenschutzfirma haben. [...] Für mich ist das kein Thema, was für andere vielleicht serwohl ein Thema ist. Diese Kunden will ich sowieso nicht, weil die Fragen nur um den besten Preis. Es ist einfach eine ganz andere Kundengruppe [...]. I: Also ist es so dass es in den letzten Jahren am Markt nicht wirklich schwieriger wird? E: Für mich nicht. Sobald ich 10 Leute hätte, dann ja. Auf jeden Fall. [...] Aber mir tun die nicht weh. Außerdem ist das alles so ein 0815 Produkt das die verkaufen, das will ich eh nicht einbauen. Ich will ja immer die besseren Sachen verkaufen, weil da verdient man auch mehr.</p> <p>Ich glaube ich bin der einzige, der sogar Aufträge an die Mitbewerber abgibt. Das sind ja alles keine Mitbewerber für mich, das sind ja Freunde. Ich kenne die ja alle schon gut, weil ich schon so lange am Markt bin [...]. Wieso sollten wir Feinde sein, uns geht es ja allen gut. Und wenn jemand etwas braucht kommt es auch vor dass ich bei Hella anrufe und sage, bitte mach mir das, da kommt jemand. Ich gebe meine Aufträge her, weil ich es einfach nicht schaffe [...]. Ich habe auch schon einmal einen Verkäufer gehabt, aber das hat mir nichts gebracht, weil die Leute sagen, ich will dass der Hr. Rauch vorbei kommt [...]. Und so lange ich in der große bin und das wird sich auch nicht mehr ändern, dann fahre ich selber zum Kunden hin. Ich fahre überall zu den Chefs persönlich hin [...], weil wir Freunde sind, das ist ein ganz anderes verkaufen.</p>	<p>Österreichische Produkte sind für mich sicher ein Vorteil. Schwieriger ist es für den, der auf Umsatz gehen muss. Für mich wird es am Markt nicht schwieriger.</p>	<p>Keine stärkere Konkurrenz spürbar, Vorteil durch persönliche Kundenbeziehungen, österreichisches Produkt, Kundengruppe</p>
10	Resch	<p>L.10. Es ist der ganze Sonnenschutz Markt in Europa ein Verdrängungswettbewerb. Wir haben in den letzten zehn Jahren ganz massiv gespürt [...], dass die Deutschen und auch der Osten [...], Polen, Tschechien, Slowakei [...] zu uns herein drängen. Wir haben einfach die Umkehrung gemacht und gesagt wir gehen in diese Länder. Wir geben Händlern die Chance, weil wir dort noch nicht präsent und bekannt sind, dass der Händler sagt ich wechsle zu Wo&amp;Wo, leider habe ich ein Alleinstellungsmerkmal [...]. Wir bieten also in solchen Ländern, Italien, Dänemark [...] usw., unsere Produkte Händlern an [...], weil dann hat er ein Produkt von einer Marke dass sonst keiner hat [...]. Es ist ein Verdrängungsmarkt [...]. Es versucht halt jeder überall präsent zu sein und so wie wir den Marktanteil in Österreich [...] ein bisschen reduziert haben [...] weil andere herein gedrängt sind, so drängen wir in andere Länder [...]. I: Und was macht ihr dann in Österreich gegen die starke Konkurrenz? E: das ist eben das, was ich ganz am Anfang vom Interview gesagt habe. Da glaube ich [...] dass Qualität des Produktes und Liefertreue wichtig sind. der Händler verkauft das, wo der Preis passt und wo die Qualität und die Lieferzeit passt [...]. Es sind diese zwei Faktoren für mich, die immer zusammen passen müssen, sonst geht es nicht. Da bin ich fest davon überzeugt.</p>	<p>Der ganze Markt ist ein Verdrängungswettbewerb. Andere Länder drängen zu uns herein. Wir gehen auch in diese Länder und geben Händlern mit uns ein Alleinstellungsmerkmal. In Österreich ist die Qualität und die Liefertreue wichtig. Sonst geht es nicht.</p>	<p>andere Märkte/Länder erschließen, im Inland: Qualität &amp; Liefertreue</p>
11	Praun Senior	<p>L.11. Ich habe keine Konkurrenz. So einen Verband gibt es kein zweites mal in Österreich. Wenn ich aber an meine Händler-Partner denke dann kann er sich nur über gute Qualität und Kompetenz abheben. Einfach mehr Produkte anzubieten wird nichts bringen.</p>	<p>Ich habe keine Konkurrenz. Ein Händler kann sich nur über gute Qualität und Kompetenz abheben.</p>	<p>Ich habe keine Konkurrenz. Händler: gute Qualität, Kompetenz</p>

# Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

	L-1. Hürden Neueinsteiger	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie
1	Deschmann L-1.1. Als Hersteller: Produzieren alle so ziemlich das gleiche, es ist wesentlich das Vertrauen der Händler zu gewinnen und auf lange Zeit entsprechendes Knowhow und Technisches Wissen beweisen Als Händler: Einen entsprechenden Kundenstock zu erarbeiten und nicht alles über den Preis machen zu müssen Für beide ist das Saisonabhängige Geschäft (Frühling Sommer) ein wesentlicher Punkt bzw. ein wesentliches Problem	Hersteller: produzieren alle das gleiche, Händler gewinnen, Know-How beweisen, saisonabhängiges Geschäft Händler: Kundenstock zu erarbeiten, nicht alles über Preis machen müssen, saisonabhängiges Geschäft	Hersteller: Gleichheit der Produkte, Händler gewinnen, Know-How beweisen, Saisonabhängigkeit Händler: Kunden finden, Preiskampf, Saisonabhängigkeit
2	Jud L-1.2. Die Frage habe ich mir selbst schon oft gestellt [...]. Du hast 2 Möglichkeiten: Entweder du kannst dich über den Preis abheben, demmaßen günstig, dass es für jeden sehr interessant ist. Wobei hier immer die Gretchenfrage ist, ob ich die Qualitätsanforderungen die die Kunden haben dann noch erfüllen kann. Das zweite, was ich wesentlich interessanter finde ist, dass man irgendwas innovatives hat, was sonst keiner hat. Dass man sich damit wirklich differenzieren kann und damit für den gesamten Markt demermaßen interessant wird. [...] Womöglich auch noch mit einem Patent geschützt. Das kommt aber leider nicht so oft vor. Und das dritte: wenn ich als Händler weder das eine noch das andere habe und ich möchte einfach ein Händler werden und ich biete einfach den Service an, dass ich Sonnenschutzprodukte habe und ich verkaufe an den Endverbraucher mit Montage, Wartung, Service. Du musst aber erst einmal das Vertrauen der Kunden gewinnen. Das gilt zum einen natürlich für den Fachhändler [...] wo Kunden erst einmal Vertrauen zu mir haben müssen – positive Mundpropaganda letztendlich, damit Kunden zu mir kommen – und umgekehrt natürlich auch. Wenn ich heute dran denke, warum ein Fachhändler bei uns kaufen sollte, der muss auch erst einmal Vertrauen zu uns fassen. Und meisten fangt man mit einem kleinen Schritt an. Also wir sind schon froh wenn er nur ein kleines Produktsegment bei uns kauft, in der Hoffnung dass wir dann beweisen können, dass wir ein verlässlicher Partner sind [...]. Dann kauft er vielleicht weitere Produkte bei uns. D.h. Vertrauen in der Kunden-Lieferanten-Beziehung ist ein ganz wichtiger Faktor. [...] Bei Neukunden muss diese Vertrauensbasis erst einmal mühsam erarbeitet werden. I: Also ist das die größte Hürde, wenn man neu in den Markt kommt – egal ob Hersteller oder Händler? Ja, Vertrauen geben und dass man irgendwo etwas besonderes hat. Das eine geht glaube ich nicht ohne das andere. [...] Klar, wenn etwas so revolutionär ist dass der Kunde sagt ich muss es haben, dann pfeilt er auf das Vertrauen auch. Aber das sind Eintagsfliegen, dass es so etwas am Markt gibt. [...] Also Innovation, Vertrauen und der Preis sollte halt auch noch vernünftig sein. [...]	Entweder du kannst dich über den Preis abheben, oder man hat etwas innovatives. Wenn ich beides nicht habe verkaufe ich als Händler mit Montage, Wartung, Service. Du musst aber erst das Vertrauen der Kunden gewinnen. Das gilt zum einen für den Fachhändler. Also Vertrauen und das man irgendwas etwas besonderes hat. Das eine geht nicht ohne das andere.	Hersteller & Händler: Innovatives Produkt & Vertrauen gewinnen.
3	Kleewein L-1.3. Als Hersteller kann ich das nicht bewerten, das kann ich jetzt nicht beurteilen. Als Händler würde ich einfach sagen die Bekanntheit. Dass man einfach wirklich einmal einen Kundenstock, das weiß ich auch wie ich selbstständig geworden bin. Dass man einfach einmal zu Kunden kommt. Das ist schon ein langer Prozess. Das man bekannt wird, dass man einen Namen hat, dass die Kunden zu einem kommen. Das ist glaube ich das schwierigste am Start. [...]	Hersteller kann ich nicht bewerten. Als Händler die Bekanntheit. Dass man zu Kunden kommt, das ist ein langer Prozess.	Hersteller: keine Angabe Händler: Kunden gewinnen
4	Praun Junior L-1.4. Ich glaube die größte Schwierigkeit ist die, die richtigen Lieferanten zu finden und die richtigen Kontakte, und mit Kontakten eben Kunden und Lieferanten, also diese Kombination zu finden. Dieses Problem habe ich eigentlich umgangen, indem ich eben durch meinen Vater die ganze Branche sehr gut kenne auch von der Lieferanten Seite her. Und eigentlich, egal welcher Lieferant jetzt da war, wir die besten Konditionen die Händler nach 10 Jahren kriegen, bekommen haben. Wir haben überall das beste bekommen und jeder war froh dass er uns beliefern darf. Das ist etwas was sonst keiner kriegt und keiner hat. Da habe ich natürlich einen Riesenvorteil gehabt, das ist überhaupt keine Frage und das schätze ich auch sehr. Ich glaube, dass die größte Schwierigkeit wirklich die ist, dass ich einen Lieferanten finde, der gut ist [...], einen auf den ich mich verlassen kann und der vor allem auch Dinge produziert, die dann so funktionieren [...] dass mir die Leute nicht nach 2 Jahren die Türe einrennen weil etwas nicht hinhaut. [...] Das ist glaube ich für einen der jetzt neu anfangt [...] das größte Problem [...]. Es ist einfach schwierig für jemanden der neu dazu kommt. [...] In der Branche kennt praktisch jeder jeden [...], wenn dann natürlich jemand reinkommt der einfach keine Ahnung von der Branche hat und nicht weiß wie es läuft tut er sich echt schwer. Bei uns ist das im Grunde wie in einem Ort, [...] da kennt halt jeder jeden. [...] I: Ok, das war jetzt eher die Händlersseite. Was wären jetzt Ihrer Meinung nach die größten Schwierigkeiten, wenn man sich als Hersteller selbstständig macht? E: Ich glaube, Wo&Wo ist das beste Beispiel was das große Problem in der heutigen Sonnenschutzbranche ist. Und zwar, Wo&Wo ist ja ein Vollsortimenter im Grunde. Das war bis vor 10 Jahren super, keine Frage, gleich wie Hella. Perfekt, weil die halt alles liefern können. Aber, durch die neuen Entwicklungsmöglichkeiten, durch die neuen Transportwege und dass das alles nichts mehr kostet [...]. Und daher glaube ich, dass die größte Herausforderung darin liegt nicht in die Situation [...] zu kommen, zu klein um wirklich was machen zu können, aber zu groß um einzugehen. Also dieses Mittelding, diesen kleinen durchschnittlichen Sonnenschutzbetrieb [...]. Sie haben einfach wenig, mit dem sie sich aus der Masse hervorheben können. Und das ist glaube ich in Zukunft tödlich. Vollkommen egal wer das jetzt ist [...]. Und ich glaube, dass das die größte Herausforderung ist für die Sonnenschutzproduzenten. [...] I: Dass man sich mit einem Produkt zum Beispiel abhebt? E: Dass man entweder abhebt, oder so stark wächst dass ich wirklich der größte bin und dadurch, ja, weiß ich nicht [...]. Also wenn mir jemand heute die Firma Wo&Wo zum Beispiel anbieten würde, [...] ich bin mir nicht sicher ob ich die Firma kaufen würde, auch wenn es jetzt wirklich ein Schnäppchen wäre, weil ich einfach nicht daran glaube, dass [...] sehr langfristig gesehen, also 15, 20 Jahre, werden die alle größer werden müssen oder ein Problem kriegen oder ganz speziell etwas machen und kleiner werden. Und da glaube ich liegt die Herausforderung. [...] Also auch diese Zusammenschlüsse, für den Endkunden ist das gar nicht gut, das muss man schon sagen und es ist auch für die Fachhändler nicht gut weil sie irgendwann diese Auswahlmöglichkeit nicht mehr haben [...]. Aber aus meiner Sicht wird das darauf hinauslaufen, weil das irgendwann einmal nicht mehr funktionieren wird. [...] irgendwann fangen dann die Chinesen an und produzieren Jalousien die 20% von den tschechischen kosten [...] und die Leittragenden sind eigentlich nicht die Händler [...] sondern die großen Firmen, weil sie sich nicht wehren können [...].	Händler: die richtigen Lieferanten zu finden und die richtigen Kontakte, eben Kunden und Lieferanten. Hersteller: die größte Herausforderung ist es, als Hersteller dieses Mittelding zu finden, dass man sich entweder abhebt oder so stark wächst, dass ich wirklich der größte bin.	Händler: Kontakte (gute Lieferanten, Kunden) Hersteller: Mittelweg finden, entweder abheben oder der größte werden
5	Memmelaue L-1.5. Also die größte Schwierigkeit ist oft eine Bank zu finden, die das unterstützt und mitträgt, weil wenn man heutzutage eine Firma gründet muss man sich grundsätzlich einem klar sein: Arbeiten muss man mehr [...], man muss ziemlich viel Freizeit investieren und man muss zumindest ein Startkapital haben und das soll nicht zu klein sein [...]. Das nächste Problem bei einer Firmengründung ist, durch das, dass sie ja keiner kennt, sind sehr viele Firmen die sagen, naja, die ersten 3 Aufträge musst du auf Vorauskassa bezahlen. Da fangen schon die Probleme an, weil das Startkapital nicht vorhanden ist [...]. Früher waren die Banken großzügiger [...], heute wollen sie viele Sicherheiten. Du musst in der Startphase zumindest einmal 50% Eigenkapital haben. I: Ok, also glauben Sie das Finanzielle wäre die größte Hürde am Anfang? E: Also einen Gewerbeschein zu bekommen, wenn man nachweisen kann dass man schon lange in der Branche ist [...], da kriegt man relativ schnell einen Handels-Gewerbeschein, der ist relativ leicht zu bekommen, der kostet auch sehr wenig Geld [...]. Also die große Schwierigkeit ist einfach meistens die Banken zu finden, die das mittragen, dass man wirtschaftlich wachsen kann.	Die größte Schwierigkeit ist oft eine Bank zu finden und ein nicht zu kleines Startkapital zu haben	Hersteller und Händler: Bank zu finden & Startkapital
6	Schönwetter L-1.6. Es sind beides vor und Nachteile. Als neuer Hersteller ist der Nachteil der Bekanntheitsgrad. Es gibt sehr gute Hersteller mit einem guten Namen auf die man zurückgreifen kann. Der Markt ist gesättigt. [...] Ein komplett neuer Hersteller wird in Österreich nicht auftauchen (also kein Ableger von einer anderen Firma). Als Fachhändler tut man sich vielleicht etwas leichter [...], aber er kommt auch sicher von der Branche. Er holt sich seine ein bis zwei Lieferanten/Hersteller und startet einmal drauflos. Auch die Investitionen sind geringer.	Als Hersteller ist der Nachteil der Bekanntheitsgrad, der Markt ist gesättigt. Als Händler tut man sich leichter, aber er kommt auch sicher von der Branche. Investitionen sind geringer.	Hersteller: Bekanntheit, gesättigter Markt Händler: Branchenkenntnis
7	Fieder L-1.7. Von der Händlersseite aus ist der wesentliche Punkt sicher einmal sich am Markt zu behaupten, d.h. dass man einmal einen Kunden findet. Das ist sich ein Thema, weil wie gesagt das geht heute nicht mehr ohne Werbung [...]. Das kostet auch Geld und das hat man am Anfang nicht. [...] Natürlich ist es ein Lernprozess, gerade als Anfänger, wenn man vielleicht wenig Erfahrung hat, bei den verschiedenen Produkterfahrungen, dort fällt man schnell auf die Nase. Das muss man sich vorher aneignen oder sehr sehr schnell lernen. [...] Egal welcher Hersteller oder welches Produkt, das muss man wissen. [...] Derjenige der Geschäftsführer ist [...], also die Firma leitet, muss meiner Meinung nach das selbst montiert haben bzw. so viel Ahnung haben, das er weiß wovon er redet. Weil wenn das nicht gegeben ist, dann funktioniert es langfristig nicht [...]. Das ist sicher ein Punkt, also dass man das Know-how mitbringen muss, die finanziellen Mittel heute, aber das ist bei jedem Gewerbe gleich [...] und man muss den Markt sehr sehr gut kennen. Lieferanten zu finden ist das einfachste [...] weil man bekommt im ersten Jahr so viele Anfragen von irgendwelchen Lieferanten, meistens aus Nachbarländern [...], wo man Ware beziehen kann und am Anfang sicher günstig einkaufen kann. Dort ist eher die Qualität das Problem [...], der Österreicher ist sehr qualitätsbewusst und auch sehr gut informiert. [...] Deswegen muss man einfach sehr kompetent sein und viel wissen [...]. Wenn man da nicht satteffest ist hat man verloren. Und der Preis spielt eher eine untergeordnete Rolle. Wenn man Qualität verkauft und das dementsprechend auch überzeugend rüber bringt und dem Kunden ein seriöses ehrliches Paket bieten kann mit kompetenter Beratung, und wenn der Kunde das Gefühl dass er da gut aufgehoben ist [...], dann spielt der Preis mehr oder weniger fast keine Rolle mehr [...]. I: Und wenn Sie an einen Herstellerbetrieb jetzt denken? Was glauben Sie sind für diese am Anfang die größten Schwierigkeiten? E: Also als Erzeuger im Sonnenschutz sage ich ganz ehrlich, ich kann mir nicht vorstellen dass heute ein Erzeuger auf den Markt kommt [...]. Ich glaube nicht dass das heute noch funktioniert, ich glaube das ist zum Scheitern verurteilt, weil es viel zu viele große Firmen gibt und man mit dem Preis einfach nicht mithinkt. [...] wenn man als kleiner neuer Betrieb aufmachen will und etwas produzieren bekommt man die Einkaufskonditionen nicht. Und damit wird das Produkt von vornherein im Wiederverkauf teuer. Wie gesagt, ich glaube nicht, dass man heute aus kleiner der Erzeuger im Sonnenschutz, vielleicht in anderen Gewerken ja, aber im Sonnenschutz glaube ich nicht, dass man eine Chance hat. I: Ist hier der Markt schon so besetzt mit den paar Erzeugern die es gibt? E: Ja, zumindest die großen sind viel zu stark [...]. Wenn ich jetzt die großen hernehme, Wo&Wo, Markilux, Warema, Weinoor [...], die sind nicht umsonst Marktführer [...]. Ich kenne auch keinen kleinen muss ich ehrlich sagen und ich glaube nicht, dass das langfristig funktioniert, das geht nicht, schon gar nicht als Komplettanbieter [...]. Wenn, dann kann man sagen, man pickt sich einen Rolläden heraus und produziert nur Rolläden, dann mag es vielleicht funktionieren, aber sonst nicht. Also glaube ich nicht.	Händler: sicher einmal, sich am Markt zu behaupten, dass man einmal Kunden findet. Bei den verschiedenen Produkten fällt man schnell auf die Nase, also man muss das know-how mitbringen. Auch die finanziellen Mittel und man muss den Markt sehr gut kennen. Hersteller: Ich glaube das ist zum Scheitern verurteilt, weil es zu viele große Firmen gibt. Ich kann mir nicht vorstellen dass heute ein Erzeuger auf den Markt kommt. Die großen sind viel zu stark. Wenn, dann pickt man sich ein Produkt heraus und produziert zB nur Rolläden, dann mag es vielleicht funktionieren.	Händler: Branchenkenntnis, Know-How über Produkte, Kunden finden, finanzielle Mittel Hersteller: keine Angabe (glaubt nicht, dass ein neuer Hersteller überhaupt eine Chance hat)

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

8	Wadiasch	<p>L-1.8. Auf jeden Fall...also wenn ich von Null anfangen dann ist das sicher die Produktkompetenz. Also Wissen zu haben, das Wissen aufzubauen. Die Produkte schauen ja generell, wenn man sie jetzt von außen betrachtet, sehr einfach aus. Aber ich habe schon ein paar kennengelernt der aus dem kaufmännischen Bereich gekommen ist und Händler werden wollte und er hat das auch gemacht und er hat den Schritt auch geschafft. Und da habe ich auch vor kurzem erst jetzt telefoniert, das ist für ihn jetzt auch zwei Jahre her, und das war für ihn die größte Schwierigkeit. Die Produkte überhaupt zu verstehen. Also auf einer CAD Software sieht das alles sehr einfach aus, das Problem ist halt, auf der Baustelle ist es dann doch anders, weil dann fehlt ihnen halt dort ein Millimeter oder es ist kein rechter Winkel [...]. Also ich glaube das Produktwissen ist sicher für einen Neustart ein großes Hindernis. Deshalb, wie entstehen denn die Händler heute? Oder woher kommt er? Meistens arbeitet er schon bei einem Händler oder er hat für einen Händler montiert. Und sagt dann irgendwann einmal: Naja, das was die können kann ich auch, oder auch besser. Und dann versucht er diesen Schritt zu gehen. Den kann er aber erst gehen wenn er weiß was das Produkt bedeutet in der Branche, welche Hindernisse auf einer Baustelle auf ihn zukommen und wie ticken die Endkunden. Und dann muss ich auch noch das entsprechende Personal intern noch finden [...]. Ja ich würde sagen, Produkt ist sicher aus Meiner Sicht eine sehr große Hürde. Für einen Händler. Für einen Hersteller ist es wieder ganz eine andere. Also wenn ich das als österreichischer Hersteller betrachte ist es sicher, wenn ich aus dem Ausland komme, die länderspezifischen Unterschiede einmal wahrzunehmen und ernst zu nehmen. Leichtes Beispiel: in Deutschland ist ein Rolladen immer sehr dominant glänzend, in Österreich matt [...]. Das kommt weil wir in Österreich auch sehr stark von der Fensterindustrie getrieben werden [...]. Ich glaube diese Länderspezifika, also Farben, Gesetzgebungen, also die Rahmenbedingungen, Bauordnungen oder wie auch immer, ich glaube das ist sicher ein Hemmnis für den Hersteller in den jeweiligen Ländern.</p>	<p>Händler: Sicher die Produktkompetenz. Wissen haben und aufzubauen. Also die Produkte überhaupt zu verstehen. Das Produktwissen ist sicher für einen Neustart ein großes Hindernis. Hersteller: länderspezifische Unterschiede einmal wahrzunehmen. Diese Länderspezifika, Farben, Gesetzgebung, Bauordnungen, das ist sicher ein Hemmnis für den Hersteller in den jeweiligen Ländern.</p>	<p>Händler: Produktkompetenz/Produktwissen Hersteller: Know-How über länderspezifische Unterschiede</p>
9	Rauch	<p>L-1.9. Als Hersteller ist es ganz sicher, dass in Deutschland hervorragende Hersteller sind, in Österreich auch.[...] Der Hersteller hat heute sicher am meisten zu kämpfen, dass heute der Händler den Markt bestimmt und nicht der Hersteller. [...] Wenn der Händler zu wenig Rabatt bei einem bekommt dann geht er halt zum anderen. [...] Dann geben die Hersteller mehr Rabatt ohne nachzudenken [...], statt dass er erklären würde warum er mehr wert ist [...]. Also wie schon einmal wer gesagt hat (Wolfgang Ambros), ein Betrieb mit 1-5 Leuten oder 5.000, dazwischen ist man in Österreich erschossen [...]. Wenn ich so groß bin, kann ich abwandern auch und wenn ich klein bin kostet es mir nicht viel [...]. I: OK, und wenn wir dann noch zum Händler schauen. Was wären für den die wesentlichen Hürden, wenn er neu anfängt? E: Für einen neuen Händler sicher einmal der Bürokratismus, bis er einmal ins Geschäft einsteigen kann. [...] Er muss wirklich alles selber machen und im Endeffekt hilft ihm keiner. [...] Und was noch dazu kommt [...] diese Steuerbegünstigung in den ersten drei Jahren, jeder glaubt am Anfang dass er viel verdient [...] und nach drei Jahren kommt die Nachzahlung für drei Jahre [...]. Da sperren die meisten dann wieder zu [...]. Das ist einmal die erste Hürde. Die zweite ist, eine Kundenstock zu finden. [...] Wie komme ich am Anfang zu Kunden? Mich kennt ja keiner, durch Werbung, und das kostet richtig Geld. Weil da muss ich immer präsent sein. [...] Aber es ist irrsinnig schwer dass man die Leute erreicht [...]. Ich schaue bei jedem Produkt immer zuerst einmal zu den Etablierten [...]. Das glaube ich ist das Schwierigste, ganz das Schwierigste. [...].</p>	<p>Hersteller: Dass in Deutschland hervorragende Hersteller sind, in Österreich auch. Er hat zu kämpfen, dass heute der Händler den Markt bestimmt Händler: Der Bürokratismus, bis er einmal einsteigen kann. Er muss alles selber machen und es hilft ihm keiner. Zweitens, einen Kundenstock zu finden.</p>	<p>Händler: Bürokratismus (bis man Geschäft starten kann) Hersteller: Markt ist besetzt, Händler bestimmt den Markt</p>
10	Resch	<p>L-1.10. Als Hersteller glaube ich, das uns sehr hohe Investitions- und Lagerkosten hat. Das ist das erste. Und einen relativ großen logistischen Aufwand, wenn man breit gefächert anfangen will. Wenn man sagt man fangt nur mit einem Produkt an [...], dann wird es wahrscheinlich überschaubar sein. Aber es wird nicht wirklich jemand bei dir kaufen, weil ein Händler erwartet sich von einem Lieferanten das Sonnenschutz Sortiment im ganzen oder im Großen und Ganzen [...]. Und das zweite schwierige, das ist jetzt nicht für den Erzeuger sondern für den Händler, da glaube ich dass das schwierigste das ist, gute und fähige Serviceleute und Monteure zu bekommen. Das ist glaube ich das Schwierigste.</p>	<p>Hersteller: hohe Investitions- und Lagerkosten. Und ein relativ großer logistischer Aufwand, wenn man breit gefächert anfängt. Händler: gute Serviceleute/Monteure zu finden.</p>	<p>Händler: Gutes Personal/Monteure finden Hersteller: hohe Investitions- und Lagerkosten, großer logistischer Aufwand</p>
11	Praun Senior	<p>L-1.11. Als Händler brauche ich im Endeffekt einen guten Verkäufer und jemand der noch das Montage-Wissen hat, also einen guten Monteur, das ist der Schlüssel. Einen guten Verkäufer und einen wirklich guten Monteur muss ich als Händler finden, das ist die Schwierigkeit. Zum Hersteller, ich glaube man kann heute nicht mehr überleben, wenn man nicht ein absolut innovatives, besonderes und neues Produkt hat. Der Markt ist schon besetzt, es gibt ja schon alles. Und die größten Hersteller besetzen damit den Markt.</p>	<p>Händler: einen guten Verkäufer und einen wirklich guten Monteur muss ich als Händler finden, das ist der Schlüssel. Hersteller: man kann heute nicht mehr überleben, wenn man nicht ein absolut innovatives, neues, besonderes Produkt hat. Der Markt ist besetzt.</p>	<p>Händler: 1 guten Verkäufer und 1 guten Monteur zu finden Hersteller: kann heute nicht mehr überleben, außer: besonderes/innovatives/neues Produkt</p>

	L-2. Neugründung als WAS?	Paraphrasierung	Codierung/ Kategorie	
1	Deschmann	L-2.1. Ich würde eher einen Fachhandel gründen, da ich hier die produzierenden Betriebe nach Qualität und Service aussuchen kann. Und die Nähe zum Kunden.	eher einen Fachhandel, da ich die produzierenden Betriebe aussuchen kann und die Nähe zum Kunden habe.	Fachhandel
2	Jud	<p>L-2.2. Ganz klar ein Fachhandel. I: Und warum? Zum einen weil der Einstieg dort wesentlich einfacher wäre. Du hast die Möglichkeit dass du dir aus einigen produzierenden Betrieben denjenigen aussuchen kannst oder du kannst sogar einen Mix machen. Du suchst einfach aus von wem du Produkte beziehen möchtest. Das ist relativ einfach. Du kannst mit relativ wenig Eigenmittel einen eigenen Fachhandel aufziehen. Weil, was machst du: Du kaufst Produkte zu von einem Hersteller, musst sie vielleicht noch zwischenlagern. Wenn du einen vernünftigen Hersteller hast, hast du sehr kurze Lieferzeiten, das heißt du brauchst gar nicht viel Zwischenpuffern. Das kann innerhalb von 1-2 Wochen gehen, dass du beliefert wirst. Und du brauchst eine Montage. Wenn du jetzt selbst noch handwerklich fit bist und einen Helfer hast kannst du selbst die Montage auch noch anbieten. Du kannst relativ schnell Fuß fassen, wenn du seriös bist, einen entsprechenden Kundenkreis aufbaust. Das hängt natürlich von dem regionalen Wettbewerb in deinem Umfeld ab. [...] Wenn das regional sehr schwach besetzt ist dann wird das 100%ig aufgehen. Wenn du einen guten Lieferanten hast der dich beliefert und du selber seriös bist und von der Montage her auch was weiterbringst. Also unbedingt – wenn du selber in die Richtung gehen würdest. Als Hersteller ist dort was du an Eigenkapitalmittel brauchst ja wesentlich größer: Da brauchst du Gebäude, du brauchst auf jedem Fall Personal damit du überhaupt was produzieren kannst, du brauchst Maschinen, du musst vorfinanzieren, du brauchst auf jeden Fall Banken die dir Kapital vorstrecken und auch an deine Idee glauben. Und dort hast du auch den harten Wettbewerb. Klar, Wettbewerb hast du immer, aber ich sage einmal als Hersteller ist der Wettbewerb viel größer und härter. Also wenn, dann nur Fachhandel.</p>	<p>Ganz klar ein Fachhandel, weil der Einstieg dort wesentlich einfacher wäre. Du kannst mit relativ wenig Eigenmittel einen Fachhandel aufziehen. Wenn das Umfeld regional schwach besetzt ist wird das 100%ig aufgehen.</p>	Fachhandel
3	Kleewein	<p>L-2.3. Einen Fachhandel. I: Und warum? E: Weil ich mich bei der Produktion nicht auskenne. Keine Qualifikationen dafür.</p>	Einen Fachhandel, weil ich mich bei der Produktion nicht auskenne.	Fachhandel

## Anhang 7: Auswertung Experteninterviews

4	Praun Junior	L-2.4. Also wenn ich 100 Millionen zur Verfügung habe mache ich einen produzierenden Betrieb (lacht), wenn ich es selbst finanzieren müsste sicher einen Fachhandel.	Wenn ich 100 Mio. zur Verfügung habe einen produzierenden Betrieb. Wenn ich selbst finanzieren müsste einen Fachhandel.	Fachhandel
5	Memmelauer	L-2.5. Grundsätzlich würde ich trotzdem wieder einen Fachhandel aufmachen. Eine Herstellerfirma ist in der Gründung automatisch wesentlich aufwändiger, weil ich die Maschinen, Hallenkonstruktionen dazu brauche, auch die dementsprechenden Gewerbeberechtigungen, damit ich das Produkt dort auch erzeugen kann [...]. Also das wäre mir zu aufwändig, und darum würde ich wieder einen Fachhandelsbetrieb aufmachen mit Waren aller Art, dass man nicht so gebunden ist an ein Produkt. Und man muss beim Handel immer einen zweiten Gewerbeschein dazu haben, dass man deren Montage und Reparaturen auch durchführen kann. Das braucht man einfach. Sonst ist man ein Händler, der sich dann einer Montagefirma bedienen muss [...].	Ich würde wieder einen Fachhandel aufmachen. Eine Herstellerfirma wäre mir zu aufwändig.	Fachhandel
6	Schönwetter	L-2.6. Als Fachhändler, weil es leichter wäre.	Als Fachhändler, weil es leichter wäre.	Fachhandel
7	Fieder	L-2.7. Auf jeden Fall würde ich im Fachhandel bleiben, keine Frage. Ich würde auch unter Anführungszeichen nicht wirklich viel ändern. Das einzige was ich ändern würde, ich würde nie mehr alleine anfangen. [...] also alleine, als Einmannbetrieb zu starten würde ich nicht mehr machen, das muss ich ganz ehrlich sagen. Vielleicht auch [...] weil ich jetzt den Biss nicht mehr hätte, aber es ist zu zweit wesentlich einfacher. [...] Es fängt mit der Arbeitsaufteilung an, jeder kann einen Teil dazu beitragen, der eine ist technisch besser der andere vielleicht in EDV, Marketing und so weiter. Und alles alleine kann man nicht. Und da habe ich gerade am Anfang gemerkt, die ganzen Marketing Geschichten [...] da kennt man sich nichts aus [...]. Das ist zu zweit sicher einfacher.	Auf jeden Fall würde ich im Fachhandel bleiben. Das einzige was ich ändern würde, ich würde nicht mehr alleine anfangen.	Fachhandel
8	Wadiasch	L-2.8. [...] das ist eine spannende Frage, weil ich war heuer schon einmal in der Situation was tue ich in meinem Leben noch. [...] Wenn ich zwischen beiden wählen würde dann mache ich den Fachhändler. I: OK. Weil es der einfachere Weg wäre? E: Naja, der einfachere vielleicht nicht, aber...naja.. Wenn ich das Produktwissen habe, dann tue ich mir ein Stück weit leichter, weil dann kann ich mir die Hersteller aussuchen. Da tue ich mir leichter. Welches System möchte ich haben, zu welchem Preis möchte ich verkaufen und und und. Und als Hersteller zu starten, da brauchst du irgendwann auch, ja, eine Innovation im Produkt. [...] Also als Neustart würde ich eher den Händler wählen.	Wenn ich wählen würde dann mache ich den Fachhändler. Wenn ich das Produktwissen habe tue ich mir leichter, weil dann kann ich die Hersteller aussuchen. Als Hersteller brauchst du irgendwann auch eine Innovation im Produkt.	Fachhandel
9	Rauch	L-2.9. Wenn ich mich heute selbstständig machen würde ? [...] Bei diesen Sachen, also Produzent auf keinen Fall, weil die Produzenten sind immer mehr abhängig vom Händler. Es gibt viele Produzenten und durch die EU Erweiterung ist das leicht geworden. Wenn ich denke früher, ich habe das ja selbst gesehen, und ich habe ja auch beide Seiten kennengelernt, Gott sei Dank. Wenn ich denke, unsere Händler haben uns damals aus der Hand gefressen. Weil die waren froh, dass sie bei Dolenz kaufen durften. Es hat ja nur den Dolenz und den Hella gegeben. Das wars in Österreich [...]. Und es war so viel Arbeit da, dass es einer alleine eh nicht machen hätte können [...]. Die Händler waren glücklich, das man da war [...], die haben einen richtig hofiert [...]. Heute kann dir passieren, wenn du zu einem Händler kommst dass er gar nicht da ist, weil er keine Zeit hat für dich [...]. Und wenn es dir nicht passt, dann kauft er wo anders ein. Also produzieren würde ich nicht mehr. Außer ein Produkt mit dem ich alleine bin [...]. Das schon. Dann ja. Derzeit wäre es auf jeden Fall ein Fachhandel, wenn ich so etwas tun würde. [...].	Produzent auf keinen Fall, weil die sind immer abhängig vom Händler. Ich habe ja auch beide Seiten kennengelernt. Produzieren würde ich nicht mehr. Außer ein Produkt mit dem ich alleine bin. Derzeit wäre es auf jeden Fall ein Fachhandel.	Fachhandel
10	Resch	L-2.10. Das wäre ein Fachhandel, weil eben für die Produktion die Investitionskosten zu hoch wären [...]. Mit eigener Montage. Und warum kann ich auch sagen. Weil ich da sicher eine große Affinität dazu hätte die Produkte abzuändern. Diese Sonderausführungen, was wir vorher besprochen haben, dieser kleine Teil, das lassen die Leute dort oder da machen. Ich würde mich auf die Sachen einlassen, weil das kann man alles leicht selber machen. Das würde ich auch wenn es die Option gibt nicht mitbestellen, sondern selber am Produkt abändern. Das ist das, wo noch Geld drinnen ist [...].	Das wäre ein Fachhandel, weil für die Produktion die Investitionskosten zu hoch wären. Ein Fachhandel mit eigener Montage. Ich würde mich auf diese Sonderausführungen einlassen.	Fachhandel
11	Praun Senior	L-2.11. Ein Fachhandel, weil das eindeutige Vorteile hat. Man kann aus den Lieferanten aussuchen und man braucht auch kein Lager, das ist wie bei einer kleinen Boutique. Ein kleiner Schauraum reicht und man hat wenig Investitionskosten & ich glaube hier gibt es noch Potenzial.	Ein Fachhandel, weil man aus vielen Lieferanten aussuchen kann, ein kleiner Schauraum reicht und man braucht kein großes Lager. Man hat wenig Investitionen und ich glaube hier gibt es Potenzial.	Fachhandel

	Offen f. innovative Prod.	Starker Wettbewerb	positive Entwicklung	dynamisch	Nachfrage individual	Smart-Home	Service	Mieten
Deschmann	4	3	3	4	2	2	2	5
Jud	4	2	3	3	2,3	1	4,5	4
Kleewein	1	1	1	3	1	1	1	6
Praun Maximilian	3	5	1	2	1	1,2	2	1
Schönwetter	2	1	1	3	1,2	1	1	5,6
Fieder	2	1	1	3	1	2	1	6
Wadiasch	2	1	2	4	2	1	3	3
Memmelauer	1	3	3 3-4	-		3	3	6
Praun Heiner	2	3	1	3	4	1	1	5
Rauch	1	1	1	3	2	2	3	6
Resch	2	1	1 3-4		3	1 1*		6
Durchschnitt	2,181818182	2	1,636363636	3,111111111	1,95	1,472727273	2,15	4,8727
Median	2	1	1	3	2	1	2	5,6
					* 1 Endkunde, 3 Händler, 2 Gesamt			

## ANHANG 8: NETNOGRAFIE

	Quelle	Veröffentlichter Beitrag	erete Kundenbedürfnisse/Meinungen	
1	<a href="https://www.haustechnikdialog.de/Forum/t/200958/Elektrische-Rolladen-aus-dem-Internet-Erfahrungen-">https://www.haustechnikdialog.de/Forum/t/200958/Elektrische-Rolladen-aus-dem-Internet-Erfahrungen-</a> , am [28.09.2017]	ich bin derzeit auf der Suche nach passenden Rolläden und suche Erfahrungen. Speziell bei den Motoren empfehlen die meisten örtlichen Händler Somfy, hier im Forum habe ich bereits von Rademacher gelesen. Meine Frage: Hat jemand Erfahrungen mit Shops aus dem Internet? Es gibt hier mittlerweile zig Anbieter wo man schnell den Überblick verliert... gibt es hier (bis auf dem Motor) überhaupt Unterschiede (wenn man Rolläden aus denselben Materialien vergleicht)?	Preis/Leistung Erfahrungen Rolläden Anbieter	Kosten/Nutzenvergleich
2	<a href="https://www.energiesparhaus.at">energiesparhaus.at</a> , am [24.09.2017]	Wir haben derzeit für unseren Wohn-/Essbereich Raffstores und für Kinderzimmer und Schlafzimmer Rolläden vorgesehen. Nun überlegen wir auch im Schlafzimmer und Kinderzimmer mit Raffstores zu arbeiten. Optisch gefällt es uns gut und gerade im Kinderzimmer wäre der Lichtregeleffekt natürlich angenehm. Wie sieht es aber mit Wind und Wetter aus? Raffstores sind da ja recht heikel oder? Der Lärmschutz allgemein ist auch nicht so gut wie bei Rolläden oder?	Produkteigenschaften Raffstores/Vergleich mit Rolläden	Produktvergleich Raffstore/Rolläden
3	<a href="https://www.1-2-do.com">1-2-do.com</a> , am [18.09.2017]	Frage 1. Kann man wenn die Markisen zum Beispiel mit Vogelkot versaut sind diese Waschen und wenn ja wie ? Frage 2. Wie gut halten die Markisen bei Wind/Sturm/Gewitter wenn man sie eventuell nicht schnell genug hereinholen kann? Frage 3. Schleif bei jemanden von euch beim Öffnen Schließen des Fenster die Markise am Blech oberhalb des Fensters?	Pflege der Markise Belastbarkeit/Windwiderstand	Produktsicherheit, Pflege
4	<a href="https://www.energiesparhaus.at">energiesparhaus.at</a> , am [18.09.2017]	Ich hatte eigentlich vor unser Haus mit einem Bussystem ausstatten zu lassen. Wir wollten vor allem die Rollos&Raffs darüber steuern. Ebenso die Kamera und Öffnung des Schiebetor an der Einfahrt war ein muss. Licht und so weiter wären ein nettes plus. Nun haben wir aber die ersten Angebote bekommen und mit Bus sind die Kosten jeweils ca 1/3 höher - nun bin ich am überlegen es weg zu lassen.	Kosten/Nutzen-Relation Smart-Home	Smart-Home
5	<a href="https://www.forum.fhem.de">forum.fhem.de</a> , am [17.09.2017]	Hat wer Erfahrungen mit batteriebetriebenen Innen Rollos/Jalousien/Plissees? Optimaler Weise auch deren Anbindung an fhem?	Antriebsform (Akku)	Antriebsform
6	<a href="https://www.energiesparhaus.at">energiesparhaus.at</a> , am [14.09.2017]	Hi! Wer hat einen Tipp für mich welcher Markisenhersteller wirklich sein Geld wert ist. Ich benötige eine Markise [...], mit E-Antrieb mit integriertem Sturm und Stromwächter und mechanischer Notkurbel. Falls jemand einen guten Kontakt für mich hat wäre ich sehr dankbar.	Preis/Leistung Markisenherst	Kosten/Nutzenvergleich
7	<a href="https://www.chefkoch.de">chefkoch.de</a> , am [28.09.2017]	Ich brauche eure Empfehlung für einen Kunststoffreiniger und eine Versiegelung (mit Nano-Effekt?). Wir ziehen in drei Wochen in unser eigenes Haus, es ist etwas älter und wir machen quasi eine Kernsanierung. Unter anderem sind die Kunststoffrolläden wohl noch nie sauber gemacht worden. Kann mir jemand einen passenden Kunststoffreiniger empfehlen?	Pflege von Rolläden	Pflege
8	<a href="https://www.rund-ums-baby.de/forenarchiv/einrichten/Markisenfarbe_2151.htm">https://www.rund-ums-baby.de/forenarchiv/einrichten/Markisenfarbe_2151.htm</a> , am [28.09.2017]	mein Mann möchte unbedingt eine Markise kaufen, [...]. Ich bin noch nicht so überzeugt, [...] bei der Farbwahl kommen Zweifel ... was habt ihr für Erfahrungen und wie wirken die Farben in knalliger Sonne ?	Farbwahl Markise (Produkteigenschaften)	Produkteigenschaften
9	<a href="https://community.innogy.com/frage-ansehen/kann-man-mehrere-rollladen-zusammen-schalten">https://community.innogy.com/frage-ansehen/kann-man-mehrere-rollladen-zusammen-schalten</a> , am [14.09.2017]	ich habe bei mir im haus relativ viele Rolläden und alle immer zu öffnen und am Abend wieder zu schließen ist etwas nervig. Wäre es möglich, wenn ich die Schalter durch die von innogy ersetze, dass ich alle Rolläden zusammenfasse und sich dann mit einem Knopfdruck alle Rolläden öffnen bzw. schließen?	Automatisierung	Antriebsform
10	<a href="https://www.gutefrage.net/frage/wer-kann-mir-etwas-zur-qualitaet-von-markisen-sagen">https://www.gutefrage.net/frage/wer-kann-mir-etwas-zur-qualitaet-von-markisen-sagen</a> , am [14.09.2017]	Die Anschaffung einer Markise für den Wintergarten steht an. Ich habe Angebote über eine Markilux-Markise sowie von einer Markise vom Hersteller Klaiber. Markilus kenne sagt mir was aber Klaiber...? Vielen Dank für möglichst viele aussagekräftige Aussagen - die Dinger kosten ja doch schon eine Stange Geld.	Preis/Leistung Markisenhersteller	Kosten/Nutzenvergleich
11	<a href="https://www.gutefrage.net/frage/wo-kann-ich-gute-terrassen-markisen-kaufen">https://www.gutefrage.net/frage/wokann-ich-gute-terrassen-markisen-kaufen</a> , am [14.09.2017]	Wo kann ich gute Terrassen-Markisen kaufen? Antwort: Wir haben zunächst auch eine günstige Markise im Baumarkt kaufen wollen, allerdings ist man bei der Wahl des Materials, Stoffes und der Maße schon sehr stark eingeschränkt, weshalb wir dann doch zu einem Markisen-Händler in der Gegend gegangen sind [...]. Haben uns dort wirklich sehr gut beraten gefühlt [...]. Am Ende war es natürlich etwas teurer als die Markisen im Baumarkt, aber Preis-Leistung hat in unserem Fall wirklich gepasst.	Preis/Leistung Markisenhersteller	Kosten/Nutzenvergleich

## ANHANG 9: AUSWERTUNG KUNDENINTERVIEWS

		A. Smart-Home Auseinandersetzung	Kategorie
1	Anita Schuster, 47 Jahre	<b>A.1.</b> Ich kenne niemanden und ich habe mich auch nicht damit auseinander gesetzt. Wobei mein Sohn gerade die Ausbildung für KNX Technik macht.	Ich nicht, kenne jemanden (Sohn Ausbildung)
2	Berta Zeiringer, 63 Jahre	<b>A.2.</b> Smart Home hat mir bisher noch nichts gesagt. Ich kenne niemanden der das tut. Erst jetzt wo ich das gelesen habe habe ich es gegooglet.	Ich nicht (völlig unbekannt), kenne auch niemand.
3	Erna Reichenbrugger, 59 Jahre	<b>A.3.</b> Ich selbst nicht, ich habe es im Fernsehen gesehen. Ich würde mir das nicht machen, weil es mir zu viel Technik ist. Aber wenn man sich ein neues Haus baut und ich noch jung wäre, dann würd ich mir so etwas einbauen. Kennen tue ich niemanden der sich gerade mit so etwas beschäftigt.	Ich nicht (kenne es aus TV), kenne auch niemand.
4	Sieglinde Hofer, 46 Jahre	<b>A.4.</b> Ja, ich kenne jemanden der das macht. Ich selbst habe mich noch mit so etwas auseinandergesetzt.	Ich nicht, kenne jemanden.
5	Thomas Ettl, 28 Jahre	<b>A.5.</b> Ich kenne wen der das macht. Ich persönlich selber nicht, weil ich eigentlich alles wie gehabt steuern will. Maximal elektrisch, vielleicht maximal die Heizung, also das man die ein- und ausschalten kann.	Ich nicht, kenne jemanden.
6	Martina Schneid, 24 Jahre	<b>A.6.</b> Nein und nein.	Ich nicht, kenne niemand.
7	Simon Scheickl, 21 Jahre	<b>A.7.</b> Ich bin persönlich hab mich damit noch nicht direkt auseinandergesetzt. Aber ich kenne von Bekannten, das ssie das schon in ihren neu gebauten Häusern installiert haben. Also mit Tablets und so.	Ich nicht, kenne jemanden.
8	Verena Heinzl, 25 Jahre	<b>A.8.</b> Ja, ich kenne jemanden, mein Papa.	Ich nicht, kenne jemanden.

		A-1. Smart-Home zulegen	Kategorie
1	Anita Schuster, 47 Jahre	<b>A-1.1.</b> Nein, ist mir zu teuer. Nein.	Nein
2	Berta Zeiringer, 63 Jahre	<b>A-1.2.</b> Auf Basis von dem was ich gelesen habe würde ich mir so etwas nicht zulegen. Aufgrund meines Alters will ich mich mit dem nicht so auseinadnersetzen. Das überlasse ich meinen Kindern.	Nein
3	Erna Reichenbrugger, 59 Jahre	<b>A-1.3.</b> Nein.	Nein
4	Sieglinde Hofer, 46 Jahre	<b>A-1.4.</b> Nein, weil ich nicht so ein Technik Freak bin.	Nein
5	Thomas Ettl, 28 Jahre	<b>A-1.5.</b> Nein, kann ich mir nicht. I: Ok, warum nicht? K: Ich will meine ganzen Daten nicht übers Internet preisgeben und schicken, dass das irgendwo auf einem Cloud-Server landet und jeder weiß wann ich daheim bin und wann nicht.	Nein
6	Martina Schneid, 24 Jahre	<b>A-1.6.</b> Auf jeden Fall, da ich des Öfteren vergesse das Licht abzudrehen oder die Raffstoren herunterzulassen.	Auf jeden Fall
7	Simon Scheickl, 21 Jahre	<b>A-1.7.</b> und wenn ich in zukunft ein Haus bauen würde, würde ich das bei mir auch einbauen wollen, weil das das Leben irgendwie vereinfacht [...].	Ja in Zukunft
8	Verena Heinzl, 25 Jahre	<b>A-1.8.</b> Ich persönlich nicht, nein. I: OK, und warum nicht? K: weil ich es nicht unbedingt für notwendig erachte und es nicht sehr sympatisch finde, alles über Internet und WLAN zu steuern.	Nein

	A-2. Beratungsgespräch Sonnenschutzexperte	Kategorie
1 Anita Schuster, 47 Jahre	<b>A-2.1.</b> Dann freue ich mich, ich wäre begeistert. Da wäre ich froh und würde mich gut beraten fühlen. Ich würde mich gut aufgehoben fühlen, wenn ich den Eindruck habe dass die kompetent sind, weil ich da viel Engagement sehe. Ich hätte den Eindruck die wollen wirklich das beste für mich.	Sehr positiv
2 Berta Zeiringer, 63 Jahre	<b>A-2.2.</b> Nichts, ich halte davon nichts. Weil ich mich mit der Technik nicht auseinandersetzen möchte und weil ich viel zu viel Sorge habe, dass da was nicht funktioniert. Ich verlasse mich lieber auf mich selber.	möchte das nicht haben - keine Angabe.
3 Erna Reichenbrugger, 59 Jahre	<b>A-2.3.</b> Erstens einmal würde ich eine zweite Meinung einholen, das ist immer wichtig. Als Gesamtpaket ist es an und für sich nicht schlecht, wenn der mitkommt. Dann kann man ja schon alle Möglichkeiten abstecken. Also es würde eindeutig gut ankommen, weil das Hand in Hand geht und auch dazugehört. Wenn das Gesamtpaket passt können die sich ja untereinander gleich absprechen. Ich glaube dass ich Vorteile davon hätte.	es würde gut ankommen, ich hätte einen Vorteil
4 Sieglinde Hofer, 46 Jahre	<b>A-2.4.</b> Wenn ich mich für so eteas interessiere dann wrpde ich mir denken dass es gut ist , dass man mit so etwas auch den Sonenschutz mitsteuern kann. I: Das heißt Sie würden das positiv finden? E: Ja.	das ist gut, ich würde es positiv finden
5 Thomas Ettl, 28 Jahre	<b>A-2.5.</b> Naja, der Experte kennt sich da genau aus, was für mein Haus die perfekte Lösung ist, vom Sonnenschutz her. Der weiß wo was wann beschattet werden muss, vielleicht auch wegen der Sicherheitstechnik von Rollläden usw. Der wird sich da wohl super auskennen in diesem Bereich und dem vertraut man halt ein bisschen mehr, als dem Smart-Home Anbieter, der das einfach mitmacht und mitverkauft, aber nicht genau gelernt hat.	dem vertraut man mehr, der Experte kennt sich aus.
6 Martina Schneid, 24 Jahre	<b>A-2.6.</b> der Vorteil ist offensichtlich, er weiß mehr darüber. Die Frage ist nur ob das insgesamt wahrscheinlich teurer wird.	der weiß mehr darüber, wäre positiv
7 Simon Scheikl, 21 Jahre	<b>A-2.7.</b> Der Sonnenschutzexperte kennt sich glaube ich besser aus als der Smart Home Anbieter und kann mich besser beraten. Wenn es da also um Energieeinsparung geht bei Sonnenschutz, was ich nicht gewusst habe, und in weiterer Ferne um Geldeinsparung, dann würde ich das optimal finden.	kennt sich besser aus, würde ich optimal finden.
8 Verena Heinzl, 25 Jahre	<b>A-2.8.</b> Es kommt einmal drauf an, ob er mir das vorher sagt, dass er jemanden mithat. Wenn das ein Termin ist wo es nur um Sonnenschutz geht finde ich das gut. Wenn es primär um Smart Home geht oder um Heizung dann muss es nicht unbedingt sein. Das kommt halt immer drauf an was vorher über den Termin ausgemacht wurde. I: Ok, angenommen es wäre vorher angekündigt. Würde es dann gut ankommen, so eine Option zu haben ? E: Ja, das schon. Auf alle Fälle	kommt auf Termin an, würde aber auf alle Fälle gut sein, so eine Option zu haben.



## Anhang 9: Auswertung Kundeninterviews

	B. Wartungsvertrag	Kategorie
1 Anita Schuster, 47 Jahre	<b>B.1.</b> Ich habe schon so lange einen Sonnenschutz und habe noch nie etwas gehabt. Wir haben 1x was gehabt und das haben wir selbst behoben. Aufgrund meiner Erfahrung bin ich schwer zu überzeugen. Also wenn ich mir ein Produkt aussuche wo ich drauf schauen muss und Preis/Leistung stimmt, also wenn das in Relation stehen. Wenn mir wer das sagt, was das ohne Wartungsvertrag kostet und was das mit Wartungsvertrag kostet dann würde ich das abwägen. Also wenn es gleich teuer wäre dann würde ich beim Wartungsvertrag zuschlagen, weil ich sicher schneller bedient werde. Und wenn ich niemand im privaten Umfeld habe der mir da behilflich ist. Wenn ich also immer auf professionelle Hilfe zugreifen muss und niemanden mit technischem Verstand in der Familie hätte.	Wartungsvertrag nur, wenn ich niemand mit technischem Verstand in der Familie hätte. Nur, wenn es gleich teuer oder billiger wäre als ohne Wartungsvertrag.
2 Berta Zeiringer, 63 Jahre	<b>B.2.</b> Also mit 5€ im Monat könnte ich gut leben, dass 1x im Jahr wer kommt und schaut, ob alles passt, also ein Service macht. Also nachölen und so weiter. Die ganze Kurbel oder die Fernsteuerung. Also dieses Beispiel gefällt mir sehr gut, auch mit dem Stoff. Das würde ich abschließen.	Mit 5€ im Monat könnte ich gut leben, dass 1x p.a. wer kommt und ein Service macht. Das würde ich abschließen.
3 Erna Reichenbrugger, 59 Jahre	<b>B.3.</b> Vorausgesetzt es wäre alles elektrisch. Da würde ich vielleicht schon einen Wartungsvertrag annehmen, weil es kann ja durch die Witterung immer sein das etwas nicht hinhaut. Wartung ist wichtig. Natürlich für viele Produkte, wenn man zB das Haus neu baut. Für ein neues Konzept mit Smart Home wäre dieses Paket schon von Vorteil. Wenn der Wartungsvertrag für mich von Vorteil ist würde ich das jährlich 1x zahlen.	wenn alles elektrisch ist würde ich einen Wartungsvertrag annehmen, für viele Produkte (zB Smart Home Konzept). Wenn es für mich von Vorteil ist würde ich das 1x p.a. zahlen.
4 Sieglinde Hofer, 46 Jahre	<b>B.4.</b> Ein Servicevertrag für einen Sonnenschutz, das passt für mich schon nicht zusammen. I: OK, also auch wenn Sie ganz günstig eine regelmäßige Wartung kaufen könnten, würden Sie so etwas nicht abschließen? E: Nein, nur für den Sonnenschutz nicht. Also im Zusammenhang mit einem Smart Home System könnte ich mir das aber vorstellen.	ein Servicevertrag für Sonnenschutz, das passt nicht zusammen. Im Zusammenhang mit Smart Home System kann ich mir das vorstellen, nur für Sonnenschutz nicht.
5 Thomas Ettl, 28 Jahre	<b>B.5.</b> Der Preis muss dementsprechend passen. Ich nehme nicht an, dass mein Sonnenschutzprodukt in den nächsten 5-10 Jahren kaputt wird und wenn der Wartungsvertrag so teuer ist, dass ich mir nach 5-10 Jahren ein neues Produkt davon kaufen könnte, dann würde ich ihn nicht abschließen. I: Wie müsste der Vertrag dann zB aussehen, damit er für dich attraktiv wäre? E: Naja, wenn es vielleicht eine einmal Zahlung wäre und er kommt dann nach einer gewissen Zeit und schaut nach ob das passt, zB nach 5 Jahren. I: Ok, d.h. es geht primär darum dass du nach dem Kauf keine regelmäßigen Kosten hast? E: Naja, die Regelmäßigkeit ist nicht ganz so wichtig. Wenn, dann müssen die monatlichen Raten so niedrig sein, dass sie insgesamt nicht teurer sind als ein neues Produkt.	Der Preis muss passen. Ich nehme nicht an, dass mein Produkt in den nächsten 5-10 Jahren kaputt wird. Wenn es eine Einmalzahlung wäre und dann kommt jemand zB nach 5 Jahren und macht ein Service kann ich mir das vorstellen, oder die monatlichen Kosten sind so niedrig dass es sich rentiert.
6 Martina Schneid, 24 Jahre	<b>B.6.</b> Ich bin nicht unbedingt ein Fan davon, etwas monatlich zu zahlen (→ monatliche Fixkosten). Da ist es mir lieber, für einen neuen Stoff zu bezahlen oder auch für die Wartung.	Ich bin kein Fan von monatlichen Kosten, mir ist lieber für einen neuen Stoff oder für die Wartung zu zahlen.
7 Simon Scheikl, 21 Jahre	<b>B.7.</b> Also wenn es um Lamellen geht wären die sicher zum Putzen, wahrscheinlich alle 6 Monate. Sowas würde ich interessant finden, aber natürlich zu einem vernünftigen Preis. Das kommt natürlich auf die Größe vom Haus an und wie viele Produkte man hat. Ich glaube, dass man so etwas auf jeden persönlich anpassen muss. Man kann das nicht pauschal anbieten, weil so etwas maßgeschneidert werden.	Lamellen wären sicher zu Putzen, wahrscheinlich alle 6 Mon. Das würde ich interessant finden. Aber so etwas kann man nicht pauschal anbieten, kommt drauf an wie viele Produkte ich habe.
8 Verena Heinzl, 25 Jahre	<b>B.8.</b> Unkompliziert, das heißt das einfach alles geregelt ist. Also je nachdem was für Wartung da anfällt, dass man sich um nichts kümmern muss. Also das sich der Anbieter dann von selbst meldet und man einfach einen Termin ausmacht. Und der Kosten/Nutzen-Faktor muss halt bei solchen Verträgen immer stimmen. I: Angenommen es wäre jetzt eine Recht günstige monatliche Rate zu zahlen. Würdest du dann so einen Vertrag abschließen, wenn du dafür zB. Alle 2 Jahre eine Wartung deiner Rollo bekommst. Hättest du interesse? Grundsätzlich ist es nicht schlecht. Ich weiß halt einfach nicht, ob so etwas erwartet gehört oder ob man einfach wartet bis das Produkt kaputt ist und dann tauscht man es einfach aus.	Unkomplizierte Gestaltung, das einfach alles geregelt ist und man sich um nichts kümmern muss, je nachdem welche Wartung halt anfällt. Kosten/Nutzen-Faktor muss bei solchen Verträgen immer stimmen. Es ist nicht schlecht aber ich weiß nicht, ob man so etwas warten muss oder ob man einfach wartet bis das Produkt kaputt ist und dann tauscht man es aus.

	B-1. Informationsquelle	Kategorie
1 Anita Schuster, 47 Jahre	<b>B-1.1.</b> Einmal im Internet. Aufgrund der Verbindung in der Verwandtschaft würde ich mich bei Wo&Wo informieren. Sonst im Internet. Ich schaue natürlich welche Anbieter gibt es, wie ist die Homepage. Dort wo Preis/Leistung passt würde ich dann kaufen. Aber ich würde mir sicher ein paar Meinungen anhören. Ich würde sicher 3 Firmen anfahren und kaufen tue ich dort, wo ich überzeugt bin.	Internet, dann mind. 3 Meinungen einholen und Firmen anfahren, Verwandtschaft
2 Berta Zeiringer, 63 Jahre	<b>B-1.2.</b> Also ich gehe zum Fachhändler. Bisher habe ich mit einer bestimmten Firma gekannt, die gibt es jetzt nicht mehr. Dann würde ich schauen, dass ich in meinem Ort bleibe. Also ich kaufe im Ort. Mir ist auch wichtig ein österreichisches Produkt, dass das Geld da bleibt und da habe ich das Gefühl das ich eine ehrliche Beratung habe und das habe ich beim Fachhändler. Aber vielleicht würde ich mich zuerst auch noch im Internet informieren, was es alles gibt. Damit ich ein bisschen Ahnung habe.	beim Fachhändler, ich würde in meinem Ort bleiben, mir ist ein österreichischen Produkt wichtig und ich bekomme eine ehrliche Beratung, vielleicht aber zuerst auch noch im Internet, damit ich eine Ahnung habe.
3 Erna Reichenbrugger, 59 Jahre	<b>B-1.3.</b> Man müsste in das Internet schauen, welche Firmen es eben gibt. Im Vorfeld wüsste ich da nichts. 2 Meinungen, 2 Firmen vergleichen und dort kaufen wo es am logischsten erscheint. Im großen und ganzen geht es da ja nur um Sympathie, weil hineinschauen kann man ja nicht. Oder man kennt jemanden der sich auskennt.	Internet, 2 Meinungen vergleichen, Sympathie, oder man kennt jemanden.
4 Sieglinde Hofer, 46 Jahre	<b>B-1.4.</b> Wenn ich mich über so ein Produkt informieren müsste dann würde ich vielleicht bei einem Fensterhändler vorbeischaun und ich würde im Internet unter Sonnenschutzfachhändler in meiner Umgebung suchen. Ich würde sicher nicht zu einem Baumarkt fahren.	vielleicht bei einem Fensterhändler, und im Internet unter Sonnenschutzfachhändler in der Umgebung, sicher nicht beim Baumarkt
5 Thomas Ettl, 28 Jahre	<b>B-1.5.</b> Über das Internet würde ich mich zuerst informieren. Und dann würde ich in ein dementsprechendes Geschäft gehen und mir die Produkte einmal anschauen und mir ein Angebot stellen lassen, wahrscheinlich auch gleich mehrere. Also eine gute Internetseite von einem Händler wäre mir schon wichtig.	Über das Internet zuerst, dann ins Geschäft gehen und Produkte anschauen und mehrere Angebote einholen.
6 Martina Schneid, 24 Jahre	<b>B-1.6.</b> Internet, Erfahrungsberichte von Bekannten und Freunden.	Internet, Bekannte und Freunde
7 Simon Scheickl, 21 Jahre	<b>B-1.7.</b> Im Internet ehrlich gesagt. Ich mache alles übers Internet. Also wenn ich etwas brauche, dann google ich das einmal.	ich mache alles übers Internet
8 Verena Heinzl, 25 Jahre	<b>B-1.8.</b> Informieren im ersten Schritt übers Internet. Also man schaut einmal welche Anbieter es gibt. Und dann je nachdem was man findet dort halt einfach Beratungstermine ausmachen.	übers Internet, welche Anbieter es gibt, dann Beratungstermine ausmachen.

## Anhang 9: Auswertung Kundeninterviews

	C. Sonderform benötigt?	Kategorie	C-1. Wenn ja, Wenn nein, in nächster Zeit benötigt? Wo gekauft/informiert ?	Kategorie
1 Anita Schuster, 47 Jahre	C.1. Nein.	Nein	C-1.1. Nein	Nein
2 Berta Zeiringer, 63 Jahre	C.2. Nein.	Nein	C-1.2. Nein.	Nein
3 Erna Reichenbrugger, 59 Jahre	C.3. Nein.	Nein	C-1.3. Nein.	Nein
4 Sieglinde Hofer, 46 Jahre	C.4. Ja, habe ich schon einmal gebraucht.	Ja	C-1.4. Da hat es kein gutes Angebot dafür gegeben. Da hat mir jemand aus dem Verwandtenkreis eine selbst gebastelte Lösung gemacht. I: War das für einen innenliegenden Sonnenschutz? E: Nein, außen.	Kein Angebot, eigene Lösung
5 Thomas Ettl, 28 Jahre	C.5. Nein, das habe ich noch nicht gebraucht.	Nein	C-1.5. Nein, nachdem meine Wohnung eine Mietwohnung ist und glaube ich Standardmaße vom Fenster her hat werde ich so etwas in nächster Zeit nicht brauchen.	Nein
6 Martina Schneid, 24 Jahre	C.6. Nein	Nein	C-1.6. Nein (gerade erst umgezogen)	Nein
7 Simon Scheickl, 21 Jahre	C.7. Nein	Nein	C-1.7. Nein, eher nicht.	Nein
8 Verena Heinzl, 25 Jahre	C.8. Nein.	Nein	C-1.8. Nein, ich glaube nicht.	Nein

	C-2. Sonstige individuelle Lösungen	Kategorie
1 Anita Schuster, 47 Jahre	C-2.1. Nein. Farbe, Qualität, wenn ich da mitbestimmen kann. Das ganze Reflexionsvermögen, damit nicht zu heiß reinkommt. Ich wüsste nicht was das sonst noch können muss. Bedienfreundlich muss es sein. Ich habe keine Erfahrung damit dass mit unseren Rollos etwas nicht passt. Naja, wenn ich recht überlege, es ist gar nicht so leicht zum Kurbeln. Also wenn das Hochziehen leichter gehen würde. Aber das gibt es ja schon alles. Nein also da habe ich keine Idee.	Nein
2 Berta Zeiringer, 63 Jahre	C-2.2. Mit ist halt die Optik sehr wichtig, dass ist hier aber eh angegeben. Nein, da wäre nichts mehr.	Nein
3 Erna Reichenbrugger, 59 Jahre	C-2.3. Auf der Seite von der Markise noch runterhängende Stoffe damit man bei tief stehendem Sonnenstand nicht geblendet wird.	Nein
4 Sieglinde Hofer, 46 Jahre	C-2.4. Nein.	Nein
5 Thomas Ettl, 28 Jahre	C-2.5. Vielleicht noch dass es elektrisch gesteuert wird und eine Zeitschaltuhr vielleicht auch.	Zeitschaltuhr
6 Martina Schneid, 24 Jahre	C-2.6. Nein	Nein
7 Simon Scheickl, 21 Jahre	C-2.7. Dass das alles elektrisch läuft und ich nur einen Knopf drücken muss und alles automatisch geht. Ich möchte nicht überall hinrennen und alles händisch bedienen müssen.	Motorisierung
8 Verena Heinzl, 25 Jahre	C-2.8. Hmm... ok, das heißt Farbe und Form und Material kann ich mir schon aussuchen. Schwierig. Würde mir jetzt ad hoc nichts einfallen. Aber vielleicht auch deswegen weil ich mich mit dem Thema noch nicht so beschäftigt habe. Vielleicht noch die Materialien vom Sonnenschutz, also ob das jetzt aus Holz ist oder aus Metall, dass man da noch mitreden kann. Aber sonst fällt mir jetzt nichts ein.	Material

Anhang 9: Auswertung Kundeninterviews

	C-3. Klemmlösungen	Kategorie
1 Anita Schuster, 47 Jahre	<b>C-3.1.</b> Ja, ich würde so etwas kaufen. Wenn mein Haus schön ist und ich müsste keinen bleibenden Schaden bei meinem Haus anrichten, dann hätte ich daran Interesse. Also wenn ich eine Markise anbringen könnte ohne etwas zu beschädigen. Also wenn ich das irgendwie vermeiden könnte, dann klingt das interessant. Also ich habe ja keine Ahnung was es da alles gibt. Aber ich möchte sicher die Beschädigung von meinem Haus vermeiden. Das gilt für Innen und Außen. Also wenn ich etwas nicht beschädigen muss, dann tue ich es nicht. Es hängt aber immer vom Preis/Leistungs Verhältnis ab. Zwischen 2- und 4.000 würde ich vielleicht noch überlegen, wenn ich ein schönes neues Haus hätte. Dann ist mir das vielleicht egal, das ist immer relativ.	Kenne ich nicht, würde ich aber kaufen
2 Berta Zeiringer, 63 Jahre	<b>C-3.2.</b> Die kenne ich nicht, das sagt mir jetzt nichts. Würde ich mir auch nicht kaufen, ich wüsste nicht wofür ich so spezielle Klemmlösungen brauche.	Kenne ich nicht, würde ich auch nicht kaufen
3 Erna Reichenbrugger, 59 Jahre	<b>C-3.3.</b> Ja, ich kenne solche Produkte, und ich würde so etwas auch kaufen. Zum Beispiel bei der Wohnzimmertüre im Innenbereich. I: Würdest du es auch im Außenbereich kaufen? E: Nicht zum Klemmen, weil draußen aufgrund der Witterung mehr Wind- und Wetterabhängigkeit mehr passieren kann. Das muss stabiler sein. Ich kann mir nicht vorstellen, dass das dann so stabil ist dass es bei starkem Wind noch haltet.	Kenne ich, würde ich aber kaufen
4 Sieglinde Hofer, 46 Jahre	<b>C-3.4.</b> Nein, kenne ich nicht. Und ja, wieso nicht. Ich kenne es ja nicht. Das kann ich mir schon vorstellen. Ich würde es vielleicht sinnvoll finden, wenn man in einer Wohnung nur Mieter ist und die Wände oder nichts anbohren und befestigen darf.	Kenne ich nicht, würde ich aber kaufen
5 Thomas Ettl, 28 Jahre	<b>C-3.5.</b> Nein, ich kenne so etwas nicht. Und da wir bei der Wohnung schon Rollos dabei hatten ist so etwas auch nicht interessant für mich.	Kenne ich nicht, würde ich auch nicht kaufen
6 Martina Schneid, 24 Jahre	<b>C-3.6.</b> Nein, kenne ich nicht, wäre aber natürlich von Vorteil, wenn man bei der Befestigung nichts beschädigt. Wäre aber auch eine Preisfrage.	Kenne ich nicht, würde ich aber kaufen
7 Simon Scheickl, 21 Jahre	<b>C-3.7.</b> Nein, ich kenne solche Produkte nicht aber ich kann mir so etwas sehr praktisch vorstellen, weil die Installation viel einfacher ist. Und vor allem bei Mietwohnungen stelle ich mir das besser vor, weil ich niemanden fragen muss, ob ich etwas anbohren darf oder nicht. Und wenn ich ausziehe kann ich es ja eigentlich auch wieder mitnehmen.	Kenne ich nicht, würde ich aber kaufen
8 Verena Heinzl, 25 Jahre	<b>C-3.8.</b> Nein, also kennen tue ich das nicht. Aber ich kann es mir grundsätzlich schon vorstellen. Bei mir ist das jetzt nicht der Fall, aber bei einer Mietwohnung ist es generell Klasse wenn man den Vermieter nicht fragen muss und wenn man sich das ersparen kann.	Kenne ich nicht, würde ich aber kaufen wenn ich in einer Mietwohnung wäre

## Anhang 9: Auswertung Kundeninterviews

	C-4. Herkunft	Kategorie	C-5. Mehr ausgeben?	Kategorie
1 Anita Schuster, 47 Jahre	<b>C-4.1.</b> Ja, also wenn möglich schaue ich dass es sich um österreichische Ware handelt, oder Firmen. Wenn 2 Firmen bieten und ich habe den Eindruck dass die österreichische Firma nur unwesentlich teurer und gleich gut ist, dann würde ich es trotzdem kaufen. Erst dann wenn es viel teurer wird komme ich ins schwanken dass ich die ausländische Firma nehme.	Wichtig	<b>C-5.1.</b> Ja, aber nicht wesentlich mehr. 50% mehr ist wahrscheinlich zu viel. Das hängt wieder vom Preis ab.	Ja, aber nicht sehr viel mehr.
2 Berta Zeiringer, 63 Jahre	<b>C-4.2.</b> Ja, das ist mir wichtig	wichtig	<b>C-5.2.</b> Ja, würde ich. Wenn das ein tolles stylisches Produkt ist, wo auch die Farbe sehr schön ist, dann würde ich auch viel mehr dafür ausgeben. Also wenn es sehr stylisch ist dann würde ich auch tiefer in die Tasche greifen dafür.	Ja, wenn das Produkt stylisch ist auch viel mehr.
3 Erna Reichenbrugger, 59 Jahre	<b>C-4.3.</b> Ja. Ich würde schon ein österreichisches Produkt bevorzugen.	Österreichisches Produkt bevorzugt	<b>C-5.3.</b> Ja, wenn die Qualität stimmt. Auf jeden Fall.	Ja, wenn die Qualität stimmt
4 Sieglinde Hofer, 46 Jahre	<b>C-4.4.</b> Grundsätzlich bevorzuge ich die Produktion in Österreich, ja. Wenn es allerdings nicht mehr leistbar ist, ist mir die Herkunft egal. Das ist auch eine Preisfrage.	Österreichisches Produkt bevorzugt	<b>C-5.4.</b> Ja, geringfügig mehr. Das kommt wieder drauf an. Kosten/Nutzen muss stimmen.	Ja, aber nicht sehr viel mehr.
5 Thomas Ettl, 28 Jahre	<b>C-4.5.</b> Ja, ich würde schon eher sagen, dass ich nicht irgendwo eine Billigrollo von Amazon kaufe, also ich würde mir keinen chinesischen Sonnenschutz kaufen. Eher ein heimisches Produkt, wenn es möglich ist.	Österreichisches Produkt bevorzugt	<b>C-5.5.</b> Ja, sicher, wenn die Qualität stimmt.	Ja, wenn die Qualität stimmt
6 Martina Schneid, 24 Jahre	<b>C-4.6.</b> Ja	Wichtig	<b>C-5.6.</b> Ja.	Ja
7 Simon Scheickl, 21 Jahre	<b>C-4.7.</b> Ja, schon finde ich.	Wichtig	<b>C-5.7.</b> Die Frage ist wie viel mehr. Ja, ich wäre bereit dazu wenn ich nicht komplett draufzahlen würde. Wenn ich das Geld habe dafür, würde ich mir eher ein österreichisches Produkt kaufen als ein ausländisches.	Ja, aber nicht sehr viel mehr.
8 Verena Heinzel, 25 Jahre	<b>C-4.8.</b> Ja, schon.	Wichtig	<b>C-5.8.</b> Ja.	Ja

## Anhang 9: Auswertung Kundeninterviews

		D. Ratenzahlung	Kategorie
1	Anita Schuster, 47 Jahre	<b>D.1.</b> Nein, ich nie. Ich bevorzuge nichts auf Raten.	Nein
2	Berta Zeiringer, 63 Jahre	<b>D.2.</b> Nein. Auf keinen Fall. Weil dann warte ich lieber. Dann brauche ich inzwischen keinen Sonnenschutz.	Nein
3	Erna Reichenbrugger, 59 Jahre	<b>D.3.</b> Wenn die Ausgabe dementsprechend hoch ist, dann ja.	Ja, wenn die Ausgabe dementsprechend hoch ist.
4	Sieglinde Hofer, 46 Jahre	<b>D.4.</b> Ein einzelnes oder für das ganze Haus? I: Macht das einen Unterschied für Sie? E: Ja, eine Investition für das ganze Haus kann ich mir auf einmal vielleicht nicht leisten. Das würde ich vielleicht auf Raten kaufen. I: OK, und wenn es um eine nachträgliche Investition geht (also keine Erstausrüstung), also angenommen Sie kaufen jetzt nur ein Produkt? I: Dann spare ich lieber bis ich mir das Produkt auf einmal leisten kann.	Ja, wenn die Ausgabe dementsprechend hoch ist, also bei mehreren Produkten auf einmal.
5	Thomas Ettl, 28 Jahre	<b>D.5.</b> Bevorzugen oder die Option erwägen? I: Sagen wir wirklich bevorzugen. E: Nein. Wenn ich das Geld habe sicher nicht. Auf Raten würde ich dann kaufen, erstens wenn ich im Moment nicht genug Geld habe und wenn ein Sonnenschutz dringend ist, also wenn die Sonneneinstrahlung im Moment unerträglich ist. I: Ok, dann wäre es also die letzte Option? K: Ja.	Nein, nur wenn es dringend ist und ich gerade nicht genug Geld habe.
6	Martina Schneid, 24 Jahre	<b>D.6.</b> Nein	Nein
7	Simon Scheickl, 21 Jahre	<b>D.7.</b> Das kommt auf meine finanzielle Situation an, wenn ich so ein Produkt brauche. Wenn ich Haus baue, weiß ich nicht wie viel Geld ich zur Verfügung habe. Also wenn es die Möglichkeit gibt und ich keine Zinsen zahle würde ich das vielleicht auch machen. Ich bin jetzt kein Freund von Ratenzahlung, aber wenn es nicht anders geht würde ich es machen.	Nein, nur wenn es dringend ist und ich gerade nicht genug Geld habe.
8	Verena Heinzl, 25 Jahre	<b>D.8.</b> Ich persönlich nicht, nein.	Nein

		D-1. Mieten	Kategorie
1	Anita Schuster, 47 Jahre	<b>D-1.1.</b> Nein. Mein Haus gehört mir und mein Sonnenschutz gehört dann auch mir. Aus. Das würde ich nicht.	Nein
2	Berta Zeiringer, 63 Jahre	<b>D-1.2.</b> Das kommt auf den Mietvertrag an, aber grundsätzlich eher nein. Man kann heute ja schon alles mieten aber da zahlt man dann meistens auch mehr. Nein, Sonnenschutz würde ich nicht mieten. Ich halte von mieten sowieso nichts.	Eher nein
3	Erna Reichenbrugger, 59 Jahre	<b>D-1.3.</b> Nein, kann ich mir nicht vorstellen. Ich denke, das wäre dann so teuer wie ein Leasing Auto. Da kann man sich dann innerhalb von 4 Jahren 4 Markisen kaufen. Naja, wenn die Wartung und das von der Firma getragen wird und die Raten passen kann ich mir das gut vorstellen. Ja, an das habe ich noch gar nicht gedacht. Ja, eigentlich schon. Würdest du dann auch gebrauchte Teile mieten wenn sie in Ordnung sind? Ja, wenn die Markise schön ist und wenn sowieso geschaut wird dass immer alle passt wäre mir das egal. Das hat schon Vorteile, wenn dann immer jemand kommt und das wartet.	Ja, wenn der Preis stimmt.
4	Sieglinde Hofer, 46 Jahre	<b>D-1.4.</b> Nein. Mieten, wie kann das gehen? Wie kann man sich das vorstellen? Nein, das kann ich mir nicht vorstellen. Also vielleicht einen großen Sonnenschirm, der im Herbst wieder abgeholt wird. Dann brauche ich ihn im Winter nicht lagern.	Nein

## Anhang 9: Auswertung Kundeninterviews

5	Thomas Ettl, 28 Jahre	<p><b>D-1.5.</b> Zu mieten? (Überlegt sehr lange) Zu mieten ? Das ist einmal etwas neues. Ja, könnte ich mir schon vorstellen. Das ist sicher eine Preisfrage, wieder einmal.</p> <p>I: Ok, wie genau könnten Sie sich das vorstellen, damit sie so einen Mietvertrag abschließen würden? Haben Sie vielleicht ein Beispiel?</p> <p>K: Naja, Beispiel Markise. Wenn ich die mieten will, dann würd ich natürlich, weil es ja nicht mein Eigentum ist, erwarten, dass jemand kommt und das richtet und immer die 100%ige Funktion garantiert. Dann kann ich mir das sicher vorstellen. Also wenn alles dabei ist, auch der Aufbau und dann der Abbau wenn ich es nicht mehr brauche.</p> <p>I: Würdest du dann auch ein gebrauchtes Sonnenschutzprodukt mieten, wenn es qualitativ gut ist und einwandfrei funktioniert oder müsste es ein komplett neues Produkt sein?</p> <p>K: Nein, es müsste kein neues Produkt sein. Es sollte nur von der Optik her nicht abgenutzt erscheinen.</p>	Ja, wenn der Preis stimmt.
6	Martina Schneid, 24 Jahre	<b>D-1.6.</b> Nein, absolut nicht (auch wieder wegen den monatlichen Fixkosten)	Nein
7	Simon Scheikl, 21 Jahre	<b>D-1.7.</b> Nein, ehrlich gesagt. Nein, kann ich mir nicht vorstellen.	Nein
8	Verena Heinzel, 25 Jahre	<p><b>D-1.8.</b> Zu mieten? Ja, wieso eigentlich nicht. Finde ich nicht so eine blöde Idee. Aber eher so in Richtung Miet-Kauf. Also das man ein paar Jahre zahlt und irgendwann gehört es dir oder du kannst es zurückgeben.</p> <p>I: Kannst du dir da auch ein gebrauchtes Produkt vorstellen?</p> <p>K: Ja, kann ich mir vorstellen.</p>	Ja, aber in Richtung Mietkauf.

	D-2. Kuppelprodukt Reinigung	Kategorie	D-3. Anreiz Weiterempfehlung	Kategorie	
1	Anita Schuster, 47 Jahre	<b>D-2.1.</b> Hängt vom Preis ab. Ich kann mir vorstellen wenn ich Grundausgestattet werde das ich da gar nicht viel schaue. Das ist im Erstpaket dabei. Beim Nachkaufen schaue ich dann wahrscheinlich schon genauer. Gibt es ein ähnliches Produkt mit anderem Namen das vielleicht billiger ist.	Ja, beim Erstkauf. Nachkaufen nicht mehr.	D-3.1. Ja, im Bekanntenkreis. Alles was einfach geht.	Ja, aber nur alles was einfach geht.
2	Berta Zeiringer, 63 Jahre	<b>D-2.2.</b> Ja, würde ich mitkaufen. Da hätte ich Interesse.	Ja	<b>D-3.2.</b> Ja, bei Zufriedenheit würde ich das aber sowieso. Aber bei Unzufriedenheit bin ich genau das Gegenteil.	Ja, würde ich aber sowieso.
3	Erna Reichenbrugger, 59 Jahre	<b>D-2.3.</b> Ja, das würde ich dazunehmen. Wenn das dann außen aber perlt zum Beispiel und eine Versiegelung ist, wo sich der Schmutz nicht anhaftet, dann würde ich das schon dazunehmen.	Ja, wenn es sehr gut ist.	<b>D-3.3.</b> Naja, ich würde zumindest wenn mich jemand fragt das auf jeden Fall weiterempfehlen. Man spricht ja immer so herum und dann würde ich sagen, gute Firma, die würde ich empfehlen. Aber das würde ich auch ohne entsprechende Gegenleistung machen, also Weiterempfehlung betreiben.	Ja, würde ich aber sowieso.
4	Sieglinde Hofer, 46 Jahre	<b>D-2.4.</b> Ich würde es gleich mitkaufen.	Ja	<b>D-3.4.</b> Also wenn ich höre, dass jemand einen Sonnenschutz braucht, dann würde ich sicher weiterempfehlen. Ich würde aber nicht aktiv jemanden Suchen. Aber ich glaube das ist das was ich grundsätzlich tue, einen zufriedenen Lieferanten weiterempfehlen.	Ja, würde ich aber sowieso.
5	Thomas Ettl, 28 Jahre	<b>D-2.5.</b> Würde ich eigentlich nicht mitkaufen, weil das ist wie wenn mich im Schuhladen jemand fragt, ob ich eine Schuhpflege dazu haben will. Eine Jalousie kann man mit herkömmlichen Reinigungsmitteln reinigen und die hat man normal auch daheim, also wenn man es überhaupt reinigen will.	Nein	<p><b>D-3.5.</b> -50% ? Ich weiß leider nicht wie viel so ein Markisenstoff kostet.</p> <p>I: Ok, angenommen Sie haben eine Außenjalousie, die nach 3 Jahren gereinigt/gewartet gehört. Für eine gelungene Weiterempfehlung in dieser Zeit, bekommen Sie diese Wartung gratis. Würden Sie dann Weiterempfehlen?</p> <p>E: Prinzipiell wenn ich zufrieden bin würde ich immer weiterempfehlen. Aber natürlich ist das noch ein besonderer Anreiz.</p>	Ja, würde ich aber sowieso.
6	Martina Schneid, 24 Jahre	<b>D-2.6.</b> Wahrscheinlich gleich mitkaufen	Eher ja.	<b>D-3.6.</b> Eher nicht. Solche Angebote reizen mich nicht unbedingt. Möchte Leuten nicht etwas empfehlen, nur damit ich was günstiger bekomme.	Solche Angebote reizen mich eher nicht.

## Anhang 9: Auswertung Kundeninterviews

7	Simon Scheikl, 21 Jahre	D-2.7. Nein, so etwas würde ich nicht kaufen. Ich weiß wie man so etwas putzt, ich war einmal bei einer Putzfirma und da brauche ich kein spezielles Reinigungsmittel für so etwas. Und wenn ich mein Abo abschließe, dann putzt mir das eh alle 6 Monate jemand.	Nein	D-3.7. Also wenn jetzt auch wer in meinem Freundeskreis zum Beispiel Haus baut oder so würde ich das natürlich machen, weil ich ja selber auch einen Nutzen draus habe. Aber nur, wenn ich mit dem Produkt auch zufrieden bin.	Ja, aber nur alles was einfach geht.
8	Verena Heinzl, 25 Jahre	D-2.8. Würde ich eher wo anders hingehen und nicht direkt kaufen. Oder ich würde mich selbst erkundigen mit was man das putzen kann. Im internet zum Beispiel.	Nein	D-3.8. Ja, auf alle Fälle. Also wenn es einen Anreiz gibt ist das immer positiv, aber wenn ich ein zufriedener Kunde bin dann empfehle ich sowieso weiter.	Ja, würde ich aber sowieso.

		D-4. Nutzenbasierte Zahlung	Kategorie
1	Anita Schuster, 47 Jahre	D-4.1. Kann ich mir dann etwas sparen? Da spare ich vielleicht herum, ob ich dann das Produkt nutze oder nicht. Das sind dann ja laufende Kosten und keine Anschaffungskosten. Wenn ich wirklich laufende Kosten habe dann finde ich es interessant. Dann muss ich ja nicht zahlen wenn ich es nicht nutze. Eindeutig. Ja, warum nicht. Kann ich mir vorstellen. Das muss man sich dann aber auch ausrechnen wann es sich rentiert. Das wäre dann wieder ein Rechenbeispiel, die Idee finde gut.	ja, idee gut aber ausrechnen wann es sich rentiert
2	Berta Zeiringer, 63 Jahre	D-4.2. Naja, so etwas habe ich noch nie gehört. Aber das klingt super. Die hängt ja sonst e nur drin und man hat keinen Vorteil. Das ist eine blöde Frage irgendwie. Aber toll, ja mach ich.	klingt super
3	Erna Reichenbrugger, 59 Jahre	D-4.3. Na das wäre interessant. Also das wäre super. Das würde ich sofort machen. Da braucht man ja den ganzen Winter nichts bezahlen. Das wäre toll. Ich muss ehrlich sagen, diese Idee hat etwas für sich. Das würde mir schon gefallen. Aber Miete wäre auch nicht schlecht. Das ist auch gut. Dass man immer perfekt servierte Produkte hat. Ein schlechter Stoff wird ausgetauscht unvw.	das wäre interessant, da braucht man ja den ganzen winter nichts bezahlen
4	Sieglinde Hofer, 46 Jahre	D-4.4. Da habe ich mir noch keine Gedanken dazu gemacht. Nein, im Endeffekt nicht. Ich mag mir keine Gedanken machen, wenn ich die Markise ausfahre dass das dann was kostet.	nein, im endeffekt nicht. Ich mag mir keine gedanken machen, wann ich die markise ausfahre und das etwas kostet.
5	Thomas Ettl, 28 Jahre	D-4.5. K: ok, ich verstehe da die Frage nicht ganz. I: Also angenommen in dem Produkt ist ein Sensor eingebaut. Der misst, wie viele Minuten pro Tag z.B. eine Markise ausgefahren ist. Dann würden Sie einen gewissen Betrag pro Minute verrechnet bekommen. Wenn schlechtes Wetter ist und die Markise eingefahren ist, bezahlen Sie nichts. Könnten Sie sich so etwas grundsätzlich vorstellen? K: Das ist ja extrem interessant. Das ist wie beim Strom, aber ich glaube das würde mich nicht interessieren. Das ist mir zu variabel.	das ist interessant, aber ich würde es nicht machen, das ist mir zu variabel
6	Martina Schneid, 24 Jahre	D-4.6. Grundsätzlich ja, kann mir aber nicht unbedingt vorstellen, wie ein solcher Vertrag für beide Seiten fair sein kann. Im Endeffekt (glaube ich zumindest) würde der Kunde draufzahlen.	grundsätzlich ja, kann mir aber nicht vorstellen wie das für beide seiten fair sein kann. Ich glaube, der kunde würde draufzahlen.
7	Simon Scheikl, 21 Jahre	D-4.7. Wie misst man so etwas? I: Da ist ein Sensor eingebaut der das misst. E: Naja, aber manchmal ist es auch ein Sichtschutz und ich verwende das Produkt ja nicht nur gegen die Sonne. Aber Es gibt für alles einen Markt. Vor allem weil das innovativ, neu, cool ist, die Frage ist wie sich das für die Firma dann rechnet [...]. I: und würdest du persönlich so etwas machen? E: Nein, ich würde so etwas glaube ich trotzdem nicht abschließen. Das ist jetzt nur so ein Bauchgefühl. So etwas ist sehr schwierig zu beantworten.	nein, ich würde es nicht abschließen.
8	Verena Heinzl, 25 Jahre	D-4.8. Ich glaube das kommt auf die Konditionen drauf an. Wenn ich mir das durchrechne und ich komme billiger wenn ich mir das kaufe dann würde ich es nicht machen. Wenn es sich kostentechnisch rentiert, dann ist das schon spannend.	das kommt auf die Konditionen an. Wenn es sich rentiert ist es spannend.