

Masterarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
der FH-Studienrichtung
International Marketing & Sales Management
an der FH Campus 02

Identifikation von Gewinnpotenzialen auf Basis des Customer Value für das Kerngeschäft der Kroboth protech GmbH

Betreuer:

DI Ernst Mairhofer

Vorgelegt von:

Jennifer Hirschmann, BA

1610557008

Riegersburg, 26.06.2018

Ich erkläre hiermit, 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.

Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Riegersburg, am 26.06.2018

.....

Jennifer Hirschmann

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei denjenigen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Masterarbeit unterstützt haben.

Zuerst gebührt mein Dank meinem Betreuer, Herrn DI Ernst Mairhofer, für die Unterstützung, die hilfreichen Anregungen und die konstruktive Kritik. Besonders bedanken möchte ich mich für die ausführlichen Betreuungsgespräche und dass ich jeder Zeit um Rat bitten durfte.

Ein besonderer Dank gilt allen Vertretern der gemeinnützigen Wohnbauträger der Steiermark für die Teilnahme an der Befragung und die interessanten Interviews, die letztendlich diese Arbeit ermöglicht haben.

Von Herzen bedanke ich mich bei meiner Familie und Freunden, die mich unterstützt, motiviert und bestärkt haben, mein Ziel zu erreichen und mir auf diesem Weg viel Geduld und Verständnis entgegengebracht haben.

Ebenfalls eine große Stütze auf diesem Weg waren mir meine Studienkolleginnen und Studienkollegen, die mich stets motiviert haben weiter zu machen.

Zusammenfassung

Gemeinnützige Wohnbauträger sind das priorisierte Kundensegment der Krobath protech. *Bedarfsgeregelte Lüftungssysteme* stellen für das Unternehmen, welches sich überwiegend mit dem Objektbau beschäftigt, das wichtigste Geschäftsfeld dar. Diese Systeme sind auf die Anforderungen der gemeinnützigen Wohnbauträger zugeschnitten und erfüllen deren Ziel, energieeffizienten und leistbaren Wohnraum zu schaffen.

Durch diverse Marktentwicklungen wie sinkende Förderungen spürt die Krobath protech einen Anstieg der Wettbewerbsintensität im bedienten Markt. Daraus ergibt sich die Schwierigkeit, den Marktanteil im relevanten Geschäftsfeld zu halten und die angestrebte Gewinnsteigerung zu erreichen. Um gezielte Maßnahmen zu setzen, muss das Unternehmen herausfinden, welche Leistungen die Kunden bevorzugen und was sie bereit sind dafür zu bezahlen. Das Ziel dieser Arbeit ist daher die Abbildung des Customer Value (Wert der Leistung aus Kundensicht), der im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern betrachtet wird. Anhand der kundenrelevanten Kaufkriterien wird die eigene Leistung mit der Konkurrenzleistung verglichen, um Stärken und Schwächen sowie eine mögliche Differenzierung zum Mitbewerber herauszufinden.

Es stellte sich heraus, dass die fehlenden Marketingaktivitäten der Krobath protech einen Einfluss auf das Image haben. Zudem ist die gebotene Pauschalleistung bestehend aus Produkt, Service- und Planungstätigkeiten zu überdenken, da in Bezug auf die Planung und Konzeption auch der stärkste Konkurrent nicht mithalten kann. Entgegen der positiven Selbsteinschätzung muss das Unternehmen Maßnahmen setzen, um den hohen Branchenstandard hinsichtlich Zuverlässigkeit und Know-how zu halten.

Im Zuge der externen und internen Analyse zeigte sich, dass auf Grund der Marktstellung und -entwicklung das Marktanteilsziel und das daraus resultierende Gewinnziel der Krobath protech wenig ambitioniert definiert sind. Die vorgeschlagenen Maßnahmen, die zur Verbesserung der wahrgenommenen Qualität führen sollen, müssen auch eine Verbesserung der Marktstellung bzw. eine Steigerung des Marktanteils zu Folge haben.

Abstract

Non-profit real estate developers are the prioritized customer segment of Krobath protech. Demand-controlled ventilation systems defined as the most important business area for the company, which is primarily involved in the construction of commercial properties. These systems meet the needs of the customer segment and contribute to their goal of creating energy-efficient and affordable housing.

Through various market developments in the relevant market, such as falling subsidies, Krobath protech is feeling an increasing intensity of competition. This results in the difficulty to hold the market share in the relevant business area and to achieve the desired profit increase. In order to take targeted action, the company needs to find out what services customers prefer and what they are willing to pay for. The aim of this work is therefore to show the customer value (value from the customer's point of view) compared to the strongest competitors. On the basis of the customer-relevant purchase criteria, the performance is compared with the competitive performance to find out strengths and weaknesses as well as a possible differentiation to the competitor.

It turned out that the missing marketing activities of Krobath protech have an impact on the image. In addition, the offered package consisting of product, service and planning activities has to be reconsidered, because in terms of planning and conception even the strongest competitor is not able to keep up. Contrary to the positive self-assessment, the company must take measures to maintain the high industry standard in terms of reliability and know-how.

In the course of the external and internal analysis it became apparent that the target of market share and the resulting profit target of Krobath protech are not ambitiously defined due to the market position and development. The proposed actions designed to improve perceived quality must also lead to an improvement in market position and an increase in market share.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Unternehmensziele.....	2
1.3	Problemstellung.....	3
1.4	Ziel der Arbeit	4
1.5	Gang der Lösung.....	5
2	Geschäftsstruktur im Objektbau	7
2.1	Spezifika des Industriegütergeschäfts	7
2.2	Kundensegment und Kanäle	10
2.2.1	Gemeinnützige Wohnbauträger als Kundensegment	10
2.2.2	Kanäle im Projektgeschäft.....	13
2.3	Wertangebot und Kundenbeziehung	15
2.3.1	Leistungsbündel als Wertangebot.....	15
2.3.2	Kundenbeziehung als Erfolgsfaktor im Projektgeschäft.....	17
2.4	Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partner.....	18
2.4.1	Schlüsselressourcen im Objektbau.....	18
2.4.2	Schlüsselaktivitäten und -partner im Objektbau.....	19
2.5	Kostenstruktur und Einnahmequellen.....	21
2.5.1	Leistungsbündel als Einnahmequellen	21
2.5.2	Kostenstruktur mit Fokus auf Serviceleistungen	22
2.6	Übersicht, Erkenntnisse und externe Erfolgsfaktoren	23
3	Customer Value	27
3.1	Themeneinführung.....	27
3.2	Definition des Customer Value	27
3.3	Relative Wettbewerbspositionen	29
3.3.1	Effektivität (Kundenerfolg)	31
3.3.2	Effizienz (Anbietererfolg)	32

3.4	Qualität und Preis der Marktleistung.....	33
3.4.1	Wahrgenommene Qualität der Leistung	33
3.4.2	Preis der Leistung.....	37
3.5	Optimierung des Customer Value.....	38
3.5.1	Qualität steigern.....	39
3.5.2	Kosten senken.....	40
4	Analyse des Customer Value	42
4.1	Kaufkriterien von gemeinnützigen Wohnbauträgern	42
4.1.1	Kriterien aus Zielsetzung der gemeinnützigen Wohnbauträger	42
4.1.2	Kriterien aus dem Bestbieterkriterien-Katalog	43
4.2	Präferenzmessverfahren	45
4.2.1	Dekompositionelle Verfahren.....	45
4.2.2	Kompositionelle Verfahren.....	46
4.2.3	Kritische Betrachtung der Verfahrenstypen	46
4.3	Value Map	47
4.4	Skalierungsverfahren.....	51
4.4.1	Ratingskala.....	53
4.4.2	Konstantsummenverfahren.....	55
4.4.3	Magnitude Skalierung	56
4.5	Erstellung der Value Map	57
4.5.1	Untersuchungseinheit festlegen/ Wettbewerber definieren.....	58
4.5.2	Qualitätsmerkmale festlegen	59
4.5.3	Qualitätsmerkmale gewichten.....	60
4.5.4	Leistungen bewerten	61
4.5.5	Preisindex schätzen.....	62
4.5.6	Steigung der Fair Value Line bestimmen.....	62
4.5.7	Daten auswerten.....	63
5	Relevante Marktteilnehmer & Geschäftsfeld	65

5.1	Firmeneckdaten Krobath protech GmbH	65
5.1.1	Geschäftsfelder des Unternehmens	65
5.1.2	Kerngeschäft der Krobath protech GmbH.....	67
5.2	Relevante Mitbewerber	68
5.2.1	Fellner GmbH Defrotherm	68
5.2.2	Wernig	69
6	Empirische Erhebung des CV in der Steiermark	70
6.1	Untersuchungsmethode.....	70
6.2	Vorgehensweise am Beispiel der Krobath protech	71
6.3	Selbstbild - die interne Betrachtung	74
6.4	Fremdbild - die Sicht der Kunden	76
6.5	Gegenüberstellung von Selbstbild und Fremdbild	79
7	Zentrale Ergebnisse	83
7.1	Interpretation der Ergebnisse	83
7.2	Ursachenanalyse	85
7.2.1	Qualitätskriterium „Zuverlässigkeit“	85
7.2.2	Qualitätskriterium „Beratungsqualität“	86
7.2.3	Qualitätskriterium „Know-how“	86
7.2.4	Qualitätskriterien „Referenzen und Image“	87
7.3	Interne Erfolgsfaktoren und kritische Betrachtung	88
7.4	Integrierter SWOT-Katalog	90
7.5	Ziele und Strategie.....	92
7.5.1	Überleitung aus SWOT	92
7.5.2	Neuausrichtung der Unternehmensziele.....	92
7.5.3	Zieldefinition.....	93
8	Maßnahmen- und Ressourcenplanung	95
8.1	Maßnahmenpaket 1: Qualität der Schlüsselkriterien verbessern.....	95
8.2	Maßnahmenpaket 2: Image steigern	96

8.3	Maßnahmenpaket 3: Technische(n) MitarbeiterIn aufbauen	99
8.4	Maßnahmenpaket 4: Leistungsbündel „entbündeln“	100
8.5	Maßnahmen im Überblick.....	103
	Fazit und Ausblick	105
	Literaturverzeichnis	107
	Anhang.....	113

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen	6
Abbildung 2: Geschäftstypen im Industriegüterbereich	7
Abbildung 3: Vermarktungsphasen von Anlagen im Projektgeschäft	14
Abbildung 4: Branchenübliches Leistungsbündel für Wohnbauträger	16
Abbildung 5: Kooperationspartnerschaften und ihr möglicher Beitrag.....	20
Abbildung 6: Wertschöpfungsstufen des Bauens	25
Abbildung 7: Wertaufteilungsfunktion	29
Abbildung 8: Netto-Nutzen-Differenz zweier Alternativen.....	30
Abbildung 9: Einflussfaktoren Kundenerfolg.....	31
Abbildung 10: Wettbewerbsvorteil	33
Abbildung 11: Qualitätsdimensionen/Kaufzeitpunkt im Projektgeschäft	35
Abbildung 12: Gegenüberstellung von Qualität und Preis	37
Abbildung 13: Einfluss der rel. Qualität auf Rentabilität und Marktanteil	39
Abbildung 14: Kommunikation vs. interne Ausrichtung	40
Abbildung 15: Value Map	48
Abbildung 16: Attribute Chart	50
Abbildung 17: Beispiel für Skalierung.....	52
Abbildung 18: verbalisierte Ratingskala	54
Abbildung 19: Konstantsummenskala	55
Abbildung 20: Magnitude Skalierung.....	56
Abbildung 21: Magnitude Skalierung mittels Schieberegler	57
Abbildung 22: Mindmap der Kaufkriterien aus Gruppendiskussion	73
Abbildung 23: Value Map: Selbstbild.....	75
Abbildung 24: Attribute Chart: Selbstbild.....	76
Abbildung 25: Value Map: Fremdbild	78
Abbildung 26: Attribute Chart: Fremdbild	79
Abbildung 27: Simulationen Marktveränderungen.....	80
Abbildung 28: Attribute Chart mit Handlungsfeldern.....	82
Abbildung 29: Zusammenhang Immobilienlebenszyklus und	
Vermarktungsphasen im Projektgeschäft.....	89

Abbildung 30: Leistungsbündel der Krobath protech.....	89
Abbildung 31: Ziel-Mittel-Hierarchie	93
Abbildung 32: Foto Objekt "ORF Park"	97
Abbildung 33: Leistungsbündel neu	101

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Buying-Center mit Bezug auf das Objektgeschäft	12
Tabelle 2: Übersicht Erkenntnisse und externe Erfolgsfaktoren.....	26
Tabelle 3: Kundenzufriedenheit vs. Customer Value.....	37
Tabelle 4: Kaufkriterien nach Zielsetzung der GBV.....	42
Tabelle 5: Beurteilungskriterien für gemeinnützige Wohnbauträger	59
Tabelle 6: Auftragseingang im Geschäftsjahr 2016/2017.....	66
Tabelle 7: Gegenüberstellung HYGROSTAR und WRG	66
Tabelle 8: Übersicht zur Durchführung der Befragung	70
Tabelle 9: Beurteilungskriterien für gemeinnützige Wohnbauträger	73
Tabelle 10: Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild.....	79
Tabelle 11: Reihung der Wichtigkeit aus Kundensicht	81
Tabelle 12: Wichtigkeit und Abweichung.....	83
Tabelle 13: Value Scorecard	84
Tabelle 14: Integrierter SWOT-Katalog	91
Tabelle 15: Maßnahmen-Ziel-Zusammenhang.....	103
Tabelle 16: Kosten-Nutzen-Szenario.....	104

Abkürzungsverzeichnis

AHP	=	Analytic Hierarchy Process
B2B	=	Business-to-Business
CV	=	Customer Value
CVM	=	Customer Value Management
DL	=	Dienstleistung
F&E	=	Forschung und Entwicklung
GBV	=	Gemeinnützige Bauvereinigung
GE	=	Geldeinheiten
GF	=	Geschäftsführung
GV	=	Gewinnvorteil
KMU	=	Kleine und mittlere Unternehmen
KKV	=	Komparativer Konkurrenzvorteil
KV	=	Kostenvorteile
LV	=	Leistungsverzeichnis
MFH	=	Mehrfamilienwohnhaus
PV	=	Preisvorteil
P	=	Preis
QV	=	Qualitätsvorteil
Q	=	Qualität
SGE	=	Strategische Geschäftseinheit
WA	=	Wertanalyse
WE	=	Wohneinheiten
WG	=	Wohlfahrtsgewinn
WRG	=	Wärmerückgewinnung
WTP	=	Willingness to pay

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Seit 2015 sind die Gesamtbaukosten im Objektbau um 4,2 % gestiegen. Der steti-ge Anstieg der Baukosten zwingt zu Einsparmaßnahmen, davon ist auch die Kro-bath protech GmbH betroffen. Das Unternehmen stattet Objektbauten mit Lüf-tungssystemen aus. Das Marktwachstum im Objektbau beträgt für das laufende Jahr 2017 2,1 %. Für die Folgejahre 2018/2019 ist ebenfalls ein moderates Wachstum von 2 % zu erwarten. Am meisten wird in Wien, Niederösterreich und der Steiermark gebaut, während andere Bundesländer sogar rückläufig sind. Die-se Entwicklung ist auf den dringenden Bedarf an Wohnraum in diesen Regionen zurückzuführen, wobei der Bedarfsdruck überwiegend vom sozialen Wohnbau ausgeht. Kritisch zu betrachten sind die sinkenden Förderzusagen bei gleichzeitig steigenden Baukosten (vgl. Branchenradar 2016, S. 16 - 17; Goltsch 2017, S. 1; Rukonic 2016, S. 39).

Auf Grund dieser Entwicklungen werden vermehrt zweckmäßige Zu- und Abluftan-lagen eingesetzt und auf kostenintensivere Komfortlüftungen mit Wärmerückge-winnung verzichtet. Wegen der durch Normen und Baugesetze definierten Anfor-derungen gibt es bei Lüftungssystemen mit Wärmerückgewinnung ohnehin kaum technische Differenzierungsmöglichkeiten. Zudem führt die hohe Wettbewerbsin-tensität zu geringeren Margen. Die Krobath protech setzte daher bereits in der Vergangenheit auf Systeme ohne Wärmerückgewinnung. Das Geschäftsfeld nennt sich *bedarfsgeregelte Lüftungssysteme* und beinhaltet diese zweckmäßigen Zu- und Abluftanlagen mit Feuchteregelung, die für den individuellen Luftaustausch in Gebäuden sorgen (vgl. Hofer 11.09.2017).

Der Trend zu einfachen Systemen zeigt sich auch im Auftragseingang des Unter-nehmens. In den Jahren 2014/2015 und 2015/2016 betrug der Anteil an Wärme-rückgewinnungssystemen am gesamten Auftragseingang noch über 20 %, dieser Anteil ist mittlerweile auf ~ 6 % gesunken. Die *bedarfsgeregelten Systeme* ver-zeichnen im Vergleichszeitraum hingegen ein Plus von ~ 22 %. Daher sind die Mitarbeiter in der Planung und Montage ausgelastet, jedoch ist eine Aufstockung des aktuellen Mitarbeiterstandes nicht angedacht. Angesichts des Marktwachs-tums steht das Unternehmen vor der Herausforderung den Marktanteil zu halten.

Die Krobath protech versucht, sich mit kompetenter Beratung und persönlicher Kundenbetreuung wie bisher von den Mitbewerbern abzuheben. Daraus ergaben sich langjährige Partnerschaften, wobei diese wiederum bundesländerspezifisch zu differenzieren sind. Es zeigte sich, dass beispielsweise in Niederösterreich und dem Burgenland Qualität und Service, im Sinne des Bestbieterprinzips, von Bedeutung sind. In der Steiermark hingegen konnte keine der gemeinnützigen Wohnbauträger bis dato als langfristiger Partner gewonnen werden, obwohl es das Bundesland mit der zweithöchsten Wachstumsrate im Objektbau ist (vgl. Krobath protech GmbH 2017; Hofer 11.09.2017).

1.2 Unternehmensziele

1. Die Krobath protech möchte den derzeitigen Marktanteil von ~ 22 % in Österreich für *bedarfsgeregelte Lüftungssysteme* in den nächsten beiden Geschäftsjahren 2018/2019 bzw. 2019/2020 halten.

Das Absatzvolumen für 2015 und 2016 auszustattende Wohneinheiten in Mehrfamilienhäuser betrug österreichweit insgesamt ~ 22.000 Wohneinheiten bzw. im Folgejahr ~ 23.600 Wohneinheiten. 54 % der WE werden mit Lüftungssystemen ohne Wärmerückgewinnung ausgestattet (vgl. Branchenradar 2016, S. 17; Rukonic 2016, S. 35).

Im Geschäftsjahr 2016/2017 stattete die Krobath protech davon ~ 2.800 Wohneinheiten aus.

2. Die Krobath protech strebt für das Geschäftsjahr 2020/2021 eine Steigerung des Gewinns von derzeit € 392.000 auf € 422.000 an.

Der Auftraggeber definiert, dass davon min. € 10.000 von den steirischen Genossenschaften zu erwirtschaften sind.

Hinweis: Mit dem Ausscheiden des Firmeneigentümers und Geschäftsführers Ing. Ferdinand Krobath im Oktober 2017, der darauffolgenden Abspaltung von Unternehmen aus der Firmengruppe und der neuen Führungsebene änderten sich auch die Unternehmensziele der Krobath protech GmbH (siehe Kapitel 7.5.2).

1.3 Problemstellung

Auf Grund der schwindenden Nachfrage nach Wärmerückgewinnungssystemen ergibt sich für die Krobath protech folgende Problemstellung:

- **Steigende Wettbewerbsintensität:** Mitbewerber aus dem Geschäftsbereich „Wärmerückgewinnungssysteme“ drängen auf den Markt für *bedarfsgeregelte Lüftungssysteme*. Daher besteht die Gefahr, dass Kunden zu günstigeren Anbietern abwandern.
- **Beratungsdiebstahl:** Die Krobath protech bietet Serviceleistungen wie Planungen und Berechnungen der Systeme kostenlos an, welche die Mitbewerber nicht anbieten. Diese agieren lediglich als Materiallieferant, ohne weitere Beratungstätigkeiten. Der Kunde bedient sich des Know-hows und der Erfahrung der Krobath protech und kauft aber letztendlich beim preisgünstigeren Anbieter.
- **Höhere Kosten durch Service:** Die Serviceleistungen verursachen auf Grund der Zeitintensität hohe Kosten, die dem Materialpreis zugerechnet werden, unabhängig davon, ob der Kunde Beratungs- und Planungstätigkeiten in Anspruch nimmt. Neben der gewünschten Marge der Geschäftsführung ist dies der Grund für den höheren Preis im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten.
- **Fehlende Kundeninformation:** Die Krobath protech weiß nicht, ob die gebotenen Serviceleistungen für die gemeinnützigen Wohnbauträger von Bedeutung sind und als Differenzierung betrachtet werden können (vgl. Hofer 11.09.2017).

Das Wissen über die wahrgenommene Qualität und den Preis der *bedarfsgeregelten Lüftungssysteme* im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern ist für die zukünftige Marktbearbeitung in der Steiermark von Bedeutung. Die Aufgabe ist es, den Customer Value für die gemeinnützigen Wohnbauträger zu untersuchen, um Gewinnpotenziale zu identifizieren und die Marktanteile trotz steigender Wettbewerbsintensität halten zu können (vgl. Hofer 11.09.2017).

1.4 Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist die Abbildung des Customer Value der *bedarfsgeregelten Lüftungssysteme* zur Identifikation von Gewinnpotenzialen als Grundlage für Qualitäts- und Preisanpassungen in der Steiermark, um das Erreichen des Gewinnziels der Krobath protech zu unterstützen. Daraus ergeben sich folgende Teilziele:

- Abschätzung der relativen Qualitäts- und Preisposition sowie der Preissensibilität in der Steiermark
- Beurteilung des Customer Value aus Sicht der Kunden im Vergleich zum stärksten Mitbewerber
- Ermittlung von Customer Value beeinflussenden Stärken und Schwächen im Vergleich zum stärksten Mitbewerber
- Erstellung eines Maßnahmenkatalogs sowie Aufzeigen interner Auswirkungen und des Ressourcenbedarfs zur Erhöhung des CV

Die Krobath protech erhält zudem ein praxistaugliches Tool, welches einen schnellen Überblick über die Marktsituation ermöglicht und auch auf andere Geschäftsfelder und/oder Kundensegmente sowie Bundesländer anzuwenden ist.

Das Unternehmen hat so künftig die Möglichkeit, seine Marktstellung in einem bestimmten Segment zu ermitteln und daraus resultierende Maßnahmen abzuleiten. Relevante Erkenntnisse könnte die Gegenüberstellung der jeweiligen Kundengruppen liefern, um letztendlich die Kommunikation und die weitere Bearbeitung differenziert zu betrachten, um nicht genutzte Potenziale gewinnwirksam auszuschöpfen.

1.5 Gang der Lösung

Die nachstehend beschriebenen Teilaufgaben werden in Abbildung 1 grafisch dargestellt.

Die Krobath protech ist im Objektbau tätig und betreut ausschließlich Firmenkunden. Die gemeinnützigen Wohnbauträger stellen das Zielkundensegment dar, welches für die vorliegende Arbeit von Bedeutung ist.

Daher werden im ersten Schritt die Branche sowie die Merkmale von gemeinnützigen Wohnbauträgern genauer betrachtet. Der Fokus liegt auf den formalisierten Einkaufsverhalten der Organisationen, Besonderheiten des Projektgeschäfts sowie dem Leistungsbündel als Absatzobjekt. Ziel dieses Abschnitts ist es, externe Erfolgsfaktoren zu ermitteln.

Weiters ist der Customer Value (CV) im Detail von Bedeutung. Zum grundlegenden Verständnis werden die Definition und die Entstehung des CV mit seinen Determinanten erläutert. Stellhebel zur Verbesserung des Customer Value sind als Optimierungsmaßnahmen in der praktischen Anwendung relevant. Daher werden auch die Vorgehensweise bei der Messung des CV, die Methodik der Analyseverfahren und die Erstellung der Value Map thematisiert.

In den darauffolgenden Abschnitten wird der Customer Value der Marktleistung *bedarfsgeregelte Lüftungssysteme* für die Steiermark am Beispiel der Krobath protech ermittelt. Dies erfolgt mittels einer empirischen Untersuchung auf Basis der in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Vorgehensweise zur Ermittlung des CV.

Die Ergebnisse bilden die Grundlage für die Ermittlung der Stärken und Schwächen des Unternehmens und der daraus resultierenden Strategie, auf deren Grundlage die Ziele definiert werden. Anschließend werden Maßnahmenpakete zur Zielerreichung für das Unternehmen erstellt, die zur Optimierung der Marktleistung dienen.

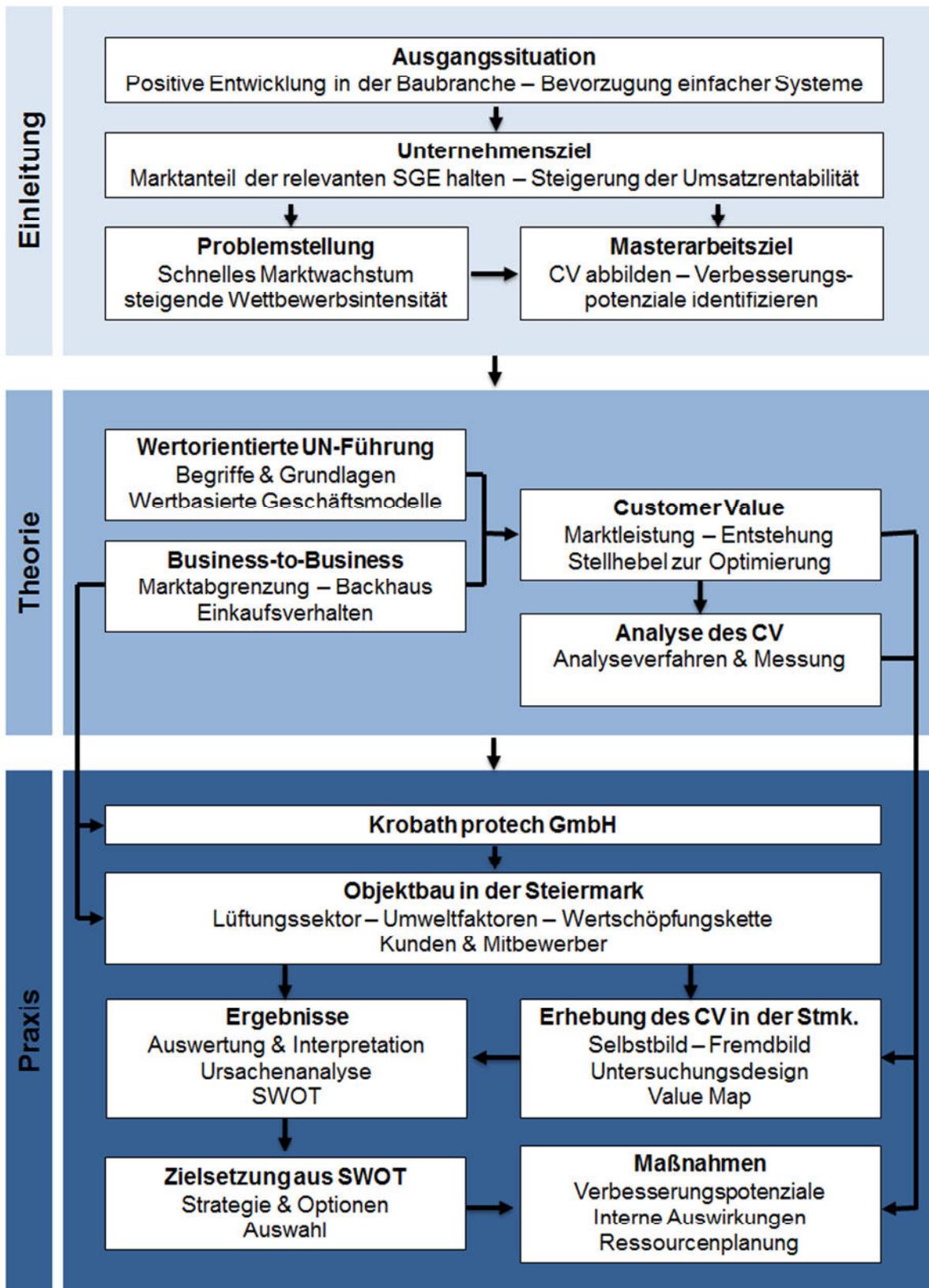


Abbildung 1: Bezugsrahmen (eigene Darstellung)

2 Geschäftsstruktur im Objektbau

2.1 Spezifika des Industriegütergeschäfts

Industriegüter sind Leistungen, die von anderen Unternehmen bzw. Organisationen beschafft werden. Im Zuge der Austauschbeziehung wird daher von einem Business-to-Business Geschäft gesprochen. Die Leistungen werden von Unternehmen bzw. Organisationen nachgefragt und finden investiv und/oder produktiv Anwendung (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 20).

Nach Backhaus wird der Industriegüterbereich weiter differenziert. Die in der Literatur weit verbreitete Darstellung der Geschäftstypen nach Backhaus unterscheidet vier Typen, wie Abbildung 2 zeigt.

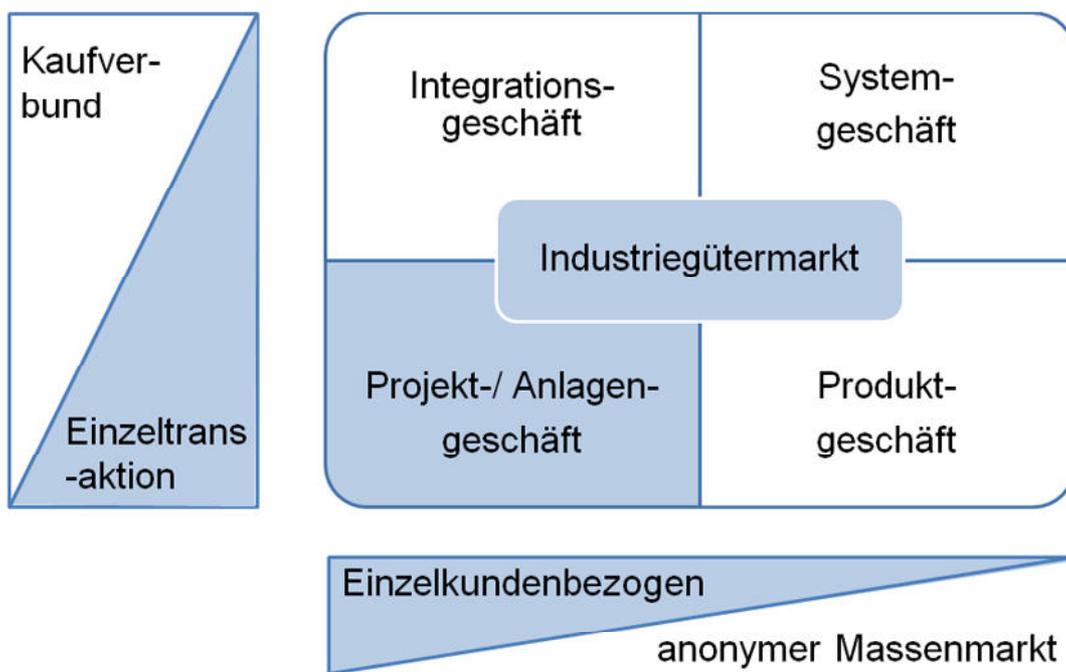


Abbildung 2: Geschäftstypen im Industriegüterbereich (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 217)

Die Geschäftstypen gliedern sich in Integrations-, System-, Projekt- und Produktgeschäft. Die Einordnung ist davon abhängig, ob der Anbieter einem **Einzelkunden** gegenübersteht oder den anonymen **Massenmarkt** bedient. Je nach Transaktionspartner und dessen Anforderungen handelt es sich entweder um eine **Einzeltransaktion** oder einen **Kaufverbund**. Unter Kaufverbund wird ein Abhängigkeitsverhältnis des Kunden verstanden, da der Erstkauf bzw. die Investition Folgekäufe initiiert (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 215f.).

Die Planung und der Vertrieb von Lüftungssystemen im Objektbau erfolgen, je nach Anforderungen und Baukörper, kundenspezifisch. Die Anlagen müssen in regelmäßigen Abständen gewartet werden, jedoch sind die Wartungsarbeiten nicht aufwendig und daher von jedem Fachunternehmen durchführbar. Da die Lüftungsanlagen einzelkundenspezifisch ausgeführt werden und kein Kaufverbund besteht, ist für die vorliegende Arbeit das Projektgeschäft relevant. Es erfolgt daher keine weitere Erklärung hinsichtlich Integrations-, System- und Produktgeschäft.

Das Anlagen- bzw. **Projektgeschäft** zeichnet sich in erster Linie durch kundenindividuelle Lösungen aus. Das Wertvolumen des Projekts variiert von großen Industrieanlagen bis zu Kleinstprojekten der Handwerksbranche. Wegen der einzelkundenspezifisch ausgerichteten Problemlösungen können die Anlagen meist nicht an andere Kunden (weiter) verkauft werden. Für die Anbieter ist ebenfalls kritisch zu betrachten, dass der Kunde nicht an Folgekäufe gebunden ist und für das nächste Projekt einfach den Anbieter wechseln kann. Aus Kundensicht bestehen ebenfalls Risiken, beispielweise kann durch die Individualisierung die Funktionsfähigkeit der Anlage vorab nicht überprüft werden. Dies führt dazu, dass innerhalb von Organisationen mehrere Entscheidungsträger bei der Vergabe von Aufträgen mitwirken, was zu einem spezifischen Einkaufsverhalten führt (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 351; S. 353).

Die Krobath protech befindet sich im Projektgeschäft mit gemeinnützigen Wohnbauträgern und definiert diese als "wichtigste Zielgruppe". Die nachstehende Begründung des Vertriebsleiters gibt einen ersten Überblick, warum dieses Kundensegment forciert wird. In der praktischen Ausarbeitung ab Kapitel 5 werden die Gründe unternehmensspezifisch weiter ausgeführt.

Gemeinnützige Wohnbauträger als Kundensegment

Gemeinnützige Wohnbauträger sind wirtschaftlich solide Unternehmen und gelten als zuverlässig. Prognosen weisen zudem auf eine steigende Bedeutung der „Gemeinnützigen“ im Wohnbau hin, da der Bedarf an kostengünstigem Wohnraum steigt (vgl. Das Österreichische Gallup Institut 2015, S. 2). Auch während der Wirtschaftskrise, die auch die Bautätigkeit in Österreich betroffen hat, konnte die Krobath protech Umsatzzuwächse verzeichnen, da überwiegend gemeinnützige

Wohnbauträger bedient werden. Während viele private Wohnbauträger in die Insolvenz schlitterten, errichteten die gemeinnützigen Wohnbauträger, dem Bedarf entsprechend, weiterhin Wohnhausanlagen. Das Risiko von Zahlungsausfällen ist im Vergleich zu den Privaten sehr gering bzw. kaum vorhanden. Die gute Zahlungsmoral im Gesamten betrachtet, ist ein wichtiges Kriterium für die Forcierung dieses Kundensegments. Zudem entsprechen die technischen Produktmerkmale der *bedarfsgeregelten Lüftungssysteme* den Anforderungen dieser Zielgruppe. Die Gründe liegen in der Einfachheit und Effizienz der Systeme (vgl. Hofer 15.12.2017).

Modell zur Geschäftsbeschreibung

Im diesem Kapitel wird konkret auf das Projektgeschäft mit gemeinnützigen Wohnbauträgern eingegangen. Die Inhalte dienen dazu, die Branchenspezifika zu verstehen, um die Wissensgrundlage für das weitere Vorgehen zu schaffen. Im Zuge dessen wird auch das organisationale Einkaufsverhalten aufgegriffen.

Zur Beschreibung des Projektgeschäfts mit gemeinnützigen Wohnbauträgern wird die Struktur der Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur herangezogen. Die Business Model Canvas beschreibt, wie das Wertangebot der Unternehmensleistung innerhalb der Organisation entsteht und an die Zielgruppe über Kommunikations-, Distributions- bzw. Vertriebskanäle weitergegeben wird (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010, S. 14). Das Modell baut auf vier zentrale Bereiche auf, die folgende Fragestellungen aufwerfen:

1. Wer? Kundensegmente und Kanäle

Wer sind die wichtigsten Kunden und wie können sie erreicht werden?

Wie sieht die Kundenbeziehung aus?

Welche Eigenschaften und Bedürfnisse haben die Kunden (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010, S. 21; S. 27)?

2. Was? Wertangebot und Kundenbeziehung

Welche Leistungen bietet das Unternehmen?

Welche Bedürfnisse können mit dem Wertangebot erfüllt werden?

Was genau ist der Kundennutzen (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010, S. 23; S. 29)?

3. **Wie? Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partner**

Wie realisiert das Unternehmen das Geschäft?

Welche Ressourcen sind dafür notwendig?

Welche Tätigkeiten werden selbst oder von Partnern erstellt (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010, S. 35; S. 37; S. 39)?

4. **Warum? Kostenstruktur und Einnahmequellen**

Wodurch entstehen Kosten und in welcher Höhe?

Welche Einnahmen realisiert das Unternehmen (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010, S. 31; S. 41)?

2.2 Kundensegment und Kanäle

Dieser Abschnitt spezifiziert das Kundensegment, an dem sich ein Anbieter orientiert. Der Fokus liegt auf den Bedürfnissen, Verhaltensweisen (z.B. Kaufverhalten) sowie Eigenschaften und Merkmalen, welche die Zielgruppe aufweist (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010, S. 20). Darüber hinaus wird betrachtet, wie der Anbieter mit den Kunden kommuniziert bzw. wie diese erreicht werden (Customer touch points) (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010, S. 26f.).

2.2.1 *Gemeinnützige Wohnbauträger als Kundensegment*

Die gemeinnützige Bauvereinigung (GBV) sieht sich als Mehrwertproduzent für die Gesellschaft. Trotz sinkender öffentlicher Unterstützung und steigenden Anforderungen liefern „die Gemeinnützigen“ ihren Beitrag für ein **leistbares, qualitatives** und **energieeffizientes** Wohnungsangebot (vgl. Biwald et al. 2011, S. 14). Für die gemeinnützigen Wohnbauträger steht der Nutzen für die Gemeinschaft an erster Stelle (vgl. ÖWG 2017). Die gemeinnützige Bauvereinigung gliedert diesen Nutzen in fünf Dimensionen, abhängig von ihrer Zielsetzung:

- **sozial**: Verbesserung der Wohnungsqualität und Leistbarkeit
- **ökonomisch**: Sparsamer Mitteleinsatz und regionale Wertschöpfung
- **ökologisch**: Nachhaltigkeit und Energieeffizienz
- **räumlich**: Neue Wohnungstypen und Formen
- **gesellschaftlich**: Besserer Wohnstandard und Kundenzufriedenheit (vgl. Biwald et al. 2011, S. 23)

Einkaufsverhalten von Organisationen

Da Entscheidungen hinsichtlich Produkt, Beschaffung und Finanzierung (Budget) und ihre Integration in organisatorische Abläufe (Qualitätsniveau, Schnittstellen etc.) für Unternehmen von großer Wichtigkeit sind, werden diese meist von mehreren verantwortlichen Personen getroffen. In diesem Zusammenhang wird von einer sogenannten **Multipersonalität der Entscheidungsfindung** gesprochen, mit dem Ziel, das Risiko von Fehlentscheidungen zu minimieren (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 39; S. 45).

Durch diese Multipersonalität des Buying-Centers sind die Entscheidungsprozesse vor allem in Bezug auf den Einkauf komplex. Der Einkaufsprozess und die Entscheidungskriterien sind genau spezifiziert, sie fokussieren sich auf Qualität, Service und auf den Wert der Leistung inklusive der Errichtungs- und Erhaltungskosten (vgl. Gordon 2013, S. 143). In der Literatur werden mehrheitlich fünf Rollen bzw. Funktionen beschrieben. Die Zusammensetzung des sogenannten Buying-Centers ist vom jeweiligen Unternehmen abhängig und kann auch situationsspezifisch variieren (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2011, S. 87). Für den Anbieter gilt es herauszufinden, welche Personen im Einkaufsprozess involviert sind und welche Rollen sie einnehmen, um das Entscheidungsverhalten der Buying-Center Mitglieder besser einschätzen zu können (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 3). Tabelle 1 stellt ein typisches Buying-Center im Objektgeschäft beispielhaft dar.

Rolle ...	im Buying-Center des Wohnbauträgers bzw. Beschreibung
BenutzerIn	ist zukünftige(r) NutzerIn der Anlage, hat u.U. Schlüsselstellung hinsichtlich Akzeptanz und daher auch Einfluss auf zukünftige Entscheidungen. BewohnerIn/NutzerIn der Wohnung bzw. Lüftungsanlage
BeeinflusserIn	hat Einfluss auf die Entscheidung, da er/sie die relevanten Informationen einbringt, muss nicht unbedingt dem Unternehmen angehören, wird jedoch in seiner/ihrer Rolle wahrgenommen. Technisches Büro/PlanerIn, Installateur, BauphysikerIn
EinkäuferIn	hat die offizielle/formelle Befugnis, die Lieferantenauswahl zu treffen und die Verträge bzw. Konditionen zu verhandeln. EinkäuferIn des Wohnbauträgers oder Installateurs Phase der Angebotserstellung und Kundenverhandlung
EntscheiderIn	hat die Machtpositionen inne, die Entscheidung zu treffen und ist häufig ein Mitglied der Geschäftsführung, kann jedoch auch der/die EinkäuferIn sein. EinkäuferIn oder AbteilungsleiterIn des Auftraggebers
WächterIn	steuert den Informationsfluss, wird daher auch InformationsselektiererIn genannt und hat Einfluss auf die Auswahl der Angebotsalternativen, er/sie ist meist AssistentIn oder MitarbeiterIn der EntscheiderIn. Kaufmännische MitarbeiterIn oder KalkulantIn
InitiatorIn	setzt sich für eine Investition ein, da eine Verbesserung anzunehmen ist. ArchitektIn, PlanerIn, BauphysikerIn oder Baufirmen

Tabelle 1: Buying-Center mit Bezug auf das Objektgeschäft (in Anlehnung an Kuß/Kleinaltenkamp 2011, S. 87f.)

Wegen der **zunehmenden Professionalisierung** der **Einkaufsprozesse** im B2B-Bereich wurde die Anzahl der Lieferanten stark reduziert. Begründet wird dies durch die typischen Zielsetzungen des Einkaufs wie Bündelung der Einkaufsvolumina, Aufbau von strategischen Partnerschaften, Reduzierung der internen Prozesskosten durch die geringere Anzahl an Lieferanten etc. (Kaschek 2014, S. 40).

Das Vorgehen bei Vergabeentscheidungen ist genau spezifiziert. Eine leistungsbezogene Differenzierung ist für Anbieter nicht zielführend, da auch sie sich an die Ausschreibungsbedingungen halten müssen (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2011,

S. 34). Mit der Novelle des Bundesvergabegesetzes für öffentliche Aufträge, die seit 01.03.2016 gilt, wurde in Österreich das sogenannte Bestbieterprinzip eingeführt. Ziel ist es, Lohn- und Sozialdumping weitgehend zu vermeiden. In diesem Zusammenhang soll **nicht** mehr **der Preis** alleine **kaufentscheidend** und daher einziges Zuschlagskriterium für die Wahl des potenziellen Auftragnehmers sein. Dem Auftraggeber wird **zwingend** ein weiteres Kriterium für die Auftragsvergabe auferlegt. Welche Ausschreibungskriterien im Detail gelten und wie sie gewichtet werden, entscheidet nach wie vor der Auftraggeber unter Berücksichtigung der allgemein **verbindlichen Grundsätze** der Sparsamkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit des Einkaufs. Nachhaltigkeit und soziale Kriterien müssen u.U. ebenfalls berücksichtigt werden (vgl. Sozialpartner-Initiative 2016, S. 6).

Die Mitglieder des Buying-Centers haben unterschiedliche Präferenzen und bevorzugen daher auch unterschiedliche Lösungen. Anbieter sind gefordert, diese Präferenzkonflikte zu lösen (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 21f.).

2.2.2 Kanäle im Projektgeschäft

Der Kunde wird eine Zusammenarbeit mit jenem Anbieter bevorzugen, der ihm den größten Nutzen bringt, mit dem Ziel, für beide Seiten positive, ökonomische Effekte zu generieren. Auch in Bezug auf die Kundenbetreuung mittels Key-Account-Management gilt es, Differenzierung zum Mitbewerber zu schaffen. Dieser Unterschied in der Betreuung muss jedoch für den Kunden ersichtlich sein. Wenn dies dem Anbieter nicht gelingt, wird der Kunde über den Preis entscheiden (vgl. Kaschek 2014, S. 19).

Der Vermarktungsprozess im Projektgeschäft erstreckt sich über mehrere Jahre. Die Projekte lassen sich in verschiedene Phasen unterteilen, in denen sich das Unternehmen diversen Herausforderungen stellen muss (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 355). Abbildung 3 stellt die Phasen im Verkaufsprozess sowie den Zeitablauf dar, wie es auch für das Projektgeschäft mit gemeinnützigen Wohnbauträgern üblich ist.

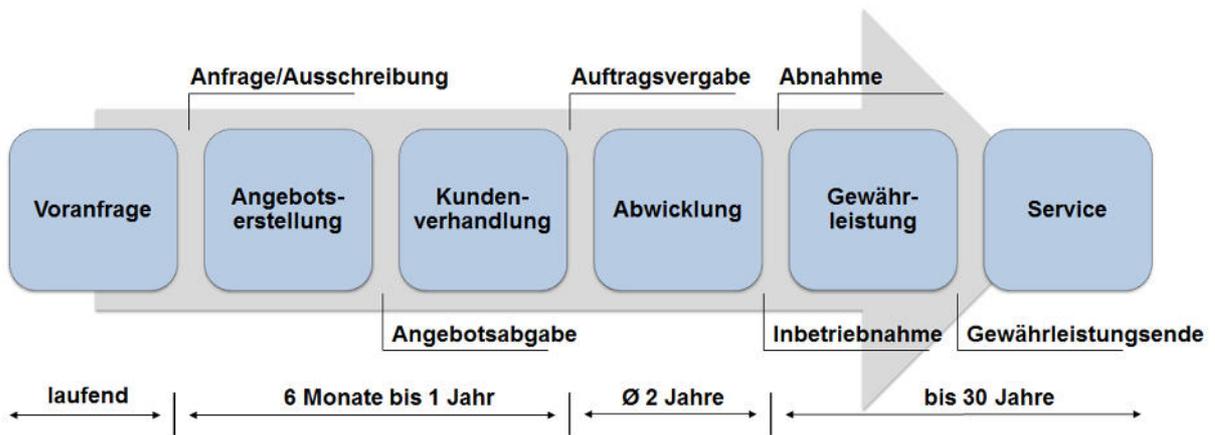


Abbildung 3: Vermarktungsphasen von Anlagen im Projektgeschäft (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 355)

Die Voranfragephase ist eine Art Vorstudie des Kundenproblems, die Initiative geht dabei vom Anbieter aus. Je nach Organisation des Kunden wird über eine **formale Ausschreibung** oder **direkt** angeboten. Während der Angebotserstellung ist es im Projektgeschäft erforderlich, neben der technischen Konzeption auch die Nachweise für die Qualifizierung vorzubereiten. Gleichzeitig sind u.U. die Finanzierung des Projekts sicher zu stellen und der Angebotspreis zu bilden, was auch die Grundlage für die Kundenverhandlung ist. Ausgehend davon, dass das Ergebnis der Verhandlung der Auftrag ist, wird mit der Abwicklung begonnen. In dieser Phase muss der Anbieter Entscheidungen hinsichtlich Beschaffung, ggf. Fertigung, Distribution und Montage treffen. Nach Inbetriebnahme und Abnahme der Anlage beginnt die Gewährleistungs- und Servicephase (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 356).

Know-how sowie die **Betreuung** und **Beratung** des Kunden sind **in jeder Phase des Beschaffungsprozesses** wichtig. Der Ablauf dieser Phasen bzw. des Projekts beeinflussen zum einen die Beziehung und zukünftige Aufträge mit diesem Kunden und zum anderen auch potenzielle Kunden. Wegen des Kaufrisikos, dem der Kunde im Anlagengeschäft unterliegt, kommt den bestehenden Anlagen als Referenzobjekten besondere Bedeutung zu (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 356).

2.3 Wertangebot und Kundenbeziehung

Die Kundenbeziehung beschreibt den Umgang mit dem Kundensegment, dieser kann sowohl automatisiert als auch persönlich sein und umfasst in der Definition von Osterwalder die Kundenakquise, die Kundenpflege sowie das Upselling Potenzial. Die Leistung, die der Kunde erhält, wird als Wertangebot, das ein Anbieter generiert, um die spezifischen Probleme des Kundensegments zu lösen, bezeichnet (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010, S. 22; S. 28).

2.3.1 Leistungsbündel als Wertangebot

Im Projektgeschäft erhält der Kunde eine Kombination aus **Sach-, Dienst- und/oder Informationsleistungen**, was auch allgemein als Problemlösung für den Kunden bezeichnet wird. In der Baubranche werden z.B. sogenannte Komplettlösungen angeboten, die das Konzipieren, das Errichten und den Betrieb von Gebäuden umfassen (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2013, S. 53). Auf Grund der Markttransparenz von Sachleistungen kann durch die begleitende Dienstleistung Differenzierung geschaffen werden. Zudem kann die Attraktivität und somit auch der Wert der Leistung erhöht werden. Anbieter müssen jedoch darauf achten, welche Produkte Umsatz- bzw. Ergebnisträger sind (vgl. Karger 2011, S. 6).

Meist werden **Serviceleistungen** von den Anbietern als „Add-on“ Komponenten betrachtet und auch als Zusatz angeboten, der Fokus liegt vorwiegend auf der Sachleistung. Diese Vorgehensweise lässt Potenziale liegen, richtigerweise müssten Sach- und Dienstleistung aufeinander abgestimmt und nicht „nachgelagert“ werden (vgl. Karger 2011, S. 7). Die Kunden lernen so, dass Zusatzleistungen kostenlos und daher auch nichts wert sind. Nur die aktuelle Preisbereitschaft der Kunden als Grundlage für die Preisgestaltung zu betrachten ist daher unzureichend. Vielmehr sind für die enthaltenen Serviceleistungen, durch die **aktive Kommunikation des Nutzens**, zusätzliche Preisbereitschaften zu generieren (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 269f.).

Die Produktqualität ist auch im Objektbau, wie in Industriegütermärkten üblich, kein Differenzierungsfaktor. Da Anbieter das Differenzierungspotenzial von Serviceleistungen nicht nutzen, erfolgt eine Reduktion auf den Preis, was zu einer negativen Preisspirale führt (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 1f.). Da Referenzen im

Projektgeschäft von besonderer Bedeutung sind, herrscht zudem eine „**kulante Gewährleistungspolitik**“, um Folgeaufträge zu generieren (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 445). Abbildung 4 zeigt das marktübliche Leistungsbündel für den gemeinnützigen Wohnbau. Die kulante Gewährleistung wird von den Anbietern als Service gesehen, das aber ohnehin branchenüblich ist.

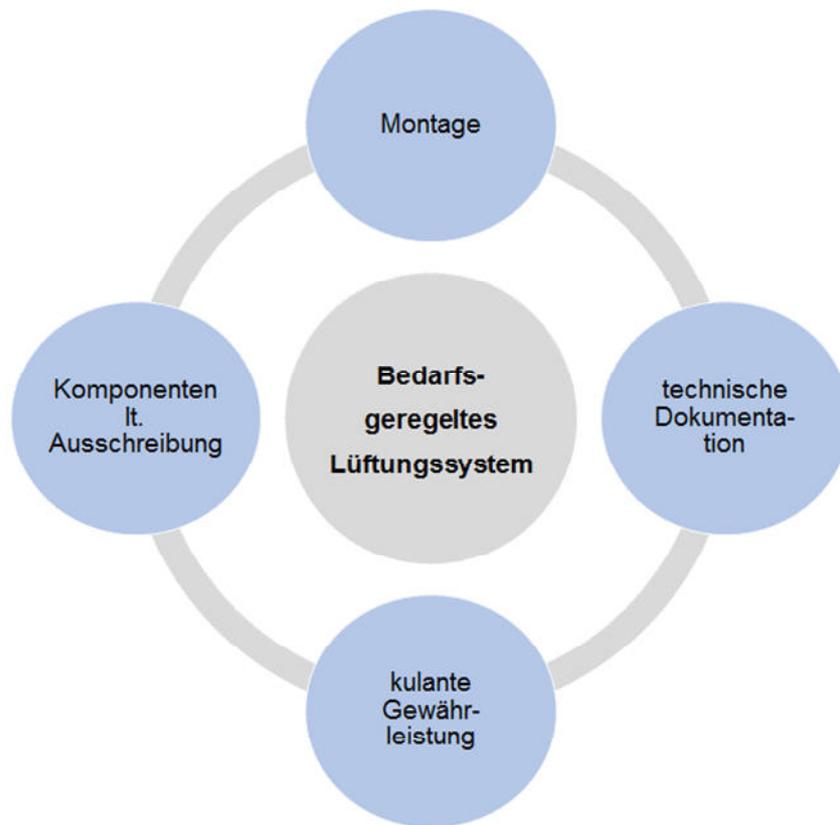


Abbildung 4: Branchenübliches Leistungsbündel für Wohnbauträger (eigene Darstellung)

In Hinblick auf Bauvorhaben der öffentlichen Hand wächst der Wunsch nach Komplettlösungen. Der Trend in der Baubranche geht in Richtung Bündelung von Bau- und Betreiberaktivitäten, Anbieter benötigen hier Zugang zu verschiedenen Ressourcen und Kompetenzen entlang mehrerer Wertschöpfungsstufen des Immobilienlebenszyklus (vgl. Pauser 2007, S. 45). Der heimischen Bauwirtschaft steht der **Strukturwandel**, der eine massive Veränderung der Qualitätsanforderungen vermuten lässt, noch bevor. Unternehmen sind gefordert, Teile bzw. neue Aufgaben des Bauprozesses zu übernehmen, was zur Folge hat, dass „einfache Arbeiten“ seltener nachgefragt werden. Dazu muss die vorherrschende „Bereitstellungsmentalität“ überwunden und zu einem aktiven Marktverhalten übergegangen werden. Eine passive Haltung reicht zukünftig nicht mehr aus, um am Markt erfolgreich zu sein und den Unternehmenserfolg nachhaltig sicher zu stellen, obwohl dies nach wie vor branchenüblich ist (vgl. Kreuzer 2015, S. 2).

2.3.2 Kundenbeziehung als Erfolgsfaktor im Projektgeschäft

Da die Kunden des Anlagengeschäfts wegen der genannten Leistungsspezifika nicht an Folgekäufe gebunden sind, ist die **persönliche Bindung** zwischen Anbieter und Kunde umso wichtiger. Die Kundenzufriedenheit in allen Phasen des Vermarktungsprozesses erhöht die Möglichkeit von **Folgeaufträgen** und die **Weiterempfehlungsrate**, die, wie erwähnt, im Projektgeschäft ebenfalls von Bedeutung ist. Anbieter streben danach, das Projektgeschäft in ein Zulieferergeschäft umzuwandeln, beispielsweise durch Outsourcingkonzepte, da die Wertschöpfung zunehmend im Bereich der Dienstleistungen zu generieren ist. Über Serviceangebote können Anlagenbauer Beziehungen aufbauen (vgl. Tomczak/Reinecke Sv./Reinecke Sa. 2009, S. 119). Entgegen der Annahme des „rational buyers“, der in der klassischen Ökonomie beschrieben wird, ist die Bedeutung von Emotionen bei organisationalen Entscheidungen mittlerweile auch in der Literatur verbreitet. Auch hier geht es um die **Nutzenstiftung** von umfassenden **Problemlösungen**, die über die technischen Anforderungen hinausgehen (vgl. Haehnel 2011, S. 10; S. 16).

In der Nachkaufphase ist die Kundenbetreuung umso wichtiger, da der Kauf vom Kunden als Risiko empfunden wird. Die **Kundenpflege** erhöht daher die Chancen des Wiederkaufs (vgl. Gordon 2013, S. 144f.). Um die Unsicherheiten des Kunden zu reduzieren, ist die Qualität der Leistung zu kommunizieren. Der Aufbau einer engen Kundenbeziehung stärkt das Vertrauen des Kunden in den Anbieter, dadurch wird der Nutzen der Dienstleistung besser eingeschätzt (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 39). Anbieter müssen signalisieren, wie wichtig ihnen die Kundenbeziehung und eine ganzheitliche Betreuung sind und dass nicht nur der „schnelle Abschluss“ im Vordergrund steht. Im Anlagenbau bzw. Projektgeschäft zeigt sich die **kundenindividuelle Aufmerksamkeit** z.B. durch persönliche Mailings mit Fachartikeln und Einladungen zu Messen oder Branchentreffen. Diese Treffen sind sorgfältig zu planen, sodass auch die entsprechende Zeit für den Kunden zur Verfügung steht. Diese Gelegenheit kann auch gleich für die Vorstellung von neuen Produkten genutzt werden (vgl. Krause 2012, S. 107f.).

Durch die persönliche Betreuung wird die Kundenbeziehung stabilisiert und die Entwicklung zu ertragreichen Kunden gefördert. CRM Systeme haben eine Unterstützungsfunktion, wenn es um integriertes Kundenmanagement geht. D.h. alle Vorgänge, die den Kunden betreffen, werden in interne Abläufe integriert, um die

Effizienz zu steigern und die Kundenbeziehung auszubauen. Letztendlich soll der Nutzen gesteigert und der Aufwand minimiert werden (vgl. Kittinger 2011, S. 32). Wie im nachfolgenden Abschnitt beschrieben wird, gelten Kundeninformationen als sogenannte Schlüsselressourcen für Unternehmen.

2.4 Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partner

Schlüsselaktivitäten sind die wichtigsten Aktivitäten eines Unternehmens, um das Wertangebot für die Kunden zu erstellen, diese zu erreichen, die Kundenbeziehung aufrecht zu erhalten und Einnahmen zu generieren. Die relevanten Aktivitäten sind vom Geschäftstyp abhängig und können z.B. die Produktion, die Problemlösung oder eine Plattform bzw. ein Netzwerk betreffen (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010, S. 36). Wie die Aktivitäten variieren auch die Schlüsselressourcen je nach Geschäftstyp und können vom eigenen Unternehmen oder von den Schlüsselpartnern bereitgestellt werden (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010, S. 34). Als Schlüsselpartnerschaften verstehen sich z.B. Lieferanten und Partnerunternehmen, die für den Geschäftserfolg von Bedeutung sind. Gründe können die Realisierung von Optimierungspotenzialen (z.B. Bündelungseffekte), Risikoreduktion, Ressourcenbeschaffung etc. sein (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010, S. 38).

2.4.1 Schlüsselressourcen im Objektbau

Mögliche Schlüsselressourcen sind beispielsweise physische, nicht-physische, geistige, finanzielle oder Human Ressourcen (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010, S. 35). Ein Beispiel für **geistige Ressourcen** im Baugewerbe sind **Kundendatenbanken**. Im Zuge der Auftragsbeschaffung sollte auf bestehende Kontakte zurückgegriffen werden. Auch Daten aus bereits realisierten Projekten müssen genutzt werden, wie z.B. Informationen über Auftraggeber, Subunternehmen, Lieferanten, Preise, Kosten, Leistungsverzeichnisse etc. (vgl. Kreuzer 2015, S. 4).

Auf Grund der niedrigen Anzahl an Projekten und potenziellen Lieferanten herrscht im Projektgeschäft hohe Markttransparenz. Im Projektgeschäft werden umfassendes **Know-how (Human Ressourcen)** vorausgesetzt und hohe Kapitalanforderungen an die Anbieter gestellt, was aber von nur wenigen potenziellen Lieferanten erfüllt wird (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 357). Anbieter sollten betrachten, in welchen spezifischen Bauleistungen sie sich von Mitbewerbern deut-

lich unterscheiden. Dies ist überwiegend ein Know-how- bzw. Kompetenz-Thema. Umfangreiche Erfahrung und qualifizierte Mitarbeiter führen daher zu einem erhöhten Vertrauen der Kunden in diesen Bereichen (vgl. Kreuzer, S. 5). Im Objektgeschäft mit gemeinnützigen Wohnbauträgern ist die Vorfinanzierung der Projekte durch die Auftragnehmer erforderlich. So wie der Angebotsvorgang ist auch der Rechnungslegungsprozess mehr oder weniger formalisiert. Lange Prüffristen und Zahlungsziele sowie Deckungs- und Haftrücklässe in der geforderten Höhe sind von den potenziellen Auftragnehmern zwingend zu erfüllen (vgl. Reichl 22.02.2018). **Finanzielle Ressourcen** sind daher für die Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Wohnbauträgern notwendig, d.h. sowohl Material als auch die Löhne und Gehälter der Mitarbeiter sind über die gesamte Dauer plus der Prüffristen im Voraus zu leisten. Das kann zu Liquiditätsengpässen führen, woraus sich eine gewisse „Konkursanfälligkeit“ ergibt (vgl. Kreuzer 2015, S. 3).

2.4.2 Schlüsselaktivitäten und -partner im Objektbau

Beziehungsnetzwerke sowie strategische Partnerschaften mit Planern und anderen Gewerken zählen zu den wichtigsten Ressourcen im Objektgeschäft. Ein Teil des Unternehmenserfolges basiert auf solchen Beziehungen, da diese eine Art Multiplikator bzw. Auftragsmittler darstellen und zu Aufträgen verhelfen (vgl. Kreuzer 2015, S. 6). Immer mehr Unternehmen wandeln sich in Industriegütermärkten vom „Produktverkäufer“ zum „Problemlöser“ (vgl. Geiger 2011, S. 183). Charakteristisch für den Bauprozess ist die Schnittstellenproblematik zwischen der Planung, dem Bau und dem Betrieb von Gebäuden. Einzelgewerke entwickeln sich daher in Richtung Generalunternehmer oder Systemanbieter. Ganzheitliche Problemlösungen für den Kunden gewinnen auf Grund des Strukturwandels in der Bauwirtschaft immer mehr an Bedeutung (vgl. Kreuzer 2015, S. 4).

Sind **Problemlösungsprozesse** die Schlüsselaktivitäten des Unternehmens, geht es darum, neue Lösungsmöglichkeiten zu finden und individuelle Kundenprobleme zu lösen (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010, S. 37). Die dafür benötigten Kompetenzen können oft nur durch die Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen in den Prozess eingebracht werden (vgl. Geiger 2011, S. 183). Anbieter müssen sich in erster Linie auf Partnerunternehmen ausrichten, die über kritische Ressourcen verfügen. Als kritische Ressourcen werden z.B. technologisches Know-how, Ei-

genkapital, politische Unterstützung etc. verstanden, die die Überlebens- oder Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bedrohen (vgl. Plinke 2000, S. 120).

Für KMUs ist die umfassende Problemlösung als Leistung für den Kunden nur durch die **Kooperation** mit anderen Unternehmen aus der Wertschöpfungskette (z.B. ArchitektInnen, Planungsbüros, etc.) möglich. Zukünftig werden Rohbauleistungen auf Grund der niedrigeren Lohnnebenkosten und des niedrigen Angebotsniveaus eher von ausländischen Unternehmen erbracht werden. Das Schnüren von Dienstleistungspakten mit dem Ziel, dem Produkt (Bauleistung) einen Zusatznutzen hinzuzufügen, bewirkt eine Entwicklung vom Rohbauunternehmen zum Baudienstleister. Dadurch erhöht sich das technische, organisatorische und finanzielle Risiko sowie die Gefahr der fehlenden Marketingkompetenz (vgl. Kreuzer 2015, S. 4). Abbildung 5 zeigt denkbare Kooperationspartnerschaften, die auch im Objektgeschäft eingegangen werden können sowie ihren möglichen Beitrag, um Chancen zu realisieren und ggf. Risiken zu minimieren.

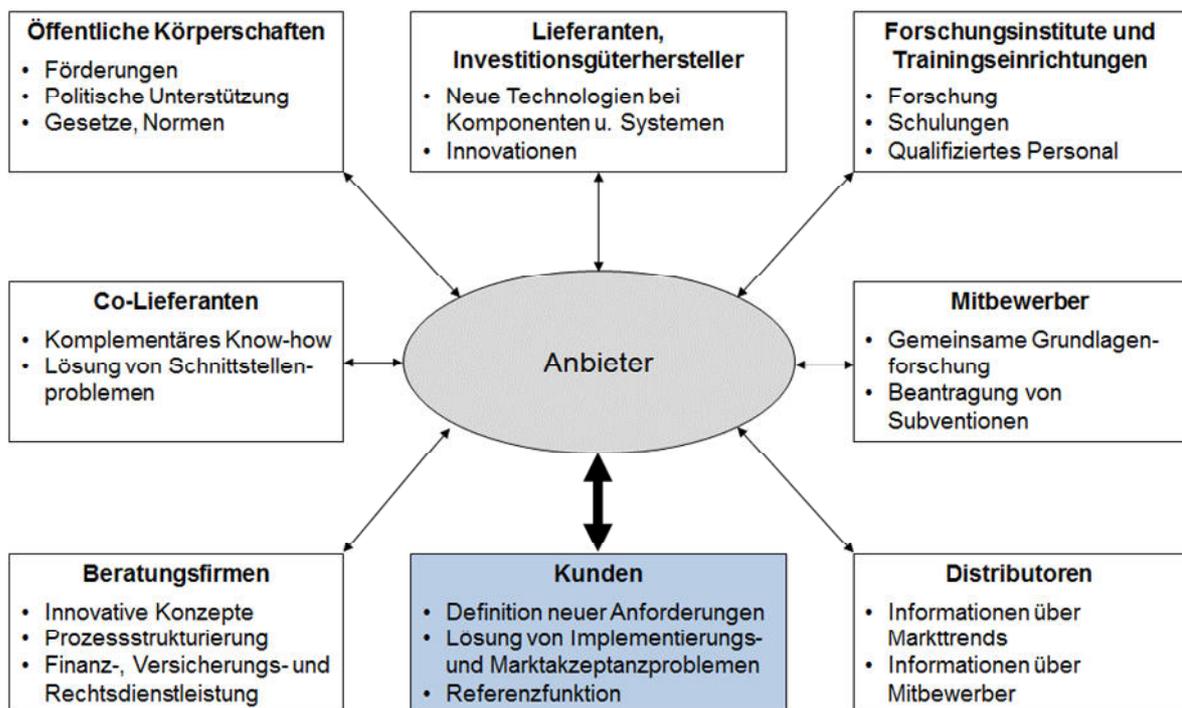


Abbildung 5: Kooperationspartnerschaften und ihr möglicher Beitrag (in Anlehnung an Geiger 2011, S. 184)

Durch Partnerschaften mit z.B. bauspezifischen Studiengängen kann z.B. eine höhere F&E Quote in Hinblick auf Bauteile oder verbesserte Produkte und Pro-

zesse erreicht werden. Für Kleinunternehmen stellen Diplomarbeiten eine kostengünstige Variante für den Wissenstransfer dar (vgl. Kreuzer 2015, S. 5).

2.5 Kostenstruktur und Einnahmequellen

Sind die Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partnerschaften definiert, können die Kosten errechnet werden. Die Kostenstruktur beinhaltet alle Kosten, die bei der Umsetzung des Geschäfts (Werterstellung, Kundenbeziehungsmanagement, Einnahmen generieren etc.) anfallen. Die Bedeutung der Kostenorientierung ist abhängig vom Geschäft (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010, S. 40). Die Einnahmequellen, u.a. zur Deckung der Kosten, resultieren aus dem Wertangebot, das ein Unternehmen dem Kundensegment anbietet. Es ist wichtig zu wissen, für welchen Nutzen des Produkts und/oder Dienstleistung der Kunde bereit ist zu zahlen. Es können für ein Kundensegment auch mehrere Einnahmequellen generiert werden (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010, S. 30).

2.5.1 Leistungsbündel als Einnahmequellen

Leistungsbündel als Problemlösung anzubieten, ist in der Praxis mehrheitlich unsystematisch. Mit Leistungsbündeln lassen sich jedoch nur Markterfolge erzielen, wenn die Kombination aus Sach- und Dienstleistung eine Vorteilsposition erzeugt. Erzeugt die produktbegleitende Dienstleistung selbst diese Vorteilsposition, ist die Vermarktung dieses Services sinnvoll, dazu ist jedoch eine ausgeprägte Kundenorientierung notwendig (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 13). Unter Kundenorientierung wird die Verbesserung des **Kundennutzens** verstanden, den ein Anbieter gegenüber dem Mitbewerber aus Kundensicht zusätzlich stiftet. In diesem Zusammenhang heißt Kundenorientierung, die Probleme der Kunden zu kennen und verbesserte Problemlösungen anzubieten. Der Nutzen muss für den Kunden **bedeutsam** sein und **wahrgenommen** werden (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 16; S. 23).

Unternehmen haben jedoch oft Schwierigkeiten, die Bestandteile ihres Angebotes gewinnwirksam zu vermarkten. Hier fehlt es meist am aktiven Vertrieb oder der richtigen Preisgestaltung, denn der Kunde kann ohne dementsprechende Kommunikation den Nutzen nur schwer einschätzen. Dabei kann mit der richtigen Kundenansprache und der Berücksichtigung der Kundenanforderungen (**Leis-**

tungsindividualisierung) der Gewinn nachweislich gesteigert werden (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 269f.). Im Anlagen- bzw. Projektgeschäft fallen aus Kundensicht lediglich ca. 10 % für die Anschaffungskosten an, während die verbleibenden 90 % den begleitenden Dienstleistungen zugerechnet werden, was für Anbieter in diesem Geschäft Möglichkeiten zur Umsatzsteigerung eröffnet. Zudem sind Dienstleistungen weniger konjunkturabhängig, da auch in unbeständigen Zeiten Services wie Wartungen und Sanierungen erforderlich sind (vgl. Seegy 2009, S. 3f.).

Anbieter haben die Möglichkeit, statt einheitlicher Pauschalangebote Leistungen wie z.B. diverse Services separat oder als Bündel anzubieten. Bei standardisierten Preisen werden bei Kunden, die einen höheren Preis akzeptieren würden, Zahlungsbereitschaftspotenziale verschwendet, was zu entgangenen Erlösen auf Anbieterseite führt. Liegt der Angebotspreis jedoch über dem, was der Kunde bereit ist zu zahlen, wird dieser von einer Investition absehen und das Zahlungsbereitschaftspotenzial bleibt aus Sicht des Anbieters wieder ungenutzt. Werden die Leistungsbündel individuell bzw. nachfrageorientiert gestaltet, d.h. der Kunde bestimmt mit, können verschiedene **Preisbereitschaften abgeschöpft** werden. Zudem werden die Kunden **für den Wert** der Leistung **sensibilisiert**. Da im beschriebenen Geschäftstyp jedoch Verhandlungscharakter herrscht, kann auch eine **individuelle Rabattgestaltung als Preisdifferenzierung** genutzt werden. Im Rahmen der Untersuchung von hybriden Leistungsbündeln von Backhaus et al. zeigte sich in diesem Zusammenhang für die Anbieter eine Steigerung des Markterfolgs sowie eine Verbesserung des wirtschaftlichen Erfolgs (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 46 - 48).

2.5.2 Kostenstruktur mit Fokus auf Serviceleistungen

Die beschriebene „**kulante Gewährleistungspolitik**“ als Teil der Leistungen eines Anbieters im Objektgeschäft ist bei der Kostenbetrachtung zu berücksichtigen (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 445). Da dieses Vorgehen branchenüblich ist, können diese Kosten nicht eliminiert werden, der Fokus liegt daher auf Kostensenkung durch die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehungen.

Die Generierung von industriellen Dienstleistungen zur Differenzierung bedeutet für den Anbieter ein geringeres finanzielles Risiko, da dazu kaum Anlagevermögen notwendig ist (vgl. Seegy 2009, S. 4). Die Leistungsindividualisierung verur-

sachte jedoch hohe Kosten. Je mehr der Service auf den einzelnen Kunden zugeschnitten ist, umso höher sind Zeit- und Personalaufwand und die daraus resultierenden Kosten. Auch in diesem Zusammenhang gilt das Ausschöpfen von Kostensenkungspotenzialen als wichtiger Erfolgsfaktor. Dies wird durch eine Kombination aus kostengünstigen Standardleistungen, die bereits auf das Kundensegment ausgerichtet sind, und individuellen Modulen ermöglicht (vgl. Seegy 2009, S. 116f.).

2.6 Übersicht, Erkenntnisse und externe Erfolgsfaktoren

In den nachfolgenden Punkten werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der Beschreibung des Geschäftstyps „Projektgeschäft im Objektbau“ sowie die daraus resultierenden, externen Erfolgsfaktoren für den/die LeserIn zusammengefasst.

Preiswettbewerb als dominante Wettbewerbsform

Im Baugewerbe ist der Preiswettbewerb nach wie vor die vorherrschende Wettbewerbsform (vgl. Kreuzer 2015, S. 3). Wie beschrieben, nehmen die Kunden des Projektgeschäfts die Serviceleistungen der Branche nicht wahr bzw. weisen eine geringe Zahlungsbereitschaft auf. Bevor mit der Nutzenkommunikation in Richtung Kunden begonnen wird, ist jedoch ein internes Umdenken erforderlich. In erster Linie müssen nämlich die Anbieter ihre Chance durch Differenzierung in der Bau-dienstleistung, nämlich den Preiswettbewerb in einen Leistungswettbewerb umzuwandeln, erkennen. Die Bereitschaft zur Veränderung kann nur vom Unternehmen selbst ausgehen (vgl. Kreuzer 2015, S. 3). *„Der Wettbewerb am Bau muss sich weg vom reinen Preiswettbewerb hin zum kostengünstigsten technischen und organisatorischen Ideenwettbewerb wandeln“* (Kreuzer 2015, S. 3). Das zu generierende Angebot muss es den gemeinnützigen Wohnbauträgern ermöglichen, ein ökologisches, energieeffizientes und leistbares Wohnungsangebot zu schaffen.

Dienstleistungen als Differenzierungsfaktor im Projektgeschäft

Um einen ruinösen Preiskampf auf Grund der Vergleichbarkeit von Produkten zu vermeiden, müssen Anbieter auf die begleitenden Dienstleistungen setzen. Zudem ist das Dienstleistungsangebot aus Kundensicht ein wichtiges Entscheidungskriterium beim Kauf, da es den Unternehmen ermöglicht, sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 1f.). Sie sind zum einen Differen-

zierungsfaktoren und zum anderen ermöglichen Services eine Steigerung des Umsatzes. Sie erfordern jedoch eine intensive Kommunikation, was aber wiederum dazu führt, dass die Geschäftsbeziehung gefestigt wird. Jedoch ist erwähnenswert, dass Kunden den Anbieter fünfmal eher wegen schlechter Serviceleistungen wechseln als aus Kostengründen oder wegen schlechter Produktqualität (vgl. Seegy 2009, S. 3 - 5.). Die Generierung der Dienstleistungen sollte daher systematisch erfolgen.

Organisationales Kaufverhalten - Wandel zum Bestbieterprinzip?

Festgelegte bzw. formalisierte Entscheidungswege und Kriterien, wie beispielsweise Ausschreibungen, schriftliche Angebote und detaillierte Aufträge prägen das Einkaufsverhalten. Organisationale Kaufentscheidungsprozesse dauern wegen der Beteiligung von mehreren Interessensvertretern an der Problemlösung, Kaufentscheidung sowie der Notwendigkeit einer ständigen Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager, länger an. Zudem müssen die „Beteiligten“ im Beschaffungsprozess ihre Entscheidungen gegenüber Vorgesetzten und anderen Interessensvertretern verantworten (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2011, S. 34). Auf Grund der Multipersonalität bei Kaufentscheidungen sind dabei auch die Interessensvertreter wie BauphysikerInnen und PlanerInnen im Fokus zu behalten, da diese ev. auch als BeeinflusserInnen oder InitiatorInnen agieren.

Auf Seiten der Auftraggeber zeigt sich eine Entwicklung, die für den Anbieter eine Chance eröffnet. Die Anzahl der Lieferanten wird zwar wegen zunehmender Professionalisierung des Einkaufs reduziert, aber gleichzeitig sind die potenziellen Kunden auch an strategischen Partnerschaften mit den verbleibenden Anbietern interessiert (Kaschek 2014, S. 40). Daraus resultieren interne Erfolgspotenziale hinsichtlich Marktstellung und Produktivität. Zudem zeigt sich mit der Einführung des Bestbieterprinzips in der heimischen Baubranche, dass ein Umdenken, vor allem auf Auftraggeberseite, stattfindet.

Feste Geschäftsbeziehungen - Netzwerk als Erfolgsfaktor

Die Käufer/Verkäufer-Beziehung hat im Industriegüterbereich an Bedeutung gewonnen und ist unter dem Begriff „Relationship Marketing“ nach wie vor ein zentrales Thema (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 26). Der persönliche Verkauf bzw. die Kontaktpflege spielen angesichts der geringen Anzahl an Nachfragern eine wichtige Rolle für die Geschäftsbeziehung. In B2B Märkten wachsen Geschäftsbezie-

hungen und entwickeln sich oft zu langfristigen Partnerschaften (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2011, S. 34). Ein Grund dafür ist die „kooperative Leistungserstellung“, bei der Anbieter und Kunde zusammenarbeiten und gegenüber nachgelagerten Märkten gemeinsam auftreten (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 28). Zudem gelten Kooperationen sowie Beziehungsnetzwerke mit PlanerInnen usw. als Erfolgsfaktoren, da sie als „Auftragsmultiplikator“ fungieren, was in weiterer Folge Kostensenkungspotenziale ermöglicht (vgl. Kreuzer, S. 4; S. 6). Auch nach Fertigstellung des Bauvorhabens dürfen Kundenbindungsmaßnahmen nicht fehlen, da die Kundenbeziehung sowie das Netzwerk an sich Erfolgspotenziale für Anbieter im Projektgeschäft darstellen und dies nicht zuletzt wegen der Referenzen.

Strukturwandel - Übernahme von Entwicklungs- und Betreibertätigkeiten

In der heimischen Wirtschaft zeichnet sich ein Strukturwandel ab. Der Trend geht zu umfassenden Problemlösungen, die auch für kleine Unternehmen durch Kooperationen oder Vernetzung mit z.B. PlanerInnen realisierbar sind (vgl. Kreuzer, S. 5f.). Die sogenannten Komplettlösungen umfassen mehrere Wertschöpfungsstufen des Immobilienlebenszyklus, wie Abbildung 6 zeigt. D.h. zur klassischen Bauausführungen kommen vor- oder nachgelagerte Tätigkeiten wie die Planung oder Instandhaltung für den Anbieter hinzu (vgl. Pauser 2007, S. 45). Der gewerke- und tlw. branchenübergreifende Fokus auf Betriebs- u. Bewirtschaftungskosten, Wertbeständigkeit, Sanierungen und technische Nachrüstbarkeit führen nebenbei zu einer Qualitätsentwicklung, die durch die ganzheitliche Sichtweise ermöglicht wird (vgl. Kreuzer, S. 5).

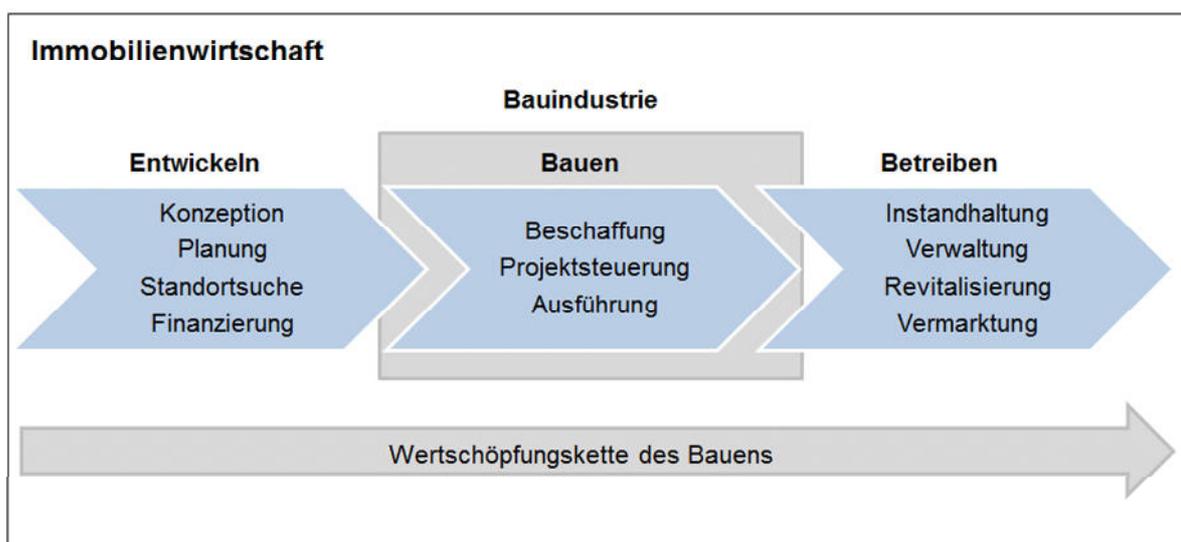


Abbildung 6: Wertschöpfungsstufen des Bauens (in Anlehnung an Pauser 2007, S. 10)

Tabelle 2 fasst die beschriebenen Inhalte nochmal zusammen.

Erkenntnisse	Maßnahmen für Anbieter	Möglichkeiten für den Anbieter
Preiswettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> • Zahlungsbereitschaft für Dienstleistungen generieren/ausnutzen • kostenlose Dienstleistungen in kostenpflichtige DL umwandeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätssteigerung durch wahrgenommenen Service • zusätzlicher Umsatz und Gewinn
Differenzierungsfaktor DL	<ul style="list-style-type: none"> • DL aktiv kommunizieren • DL systematisch gestalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz- und Gewinnsteigerung • Kunden halten und gewinnen
Bestbieterprinzip	<ul style="list-style-type: none"> • ständige Interaktion mit Auftraggeber 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktstellung und Produktivität verbessern • strategische Partnerschaften
Beziehungsnetzwerk	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperative Leistungserstellung • Relationship Marketing einführen 	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how und Kontakte gewinnen • Netzwerk als Auftragsmultiplikator
Komplettanbieter	<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme von vor- und/oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen • Nutzengenerierung für den Auftraggeber 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsverbesserung durch ganzheitliche Sichtweise

Tabelle 2: Übersicht Erkenntnisse und externe Erfolgsfaktoren (eigene Darstellung)

3 Customer Value

3.1 Themeneinführung

Wie das vorangegangene Kapitel zeigt, müssen Anbieter im Projektgeschäft Leistungen generieren, die Differenzierung zur Konkurrenz erzeugen und so den Unternehmenserfolg nachhaltig sicherstellen. Hier ist ein praxistaugliches Tool gefragt, das, im Gegensatz zu aufwendigen und teuren Marktforschungen, einen schnellen Überblick über die Marktsituation gewährt und relativ einfach auf andere Geschäftsfelder und/oder Kundensegmente sowie Bundesländer übertragbar ist.

Wie auch der Wandel in der Baubranche beispielhaft zeigt, erwarten Kunden keine reinen Qualitäts- oder Billigstprodukte, sondern „Wertleistungen“, die für den Kunden ein optimales Preis-Leistungsverhältnis aufweisen (vgl. Henn 1999, S. 1). Doch was ist die optimale Leistung oder der optimale Preis für den Kunden?

Customer Value Management (CVM) ist eine Methode, um die Unternehmensressourcen auf die Schaffung von **Mehrwert für den Kunden** zu konzentrieren, um die Basis für Ziele wie Profitabilität und Wachstum zu schaffen (vgl. CVI 2006). Laut der sogenannten PIMS-Studie besteht ein Zusammenhang zwischen **Kundennutzen**, der den Marktanteil maßgeblich beeinflusst und der Rentabilität des Unternehmens (vgl. Buzzell/Gale 1989, S. 91). PIMS (Profit Impact of Market Strategy) wurde gegründet, um sich mit der Profitabilität bzw. den Erfolgsfaktoren von strategischen Geschäftseinheiten auseinanderzusetzen (vgl. Malik 2011, S. 171).

3.2 Definition des Customer Value

Der „erfolgsentscheidende“ Kundennutzen versteht sich als Problemlösung, für die ein Kunde bereit ist, einen bestimmten Preis zu zahlen. In der englischsprachigen Literatur wird dieser Nutzen mit Value übersetzt. Malik definiert den sogenannten **Customer Value** als richtigen Unternehmenszweck. Er bezeichnet dabei den Gewinn als Ergebnis für die Erfüllung des Unternehmenszwecks und nicht, wie üblich, als Ziel. Der Gewinn wird hier als Steuerungsinstrument für das Management betrachtet und zeigt, ob das Unternehmen die richtigen Dinge tut (Effektivität) und die Dinge richtig tut (Effizienz) (vgl. Malik 2011, S. 86f.).

Der Begriff Customer Value wird in der Literatur unterschiedlich verwendet, daher ist zuvor eine Begriffsabgrenzung notwendig. Es finden sich zwei Betrachtungsweisen des Kundenwerts. Grundsätzlich muss zwischen Kunden- und Anbietersicht differenziert werden. Der Wert aus Anbietersicht wird auch als **Value of the customer** bezeichnet und zeigt den Beitrag des Kunden für den Anbieter auf die gesamte Dauer der Kundenbeziehung (vgl. Seeringer 2011, S. 135f.). Für die vorliegende Arbeit ist jedoch der **Value for the customer** von Bedeutung, daher wird die Bezeichnung Customer Value weiterführend für die Kundenperspektive verwendet.

Auch für den Wert aus Kundenperspektive gibt es verschiedenste Bezeichnungen. Der **wahrgenommene Kundenwert** ergibt sich aus dem Verhältnis einer Austauschbeziehung. Der Kunde stellt aus seiner Sicht die materiellen und immateriellen Kosten seinem subjektiven, materiellen und immateriellen Nutzen gegenüber. Diese Gesamtbeurteilung der erhaltenen Leistung wird auch als **Perceived Value** bezeichnet. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis wird mit einer Alternative eines Mitbewerbers verglichen (vgl. Seeringer 2011, S. 71f.).

Der Kunde schreibt der Leistung des Anbieters einen gewissen Wert (Value) zu. Dieser Wert resultiert aus der subjektiven Wahrnehmung des Kunden (Customer), der zwei Faktoren gegenüberstellt - die wahrgenommene Qualität und den wahrgenommenen Preis (vgl. Matzler/Stahl/Hinterhuber 2009, S. 16). Malik sieht den Customer Value als Verhältnis (vgl. Malik 2011, S. 209f.). Für die vorliegende Arbeit wird der CV jedoch als Differenz dieser beiden Faktoren definiert. Im Zuge der Ausarbeitung zeigt sich, dass die unterschiedlichen Betrachtungsweisen jedoch keinen Einfluss auf das Ergebnis haben.

Die **wahrgenommene Qualität** entspricht hier der maximalen Zahlungsbereitschaft der Kunden, der sogenannten **willingness to pay (WTP)**. Die Zahlungsbereitschaft, ausgedrückt in Geldeinheiten, ist daher die Messgröße für die wahrgenommene Qualität aus Kundensicht. Somit ist die Kenntnis der Zahlungsbereitschaft die Basis für die Preisbildung der Marktleistung, denn diese ist die Obergrenze des Preisspielraums. Die Untergrenze wird von den Kosten definiert, der Bereich dazwischen wird auch als **Wohlfahrtsgewinn (WG)** bezeichnet, der den maximal erzielbaren Gewinn darstellt. Angesichts der Wettbewerbssituation über-

nimmt der Preis die **Wertaufteilungsfunktion**, d.h. der erzielbare Wohlfahrtsge-
winn wird mit dem Kunden geteilt. Dabei ist der Preis so anzusetzen, dass der
Gewinn so hoch wie möglich und der Customer Value so hoch wie nötig ist. Denn
der Customer Value ist immer in Relation zum Mitbewerber zu sehen (vgl. Gale
1994, S. 13; Schmalen/Pechtl 2009, S. 255f.). Abbildung 7 stellt die hier behandel-
ten Inhalte grafisch dar.

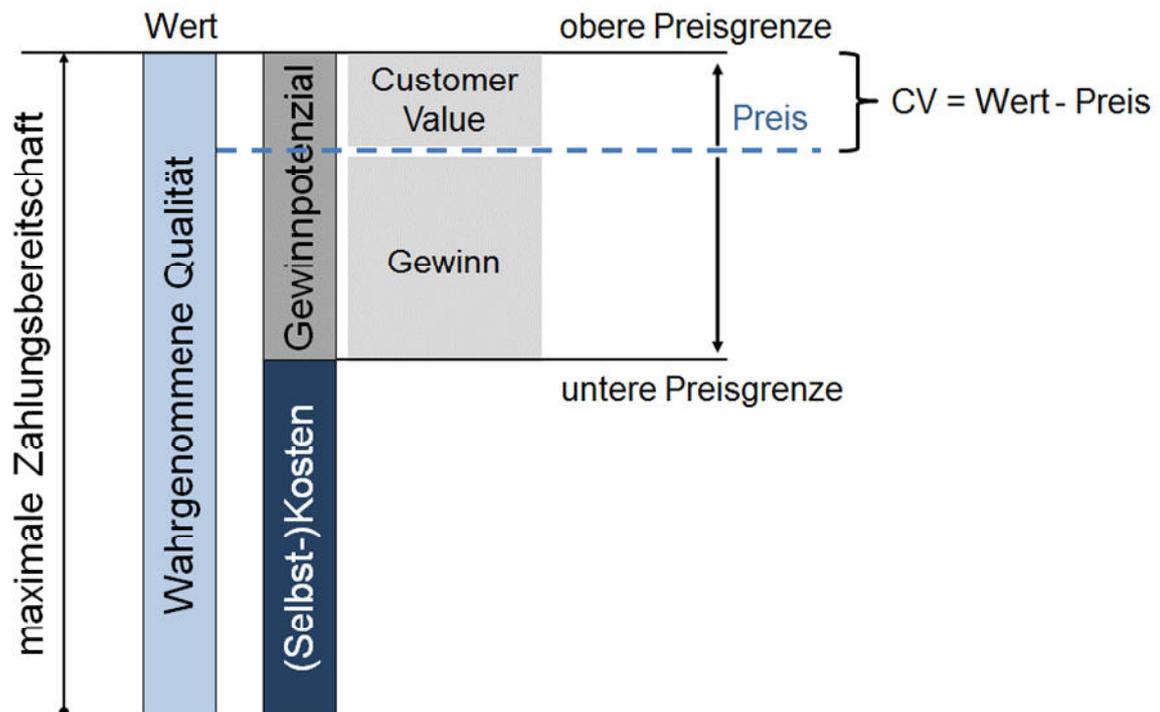


Abbildung 7: Wertaufteilungsfunktion (in Anlehnung an Mairhofer 2014, S. 35)

3.3 Relative Wettbewerbspositionen

Ein Angebot besteht aus einem Wert (Q) und Kosten (P), deren Differenz den CV ergibt, auch **Nettonutzen** genannt. Damit ein Kunde das Angebot überhaupt als kaufrelevant erachtet, darf der Nettonutzen nicht negativ sein ($CV = Q - P \geq 0$). Durch den Vergleich mit Alternativangeboten zeigt sich, ob der Nettonutzen „ausreicht“ ($CV_{\text{Anbieter}} > CV_{\text{Wettbewerber}}$) (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 13). Die Kunden werden sich für die Alternative mit dem höheren Nettonutzen bzw. CV entscheiden. Es gilt also die Bedingung

$$(\text{Nutzen A} - \text{Aufwand A}) > (\text{Nutzen B} - \text{Aufwand B})$$

(vgl. Plinke 2000, S. 78f.). Um am Markt bestehen zu können, ist also nicht der Nettonutzen, sondern die **Netto-Nutzen-Differenz** zum Mitbewerber von Bedeu-

tion (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 13f.). Abbildung 8 zeigt diese Netto-Nutzen-Differenz zweier Anbieter, auch **CV-Vorteil** genannt.

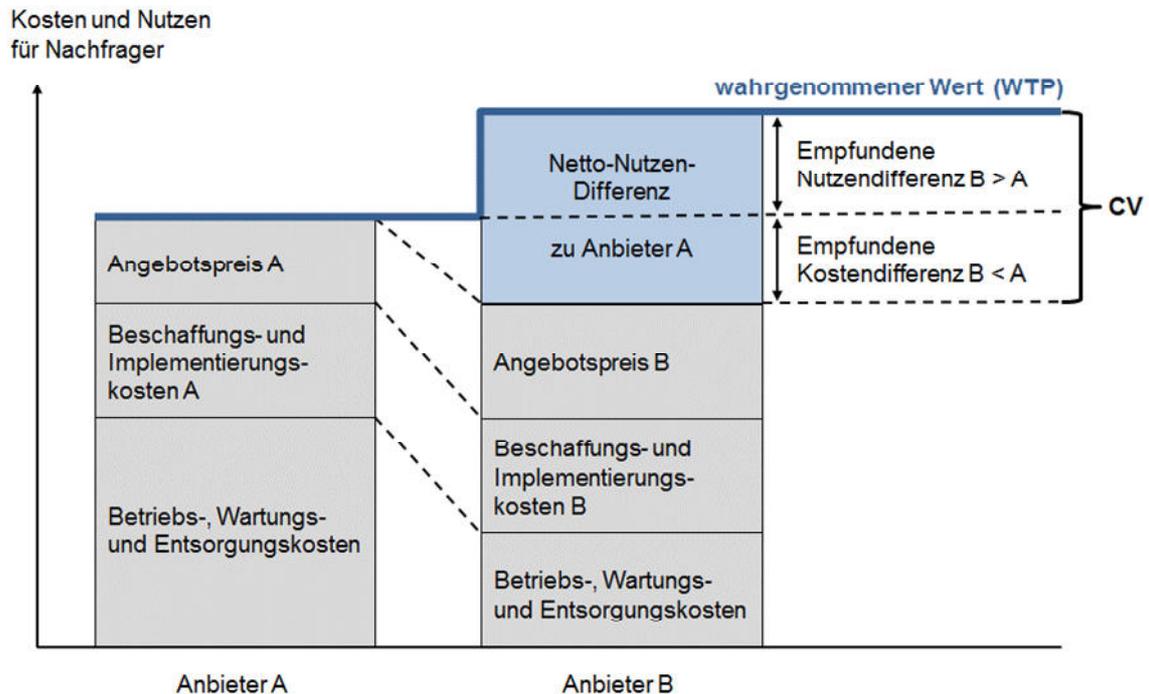


Abbildung 8: Netto-Nutzen-Differenz zweier Alternativen (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 14)

Wie ebenfalls aus Abbildung 8 hervorgeht, sind neben dem Angebotspreis auch die **Zusatzkosten** relevant, diese werden wie folgt definiert:

- **Folgekosten:** Betriebs-, Reparatur-, Wartungs-, Recyclingkosten etc.
- **Divergenzkosten:** Transport-, Lagerkosten, die auf Grund der räumlichen Distanz entstehen
- **Transaktionskosten:** Such-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Durchsetzungskosten (vgl. Pechtl 2005, Seite 1f.)

In diesem Beispiel offeriert Anbieter B zwar zu einem höheren **Angebotspreis** als Anbieter A, jedoch sind die **Betriebs-, Wartungs- und Entsorgungskosten** geringer. Da Anbieter A die maximale Preisbereitschaft (WTP) für sein Produkt abschöpft, weist Anbieter B, durch die empfundene Nutzendifferenz, einen Mehr-Nutzen für den Kunden auf (**Qualitätsvorteil**). Zudem wirkt das Angebot von Anbieter B durch die vom Kunden empfundene Kostendifferenz für ihn günstiger (**Preisvorteil**). Der **CV-Vorteil (Kundenvorteil)** von Anbieter B gegenüber A entspricht der in Abbildung 8 blau dargestellten Netto-Nutzen-Differenz. Wie das Bei-

spiel zeigt, kann sich der CV-Vorteil aus einem vom Kunden empfundenen Nutzen- und einem Preisvorteil ergeben (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 14). Daraus ergibt sich folgende Formel:

$$\text{CV-Vorteil} = \text{Qualitätsvorteil (QV)} + \text{Preisvorteil (PV)}$$

(vgl. Mairhofer 2010, S. 25). Besteht aus Kundensicht keine Nutzendifferenz bzw. kein Qualitätsvorteil zwischen beiden Anbietern, wäre anhand dieses Beispiels noch immer ein CV-Vorteil in Form eines Preisvorteils gegeben (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 14). Der vom Kunden wahrgenommene Vorteil ist das kaufentscheidende Kriterium, denn Qualität, Preis und Wert der Leistung sind immer relativ zu betrachten (vgl. Gale 1994, S. 29). Wenn ein Anbieter aus Kundensicht eine bessere Alternative als der Mitbewerber offeriert, kann dies aber noch nicht als Wettbewerbsvorteil bezeichnet werden. Um einen **Wettbewerbsvorteil** auszumachen, müssen zunächst sowohl Effektivität als auch Effizienz betrachtet werden. Ein Anbieter, der über einen sogenannten **komparativen Konkurrenzvorteil KKV** (Wettbewerbsvorteil) verfügt, befriedigt Kundenbedürfnisse besser, schneller, günstiger, nachhaltiger etc. (**Effektivität**) und ist in der Lage, für sich einen ökonomischen Vorteil (**Effizienz**) zu ziehen (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 13).

3.3.1 Effektivität (Kundenerfolg)

Effektivität ist gegeben, wenn die Produkte und Services des Anbieters die Qualität aufweisen, die der Kunde erwartet und dieser auch bereit ist, den verlangten Preis zu zahlen, wie zuvor beschrieben (Kuß/Kleinaltenkamp 2011, S. 83). Verbesserungsansätze der Effektivität finden sich in der Literatur vielfach zum Thema Kundenorientierung, da der Erfüllungsgrad der Kundenbedürfnisse, abhängig von der Problemlösungskompetenz, die Wettbewerbsfähigkeit beeinflusst, wie Abbildung 9 veranschaulicht (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 14f.).

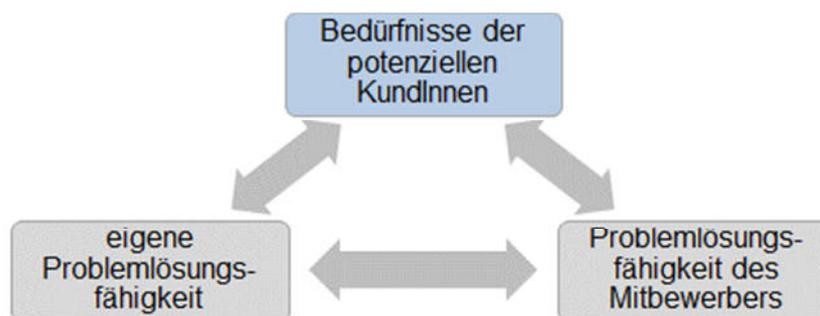


Abbildung 9: Einflussfaktoren Kundenerfolg (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 15)

Durch die Fähigkeit **Kundenvorteile (CV-Vorteile)** zu schaffen, unterscheiden sich die Anbieter voneinander (vgl. Plinke 2000, S. 105). Neben kundenfreundlich gestalteten Prozessen zeigt sich die Kundenorientierung eines Anbieters in der Dienstleistungsbreite. Von einer unsystematischen Ausweitung des Serviceangebots ist jedoch abzusehen, da sich der Kunde bei zu vielen Angeboten nicht mehr zurechtfindet. Auch für den Anbieter steigt die Komplexität und es besteht das Risiko, dadurch die eigene Position zu schwächen. Dabei ist das Ziel sich vom Mitbewerber abzuheben und durchzusetzen (vgl. Seegy 2009, S. 119f.). Voraussetzung ist, dass der Anbieter diese Kundenvorteile aus ökonomischer Sicht zu akzeptablen Bedingungen realisieren kann (vgl. Plinke 2000, S. 105).

3.3.2 Effizienz (Anbietererfolg)

Die **Wirtschaftlichkeit** (Ressourcenaufwand) bei der Erstellung eines Angebots zeigt die Effizienz. Ist die ökonomische Bedingung erfüllt, liegt zusätzlich zum Kundenvorteil ein Anbietervorteil vor (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 27f.).

Ein **Gewinnvorteil** oder **Anbietervorteil** ist vorhanden, wenn es ein Anbieter schafft, einen höheren Gewinn zu erzielen als sein Mitbewerber. Der Gewinnvorteil ist für den Kunden weder sichtbar noch kaufrelevant. Für den Anbieter stellt der Gewinnvorteil jedoch einen versteckten CV-Vorteil dar. Der Gewinnvorteil ist genau jener Betrag, um den der Anbieter mehr Preisspielraum hat als sein Mitbewerber und ggf. in einem Preiskampf länger durchhalten kann. Die beschriebenen Vorteilskomponenten ergeben den Wettbewerbsvorteil, der sich als Summe darstellen lässt:

$$\text{Wettbewerbsvorteil} = \text{CV-Vorteil} + \text{Gewinnvorteil (GV)}$$

Wettbewerbsvorteile können auch über die Differenz des Wohlfahrtsgewinns zweier Anbieter ermittelt werden. Wenn der Wohlfahrtsgewinn größer ist als jener des Mitbewerbers, besteht ein Wettbewerbsvorteil (vgl. Mairhofer 2010, S. 27). Dies ist der Fall, wenn ein Anbieter entweder **bei gleichen Kosten Qualitätsvorteile** oder **bei gleicher Qualität Kostenvorteile** aufweist, also entweder Qualitäts- oder Kostenführer ist. Verfolgt ein Anbieter die Outpacer-Strategie verfügt dieser **sowohl über Qualitäts- als auch Kostenvorteile** (vgl. Schmalen/Pechtl 2009, S. 283f.). Zusammengefasst besitzt jener Anbieter Wettbewerbsvorteile, der den größten Wohlfahrtsgewinn aufweist (**Qualität – Kosten**).

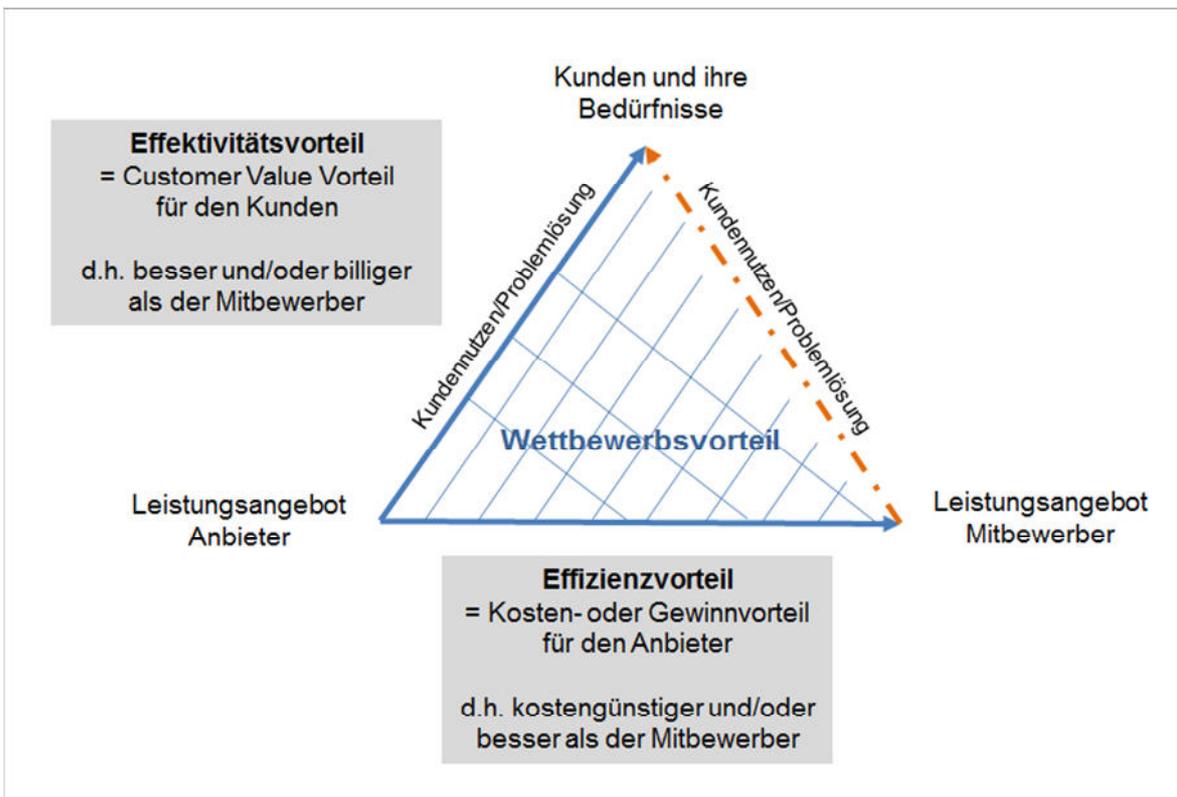


Abbildung 10: Wettbewerbsvorteil (in Anlehnung an Plinke 2000, S. 90)

Abbildung 10 visualisiert die beschriebenen Inhalte und die Entstehung eines „echten“ Wettbewerbsvorteils.

3.4 Qualität und Preis der Marktleistung

Da sich der Customer Value aus der Differenz der wahrgenommenen Qualität der Leistung (Kundennutzen) und des wahrgenommenen Preises in Relation zu den Mitbewerbern (**Customer Value = Qualität – Preis**) ergibt, werden die beiden Determinanten näher beschrieben (vgl. Seeringer 2011, S. 90).

3.4.1 Wahrgenommene Qualität der Leistung

Die wahrgenommene Qualität darf in diesem Zusammenhang nicht mit der traditionellen Sichtweise, der objektiven Qualität, was die Erfüllung technischer Standards bedeutet, verwechselt werden. Die Qualität ist aus dem Blickwinkel des Kunden zu betrachten (vgl. Buzzell/Gale 1989, S. 91). Weiterführend wird daher nur die **subjektive Qualität** behandelt.

Wie der Kunde die Qualität der Leistung einschätzt, hängt von verschiedensten Einflussfaktoren ab. Diese können je nach **Möglichkeit der Qualitätsbeurteilung**,

Qualitätsdimension, der **Wichtigkeit für den Kunden** oder dem **Einfluss auf die Kundenzufriedenheit** auf verschiedenste Weisen betrachtet werden, wie der folgende Abschnitt näher beschreibt.

Beurteilung der Qualität

Leistungen können hinsichtlich ihrer Qualitätsmerkmale in Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften beurteilt werden. Sucheigenschaften sind quantitative Faktoren und lassen sich vor dem Kauf durch einen entsprechenden Informationsaufwand beurteilen. Die Nutzung, z.B. von Dienstleistungen, ist Voraussetzung für Erfahrungseigenschaften, während Vertrauenseigenschaften selbst nach dem Kauf schwer bzw. nicht bewertet werden können (vgl. Seeringer 2011, S. 112; Schmalen/Pechtl 2009, S. 258). Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz sind z.B. solche Vertrauenseigenschaften (vgl. Filip 1997, S. 36). Diese Erkenntnis ist für Anbieter relevant, da Kunden im Projektgeschäft, wie beschrieben, einem Kaufrisiko unterliegen. Der Anbieter kann ihm dabei helfen, dieses wahrgenommene Risiko zu minimieren und sich damit gleichzeitig in eine vorziehungswürdige Position bringen.

Das Image gilt beispielsweise für den Kunden als „Informationssubstitut“ zur fehlenden Nachprüfbarkeit vor dem Kauf (vgl. Geiger 2011, S. 161). Je besser Anbieter die Informationen für den Kunden bereitstellen oder im Falle von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften signalisieren (z.B. Referenzen), desto eher wird es zum Abschluss kommen. Die Relevanz der Informationen ist jedoch von der Wichtigkeit der Leistung für den Kunden abhängig (vgl. Geiger 2011, S. 161f.).

Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften *von bedarfsgeregelten Lüftungssystemen* sind beispielsweise:

- **Sucheigenschaften:** Design der Lüftungskomponenten, Abmessungen des Ventilators, Zertifizierungen, Regelungstyp etc.
- **Erfahrungseigenschaften:** zuverlässiger Kondensat- und Schimmelschutz, geringer Stromverbrauch, leiser Betrieb und Schallschutz
- **Vertrauenseigenschaften:** Funktion der Brandschutzklappen, Vermeidung von Rauchübertragung durch Kaltrauchklappen, automatische Abschaltung im Bedarfsfall (Abgasrückstau), Beratungskompetenz

Bedeutung von Qualitätsmerkmalen für den Kunden

Die subjektive Qualität ist umso höher, je höher der Erfüllungsgrad der Bedürfnisse ist. Die Wahrnehmung ist abhängig von den Werten und Zielen der Kunden und kann sich im Zeitverlauf auch ändern (vgl. Seeringer 2011, S. 79). Anbieter im Objektgeschäft mit gemeinnützigen Wohnbauträgern müssen herausfinden, worauf diese besonderen Wert legen. Die offizielle Zielsetzung der gemeinnützigen Bauvereinigung sowie die zwingenden Vorgaben der Sozialpartner-Initiative, wie eingangs beschrieben, können Hinweise auf die relevanten Qualitätsmerkmale liefern. Dementsprechend kann das Unternehmen Maßnahmen in den relevanten Bereichen zur Verbesserung der Leistung setzen.

Qualitätsdimensionen der Leistungserstellung

Im Projektgeschäft ist der Kunde an der Leistungserstellung beteiligt. Durch die Kundenintegration hat der Kunde Einblick wie die Leistung entsteht. Der Ansatz nach Donabedian macht deutlich, dass das Qualitätsurteil des Kunden von allen Prozessphasen abhängt bzw. nicht nur das Ergebnis beurteilt wird, sondern wie es dazu kommt (vgl. Seegy 2009, S. 119). Qualitätsmerkmale lassen sich Qualitätsdimensionen zuordnen, die in Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität unterschieden werden, wobei sich die Qualitätsdimensionen gegenseitig beeinflussen, wie Abbildung 11 vereinfacht darstellt (vgl. Donabedian 2003, S. 46f.). Im Objektbau steht der Anbieter dem Kunden als „Berater“ zur Verfügung und hilft bei der Erstellung von Konzepten und Planunterlagen. Durch die gemeinsame Projektentwicklung beginnt die Kundenintegration bereits vor dem Kauf und der eigentlichen Auftragsabwicklung, wie Abbildung 11 zeigt, was die Chance eines Auftrags erhöht. Gleichzeitig ergibt sich für den Anbieter ein Risiko, da die Interaktion mit dem Kunden in dieser Phase beeinflusst, wie er die Qualität des Anbieters wahrnimmt.



Abbildung 11: Qualitätsdimensionen/Kaufzeitpunkt im Projektgeschäft (in Anlehnung an Donabedian 2003, S. 47)

Im Zuge des Leistungserstellungsprozesses werden die auf beiden Seiten (Kunden und Anbieter) vorhandenen Potenziale, beispielsweise durch die Umsetzung von Know-how, realisiert (vgl. Wachter 2006, S. 70).

Beispiele der Qualitätsdimensionen anhand des Projektgeschäfts sind:

- **Potenzialqualität:** Know-how, Personal, technische Ausstattung, Image
- **Prozessqualität:** Planung, Service, Auftragsabwicklung
- **Ergebnisqualität:** Funktionalität, Produktlebensdauer, Lieferzeit

Die gesamte Interaktion mit dem Kunden hat Einfluss darauf, ob dieser letztendlich zufrieden ist (vgl. Geiger 2011, S. 163).

Kundenzufriedenheit vs. Customer Value

Zufriedenheit oder Unzufriedenheit entsteht durch einen Soll-Ist-Vergleich nach dem Kauf. Der Kunde ist zufrieden, wenn die Leistung den Erwartungen entspricht oder diese besser ist als erwartet (vgl. Plinke 2015, S. 105). Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines Käuferlebnisses, d.h. die Bewertung durch den Kunden kann erst nach dem Kauf erfolgen. In der Evaluierung ist daher die Erfahrung mit dem Kauf der Leistung mitberücksichtigt (vgl. Seeringer 2011, S. 204; S. 332).

Dies bedeutet, dass z.B. eine Bewertung hinsichtlich der Vertrauenseigenschaften nicht erfolgen kann oder dass potenzielle Kunden, die bei einem Anbieter (noch) nicht gekauft haben, diesen auch nicht einschätzen können. Die Bewertung eines Anbieters und/oder dessen Leistung über die Kundenzufriedenheit ist aus Sicht der Verfasserin eine unzureichende Betrachtungsweise. Wie hier hervorgeht, kann die Kundenzufriedenheit nicht mit dem Customer Value gleichgesetzt werden. Trotzdem stellt die Kundenzufriedenheit einen Einflussfaktor dar. Denn zufriedene Kunden sind Voraussetzung für Weiterempfehlungen und Kundenbindung sowie die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens. Kundenneugewinnung ist ein Vielfaches teurer als die Kunden zu halten, was in einer Branche mit einem hohen Wettbewerbsdruck eine wichtige Rolle spielt (vgl. Kreuzer 2015, S. 4).

Im Zuge der Betrachtung von Schlüsselressourcen wurde zudem die Wertigkeit von Kundendatenbanken für die Anbieter beschrieben, inklusive der möglichen positiven Auswirkungen, wie z.B. Kostensenkungspotenziale. Tabelle 3 stellt die wesentlichen Unterschiede zwischen Kundenzufriedenheit und Customer Value gegenüber.

Kundenzufriedenheit	Customer Value
Vergangenheitsorientiert	Vergangenheits- und zukunftsorientiert
Nutzung der Leistung ist Voraussetzung	Nutzung der Leistung ist nicht zwingend vorausgesetzt
Reaktion ist eher kurzfristig	Reaktion ist langfristig und situationsabhängig
Kann nur bei bestehenden Kunden ermittelt werden	Für potenzielle Kunden ermittelbar
Leistungsalternativen werden nicht berücksichtigt	Leistungsalternativen werden berücksichtigt (komparativer Customer Value)

Tabelle 3: Kundenzufriedenheit vs. Customer Value (in Anlehnung an Seeringer 2011, S. 96)

3.4.2 Preis der Leistung

Die zweite Komponente des Customer Value ist neben der Qualität der Preis der Leistung, wie Abbildung 12 darstellt. Aus Kundensicht ist er das „Opfer“, das für die Leistung aufzubringen ist. Dieser kann jedoch nicht nur auf den Verkaufspreis reduziert werden. Neben dem **monetären Aufwand**, wie z.B. Transaktionskosten (Fahrt zur Einkaufsstätte) hat auch der **nicht-monetäre Aufwand** Einfluss auf den wahrgenommenen Preis. Dies ist beispielsweise der zeitliche oder psychische Aufwand, der durch den Abgleich verschiedenster Angebote oder die Informationsbeschaffung (Suchkosten) anfallen. Zudem entsteht für den Kunden u.U. ein physischer und psychischer Aufwand durch das Aufsuchen eines Geschäftes, die Verkaufsverhandlung und/oder den emotionalen Stress, der damit verbunden ist (vgl. Seeringer 2011, S. 84).

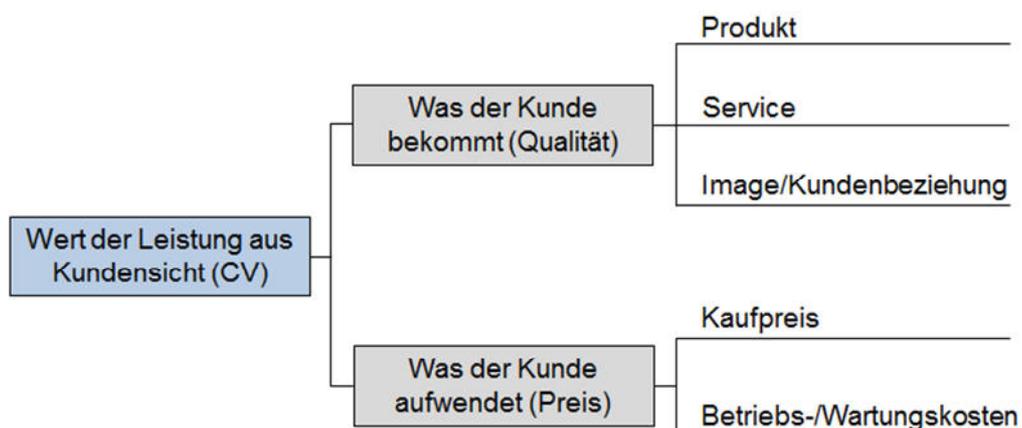


Abbildung 12: Gegenüberstellung von Qualität und Preis (in Anlehnung an Kordupleski 2003, S. 113)

Bei der Betrachtung des wahrgenommenen Preises, müssen daher neben dem Kaufpreis auch die möglichen Zusatzkosten berücksichtigt werden, da diese unmittelbaren Einfluss auf den Customer Value haben, wie in Kapitel 3.3 anhand der Wettbewerbspositionen beschrieben (**Preis = Verkaufspreis + Zusatzkosten**).

Aus Unternehmenssicht ist das **Ausschöpfen von Erlöspotenzialen** von besonderer Wichtigkeit. Der Preis der Marktleistung gilt diesbezüglich als bedeutendster Stellhebel, denn aus einer Preiserhöhung von 1 % resultiert ein zusätzlicher Gewinn von ca. 11 %, bei gleichbleibender Nachfrage und Kosten. Der Anbieter hat gleichzeitig auch das Risiko Gewinnpotenzial zu verschwenden, wenn die Preissetzung unterhalb der Zahlungsbereitschaft (willingness to pay) des Kunden liegt. Der **optimale Preis** ist daher ein effektiver Stellhebel, um den Gewinn zu erhöhen, dies erfordert jedoch Kenntnis über die Preisbereitschaft der Kunden (vgl. Karger 2011, S. 1f.). Da Alternativangebote existieren, kann die max. Zahlungsbereitschaft nicht abgeschöpft werden. Diese Betrachtung zeigt, in welchem Dilemma sich Anbieter in Hinblick auf Preisüberlegungen befinden. Auf Grund des Preiskampfes in der Baubranche kann auch der Preis nicht einfach erhöht werden, das Ausschöpfen von Kostensenkungspotenzialen ist daher für Unternehmen essentiell. Wie es einem Anbieter gelingt, die Preisbereitschaft zu erhöhen und welche Möglichkeiten sich bieten, die Kosten zu senken, wird im nächsten Abschnitt beschrieben.

3.5 Optimierung des Customer Value

Wie der Customer Value theoretisch erhöht werden kann, ist bei der Betrachtung der Formel ($CV = \text{Qualität} - \text{Preis}$) nachvollziehbar. Um den CV zu steigern, ist die Qualität zu steigern und/oder die Kosten zu senken.

Abbildung 13 schafft einen Überblick über die Zusammenhänge der behandelten Inhalte und die Relevanz für das Ziel der Arbeit, nämlich die gewünschte Gewinnerhöhung zu unterstützen. Denn auf lange Sicht gesehen ist der Erfolg des Geschäfts von der überlegenen Qualität der Leistung, die auch höhere Preise erzielt, abhängig, denn daraus resultieren auf Grund des relativen Preis-Leistungsverhältnisses Marktanteilsgewinne. Die dominierende Marktstellung führt lt. PIMS zur Gewinnsteigerung. Daraus ergeben sich Skaleneffekte, die zu einer

schnellen Amortisation der Investitionen zur Qualitätsverbesserung führen. Wobei hier sowohl die relative als auch die objektive (technische) Qualität, also der Erfüllungsgrad der Spezifikationen, gemeint ist (vgl. Buzzell/Gale 1989, S. 7).

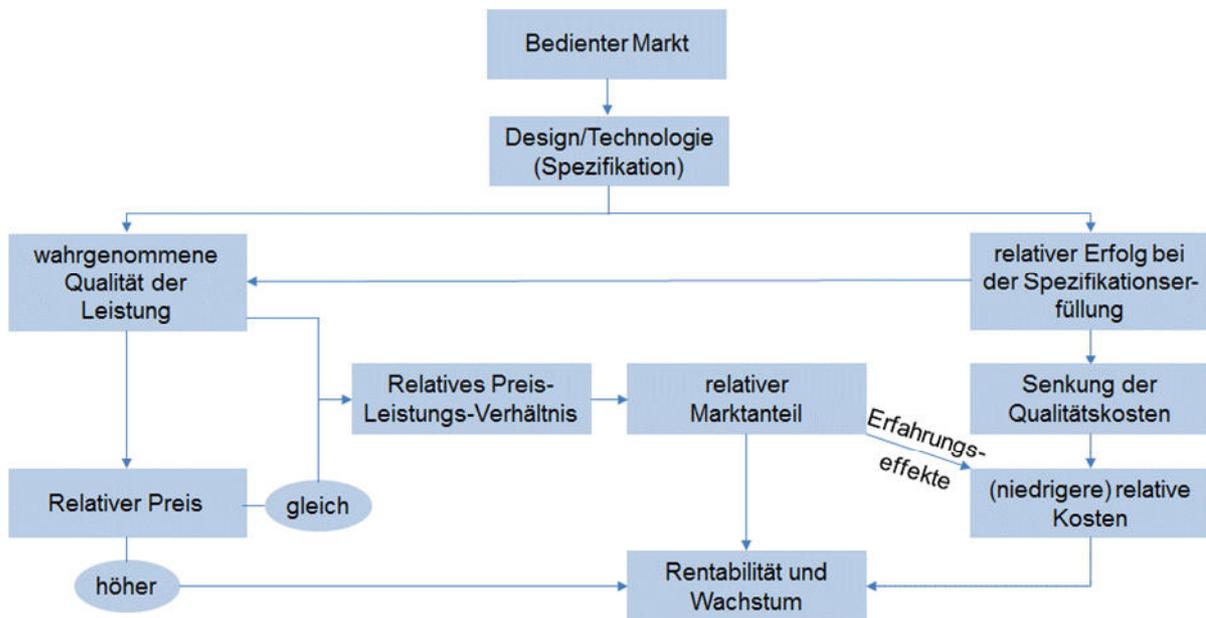


Abbildung 13: Einfluss der rel. Qualität auf Rentabilität und Marktanteil (in Anlehnung an Buzzell/Gale 1989, S. 92)

3.5.1 Qualität steigern

Qualitätssteigerung bedeutet, die Leistung muss in Bezug auf die relevanten Merkmale besser sein als das Alternativangebot (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2011, S. 52). Für das Unternehmen stellen sich in Bezug auf das Management von Qualitätsvorteilen folgende Fragen:

1. Werden die (latenten) Kundenprobleme verstanden?
2. Inwieweit weicht das Selbst- vom Fremdbild im Vergleich zum Mitbewerber ab?
3. Entsprechen die internen Qualitätsstandards den Kundenanforderungen?
4. Wer oder was sorgt dafür die Qualitätsstandards einzuhalten?
5. Wird der Kunde von der Leistung überzeugt? (vgl. Mairhofer 2010, S. 23)

Abbildung 14 veranschaulicht die Problematik zwischen Kundenanforderung und die Notwendigkeit der internen Ausrichtung.

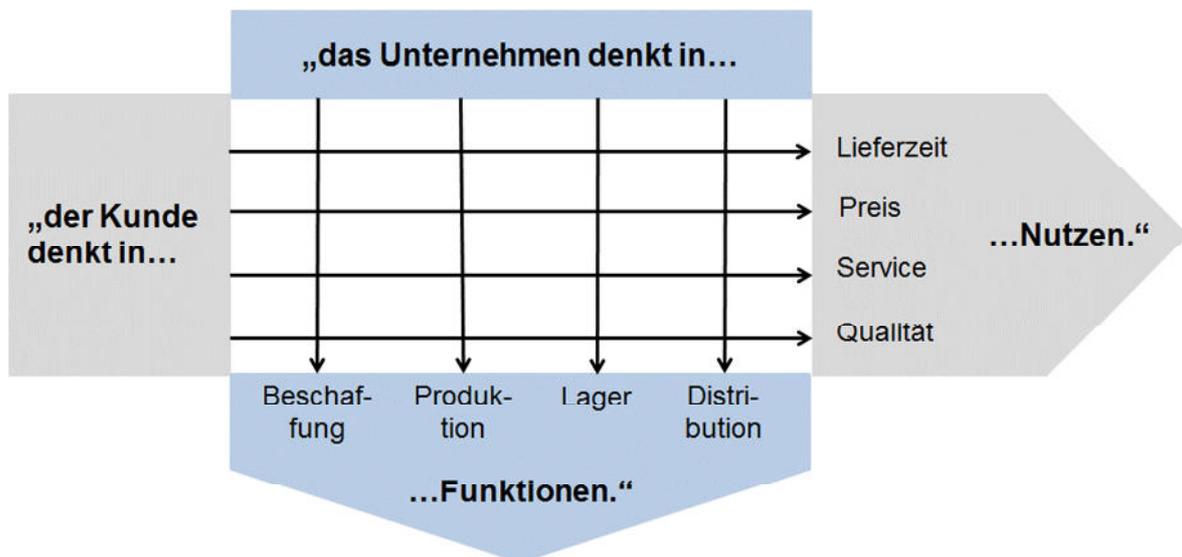


Abbildung 14: Kommunikation vs. interne Ausrichtung (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 28)

Der Kundennutzen, wie beispielsweise die „schnelle Lieferzeit“, kann als Ziel für die Ausrichtung der Funktionen gesehen werden. Vorab ist zu hinterfragen, was „schnelle Lieferzeit“ für den Kunden bedeutet und wie diese in der Beschaffung, Montage, Lager, Vertrieb etc. umgesetzt werden kann (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 29). Die Qualitätsverbesserung muss jedoch größer sein als der Kostenanstieg, der dadurch verursacht wird (vgl. Buzzell/Gale 1989, S. 7).

Durch die Entwicklung der Anbieter in „ganzheitliche Problemlöser“ fällt die Schnittstellenproblematik (siehe Kapitel 2.4.2). Auf Grund der gewerke- und tlw. branchenübergreifenden und einer am gesamten Lebenszyklus orientierten Produktsichtweise wird die Qualität der gesamten Projektentwicklung für den Kunden gesteigert (vgl. Kreuzer 2015, S. 4). Grundsätzlich hat das gesamte Angebot an einen Kunden Einfluss auf den Customer Value. Neben den Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften sind auch das Image, die Distribution und die Beziehung zwischen Anbieter und Kunde wesentlich (vgl. Seeringer 2011, S. 106).

3.5.2 Kosten senken

Wie in Kapitel 3.4.2 beschrieben, besteht der Preis aus dem Verkaufspreis und den Zusatzkosten. Um den Preis zu senken, können daher der Verkaufspreis und/oder die Zusatzkosten gesenkt werden.

Verkaufspreis senken

Effizienzsteigerung und das Ausschöpfen von Rationalisierungspotenzialen sind auch für Geschäfte, die durch einen hohen Individualisierungsgrad gekennzeichnet sind, wie z.B. dem Baugewerbe realisierbar (Kreuzer 2015, S. 5). Die wiederholte Interaktion mit demselben Kunden führt zu eingespielten Abläufen in der Abwicklung (vgl. Geiger 2011, S. 163). Mit Senkung der Kosten erhöht sich bei gleichbleibender Qualität der Preisspielraum.

Die wiederholte Ausführung von ähnlichen Bauaufgaben, wie z.B. das großvolumige Bauen und die Zusammenarbeit mit denselben Kunden, kann den Aufwand für den Auftragnehmer minimieren. Auch das Beibehalten erfolgreicher Projektteams kann dazu beitragen. Die Auftragsbeschaffung sollte sich daher auf jene Aufträge konzentrieren, die einen wiederholten Ablauf in der Technik und/oder Kommunikation mit dem Kunden und in der internen Abwicklung ermöglichen (Kreuzer 2015, S. 5).

Zusatzkosten senken

Auch durch die Senkung der Zusatzkosten können Customer Value-Vorteile geschaffen werden. Im Objektbau könnten z.B. die Betriebs- und Wartungskosten für den Kunden minimiert werden. Unter der Annahme, dass eine Verrechnung von Nutzen und Aufwand möglich ist, können im B2B Geschäft die Zusatzkosten, z.B. durch die Anschaffung einer neuen Anlage, reduziert werden. Die Zeitersparnis oder Einsparungen in Bezug auf die Wartung können in Geldeinheiten ausgedrückt werden. Ebenso gilt dies für den „sozialen Nutzen“ (vgl. Seeringer 2011; S. 73f.). Für das Objektgeschäft mit gemeinnützigen Wohnbauträgern kann der Aufwand, beispielsweise durch die Übernahme der Betreuung von WohnungsnutzerInnen, minimiert werden (Beschwerdemanagement). Die Zeitersparnis der Kunden lässt sich monetär ausdrücken, wenn auch die Darstellung schwierig ist.

Dieses Kapitel hat gezeigt, wie die Determinanten des Customer Value die Kaufentscheidung beeinflussen und wie dieser optimiert werden kann. In einem nächsten Schritt wird die Analyse des CV systematisch aufbereitet, um für Unternehmen eine „Anleitung“ zur Umsetzung zu generieren, die auch auf andere Geschäftsfelder und Kundensegmente anzuwenden ist. Zuvor werden die kaufrelevanten Kriterien, die auf Grund der Auseinandersetzung mit dem Objektgeschäft angenommen werden, zusammengefasst.

4 Analyse des Customer Value

4.1 Kaufkriterien von gemeinnützigen Wohnbauträgern

Im Zuge der Customer Value Analyse kommt der Ermittlung der Qualitätsmerkmale besondere Bedeutung zu. Für die vorliegende Arbeit bilden die theoretischen Inhalte des Objektgeschäfts sowie die Zielsetzung der gemeinnützigen Wohnbauträger die Grundlage für die Ermittlung der Kriterien. Zudem werden die Vergaberichtlinien des Bestbieterprinzips, dem die Kunden unterliegen, betrachtet und mögliche Kaufkriterien ermittelt.

4.1.1 Kriterien aus Zielsetzung der gemeinnützigen Wohnbauträger

Die Betrachtung des Kundensegments hat ergeben, dass die gemeinnützigen Wohnbauträger eine gemeinsame Zielsetzung verfolgen. Diese Ziele werden in Tabelle 4 mit möglichen, kaufrelevanten Kriterien am Beispiel von *bedarfsgeregelten Lüftungssystemen* in Verbindung gebracht. Die Qualitätskriterien beziehen sich auf relevante Punkte bzw. Differenzierungsmöglichkeiten, die im Zuge der Analyse des Objektgeschäfts festgestellt wurden.

Zielsetzung des Kundensegments	Qualitätsmerkmal
Verbesserung der Wohnungsqualität und Leistbarkeit (soziales Ziel)	Kondensat- und Schimmelschutz
Sparsamer Mitteleinsatz und regionale Wertschöpfung (ökonomisches Ziel)	Planungskompetenz, Image, Referenzen
Nachhaltigkeit und Energieeffizienz (ökologisches Ziel)	Produktlebensdauer, Energieverbrauch
Neue Wohnungstypen und Formen (räumliches Ziel)	Individualisierungsgrad, Problemlösungsorientierung
Besserer Wohnstandard und Kundenzufriedenheit (gesellschaftliches Ziel)	Anwenderfreundlichkeit, Beratungs- und Betreuungsservice für NutzerInnen

Tabelle 4: Kaufkriterien nach Zielsetzung der GBV (eigene Darstellung)

4.1.2 Kriterien aus dem Bestbieterkriterien-Katalog

Als Hilfestellung wurde in Zusammenarbeit mit Fachgewerkschaften und -verbänden sowie Bundesinnungen ein Bestbieterkriterien-Katalog erstellt, um das Bestbieterprinzip vor allem in der Baubranche zu stärken. Es wird eine Reihe von qualitativen Merkmalen geboten, dabei wird darauf hingewiesen, dass es sich um eine subjektive Sichtweise der Ersteller handelt (vgl. Sozialpartner-Initiative 2016, S. 6). Zudem bietet der Kriterienkatalog noch Vorschläge in der Anwendung. Es werden Berechnungsmethoden dargestellt, wie z.B. ein relatives System bei dem das beste Angebot 100% erhält und die anderen Angebote in Relation zu diesem gesetzt werden. Als Bewertungsmethode für qualitative Kriterien wird z.B. eine Kommission vorgeschlagen, wobei zuvor zu definieren ist, wann ein Kriterium als „gut“ oder „schlecht“ einzustufen ist (vgl. Sozialpartner-Initiative 2016, S. 11f.).

Die Qualitätskriterien wurden in wirtschaftliche, soziale und Umweltkriterien eingeteilt, die nachstehend aufgezählt werden (vgl. Sozialpartner-Initiative 2016, S. 14). Diese Systematisierung entspricht im Groben der Zielsetzung der gemeinnützigen Wohnbauträger, wie Tabelle 4 zeigt. Die in diesem Kapitel ermittelten Kriterien werden nach einer internen (Gruppendiskussion) und externen (Interview mit einem Vertreter der GBV) Abgleich im Zuge der praktischen Umsetzung strukturiert. Im Anschluss wird entschieden, welche Kriterien in die Befragung aufgenommen werden.

Umweltkriterien

- Verringerung von Umweltbelastung durch Verringerung von Transportkilometern und LKW-Transporten auf die Baustelle
- **Technische Ausstattung** der einzusetzenden Fahrzeuge (CO₂-Emissionen) (vgl. Sozialpartner-Initiative 2016, S. 48 - 53)

Soziale Kriterien

- Zusätzliche Erhöhung der Arbeitssicherheit auf der Baustelle z.B. Zutrittskontrollen, Einhaltung der Sicherheitsvorschriften, Sicherheitsbesprechungen etc.
- Beschäftigung von älteren ArbeitnehmerInnen
- Beschäftigung und Einsatz von Lehrlingen (vgl. Sozialpartner-Initiative 2016, S. 38 - 47)

Die sozialen Kriterien werden nicht in die Erhebung aufgenommen, da diese Vorgaben zwangsläufig von den Anbietern eingehalten werden.

Wirtschaftliche Kriterien

- Fachliche Qualifikation des Schlüsselpersonals
 - Nachweis von **Referenzen** einfordern
 - **Ausbildung** und Berufserfahrung von z.B. Bauleiter, Obermonteur etc.
 - Personalentwicklung und regelmäßige **Schulungen**
- Beschäftigung von Facharbeitern
- Erhöhung der Qualitätssicherung (z.B. Einhaltung von Aushärtezeiten)
- Optimierung der Bau- und Betriebsphase
 - Projektaufbau- und Projektablauforganisation z.B. **Konzeptaufbereitung**, **ressourcenschonende** Anwendung für den Auftraggeber, Klarheit bezüglich **Schnittstellen**, Funktionen und Abläufe
 - Termin- und Ressourcenpläne z.B. Entscheidungs- und Freigabefristen
 - Wartungs-, Instandhaltungs- und Instandsetzungskonzept, z.B. Vollständigkeit und inhaltliche Qualität, **Lebenszyklusoptimierung**
 - Inbetriebnahmekonzept, z.B. **Umsetzbarkeit des Übernahmeprozesses** (Termineinhaltung) und erforderlichen Dokumentationen
- Reduktion der projektspezifischen Sperrzeiten (z.B. Wochenendsperren) zur Vermeidung von NutzerInnenbeeinträchtigung z.B. Parkplätze
- **Reaktionszeit** bei Wartungsleistungen und im Störfall zur Fehlerbehebung (vgl. Sozialpartner-Initiative 2016, S. 16 - 37)

Die relevanten Punkte für gemeinnützige Wohnbauträger, welche im Objektgeschäft nicht von jedem Anbieter erfüllt werden können, wurden im Text hervorgehoben. Forderungen, wie die Beschäftigung von Facharbeitern, das Einhalten von Terminen oder Sperrzeiten etc. stellen ohnehin **K.O.-Kriterien** dar.

Um den Beitrag der ausgewählten Kriterien zum Kundennutzen zu erheben, ist zuvor eine geeignete Methode auszuwählen.

4.2 Präferenzmessverfahren

Die Verfahren zu Messung des Kundennutzens, sogenannte Präferenzmessverfahren, werden in **kompositionelle** und **dekompositionelle Verfahren** unterteilt (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 87f.).

4.2.1 Dekompositionelle Verfahren

Bei dekompositionellen Verfahren werden vollständige Leistungsbündel bewertet. Es besteht die Möglichkeit, eine einzige Alternative oder mehrere Leistungsbündel zu bewerten, die zuvor systematisch zusammengesetzt wurden. Die einfachste Vorgehensweise ist, lediglich ein Leistungsbündel zu untersuchen und die Preisbereitschaft dafür abzufragen. Auf Grund der Heterogenität der Kunden können diese Verfahren nicht angewendet werden (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 88f.). Im Objektgeschäft sind, wie beschrieben, unterschiedliche Kriterien relevant, die projektspezifisch berücksichtigt werden müssen. Die Anzahl der zu untersuchenden Leistungsbündel würde die Probanden kognitiv überfordern.

Eine bekannte Methode der dekompositionellen Verfahren ist die **Conjoint Analyse** zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft. Auf Grund der Bewertung verschiedenster Alternativen kann der Nutzenbeitrag für jede Teilleistung, wie z.B. eine konkrete Serviceleistung, ermittelt werden. Es erfolgt also eine Zerlegung der Gesamteinschätzung des Kunden in die Teilnutzen des Leistungsbündels. Bei der Ermittlung der Zahlungsbereitschaft wird der Preis oft als separates Merkmal der Alternativen angegeben. Die Angebote werden immer im Bündel bewertet (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 88f.).

Der hohe Realitätsbezug der Conjoint Analyse wird als Stärke gesehen, da die Untersuchungsteilnehmer die Produkte ganzheitlich bewerten müssen und dies einer realen Kaufentscheidung entspricht. Ein weiterer Vorteil ist, dass diese Methode auch für neue Produkte anwendbar ist. Ein wesentlicher Nachteil dieser Methode ist die Einschränkung der maximal möglichen Merkmale, da eine hohe Anzahl der zu bewerteten Merkmalsausprägungen die Teilnehmer kognitiv überfordert. Weitere Nachteile ergeben sich durch die Befragungssituation, da die Probanden u.U. ein strategisches Antwortverhalten aufweisen oder zur vereinfachten

Entscheidungsfindung neigen, was zu Verzerrungen führen kann (vgl. Karger 2011, S. 55f.).

4.2.2 Kompositionelle Verfahren

Typisch für kompositionelle Verfahren ist die direkte und separate Bewertung der Leistungsmerkmale. Beispielsweise werden bei diesen Verfahren die Zahlungsbereitschaft der Kunden sowie andere Merkmale und Ausprägungen für die einzelnen Komponenten separat erfasst. Aber auch bei diesem Verfahren besteht die Gefahr von strategischen Antworten der Probanden. Im Vergleich zu dekompositionellen Verfahren können mittels kompositioneller Methoden eine Vielzahl an Merkmalen und Ausprägungen aus individueller Sicht relativ einfach erhoben werden. Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass sämtliche Eigenschaften für den Teilnehmer relevant sind, daher werden zunächst die relevanten Merkmale bestimmt. In einem nächsten Schritt werden die Merkmale bewertet, die für den Kauf von Bedeutung sind (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 87f.). Zusammengefasst werden bei kompositionellen Verfahren Teilnutzwerte abgefragt und zu einem Gesamtnutzen zusammengefasst (vgl. Eckert/Schaaf 2009, S. 32). Bei der Erstellung der (Customer) Value Map werden überwiegend kompositionelle Skalierungsmethoden angewendet.

Die Value Map ist eine Positionierungsmatrix, die Produkte, Produktgruppen oder strategische Geschäftseinheiten im Vergleich zum Wettbewerb darstellt, mit dem Ziel, strategische Empfehlungen ableiten zu können (vgl. Baum/Coenenberg/Günther 2013, S. 159). Die Value Map ist ein strategisches Instrument, um den Kunden „besser“ - nicht „billiger“ - zu bedienen als die Mitbewerber (vgl. Malik 2013, S. 209).

4.2.3 Kritische Betrachtung der Verfahrenstypen

Das Verfahren der Conjoint Analyse weist neben den genannten Nachteilen eine Überschätzung der Zahlungsbereitschaften auf. Eine eindeutige Überlegenheit dieser Methode gegenüber anderen Verfahren konnte bisher empirisch nicht belegt werden (vgl. Karger 2011, S. 57). Als nennenswerter Nachteil für kompositionelle Verfahren wird der geringere Realitätsbezug im Vergleich zur z.B. Conjoint

Analyse beschrieben, da in einer realen Einkaufssituation Leistungsmerkmale nicht einzeln, sondern im Gesamten bewertet werden (vgl. Karger 2011, S. 52).

Auf Grund der unternehmerischen Zielsetzung ist aus Sicht der Verfasserin die Value Map das geeignete Tool. Bei dieser Entscheidung spielen der Bezug zum Wettbewerb, die Marktentwicklung und die daraus resultierende Problemstellung des Unternehmens eine wesentliche Rolle. Zudem ist davon auszugehen, dass Entscheidungen innerhalb des Kundensegments systematisch getroffen werden, wie am Beispiel des Bestbieterkriterien-Katalogs ersichtlich ist, auch wenn der emotionale Einfluss nicht außer Acht zu lassen ist. Tatsächlich werden die Angebote in einer realen Kaufsituation von den Verantwortlichen im Buying-Center der gemeinnützigen Wohnbauträger in ihre Einzelteile zerlegt. Dies ist in Ausschreibungsprozessen üblich, um besser vergleichen zu können. Hintergrund ist die Verantwortung, welche die gemeinnützigen Wohnbauträger der Gesellschaft gegenüber zu tragen haben.

4.3 Value Map

„... You can achieve the full benefits of the quality movement by learning to use the tool of customer value analysis to choose the right markets and win the competitive game with dramatically superior profits in them.“ (Gale 1994, S. V).

Im Zuge des PIMS-Forschungsprogramms wurde die Customer Value Map oder Value Map entwickelt (vgl. Malik 2011, S. 171).

Die Determinanten der Value Map, um das Unternehmen im Vergleich zum Mitbewerber darstellen zu können, sind die relative Qualität und der relative Preis (vgl. Baum/Coenenberg/Günther 2013, S. 159). Relativ deshalb, weil Qualität und Preis in Relation zur Konkurrenz gesehen werden, jedoch aus der **Sicht der Kunden** (vgl. Malik 2011, S. 209). Abbildung 15 zeigt ein Beispiel der Value Map, die Unternehmen als strategische Landkarte des Kundennutzens dienen soll (vgl. Stöger/Mispagel/Herse 2005, S. 3).

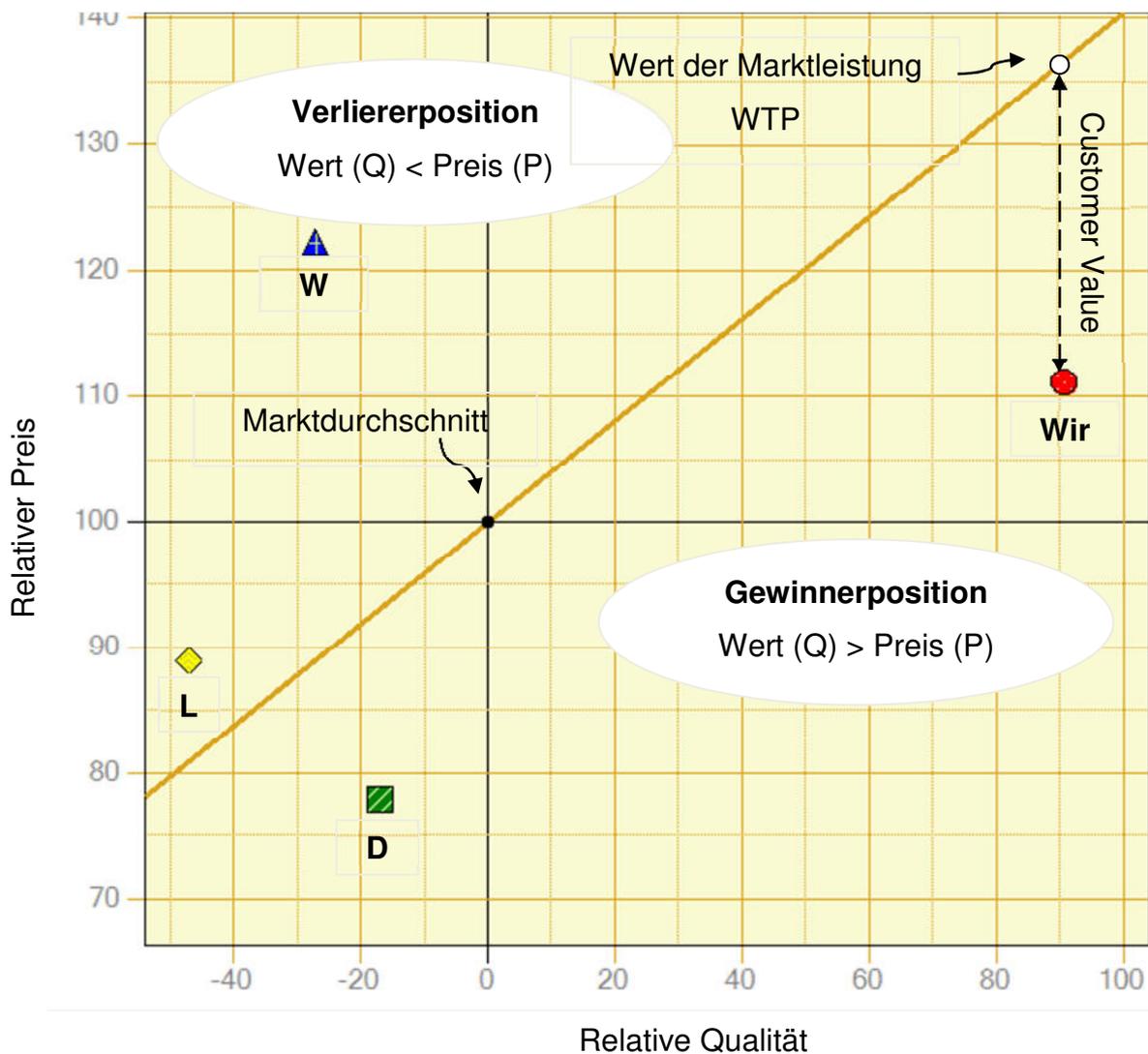


Abbildung 15: Value Map (in Anlehnung an Gale 1994, S. 179, Darstellung: Campus02 Value Map Software)

Die Diagonale verläuft durch den Marktdurchschnitt und zeigt die Zahlungsbereitschaft, abhängig von der Qualität. Diese Diagonale wird als Fair Value Line bezeichnet. Ihre Steigung spiegelt die Qualitäts- oder Preissensibilität der Kunden im Markt wider. Bei qualitätssensiblen Leistungen können mit kleinen Qualitätsverbesserungen überproportional höhere Preise verlangt werden, in diesem Fall verläuft die Fair Value Line steiler. Eine flachere Linie weisen z.B. Commodities auf, Qualitätsverbesserungen haben hier keine nennenswerten Preisreaktionen zur Folge (vgl. Malik 2011, S. 209).

Geschäfte, die unterhalb der Fair Value Line liegen, weisen ein positives Preis-Leistungs-Verhältnis auf. Lt. PIMS gewinnen diese Geschäfte innerhalb von zwei bis fünf Jahren Marktanteile (vgl. Malik 2013, S. 211). Wenn Angebote direkt auf der Fair Value Line liegen, ist der Customer Value gleich Null. In diesem Fall entspricht der Wert der Leistung aus Kundensicht dem zu zahlenden Preis. Jene Ge-

schäfte, die oberhalb liegen, weisen einen negativen Customer Value auf. Bei diesen Geschäften liegt der Preis über der Zahlungsbereitschaft der Kunden. Es ist davon auszugehen, dass diese Geschäfte Marktanteile verlieren (vgl. Gale 1994, S. 34f.). Der Customer Value lässt sich operationalisieren. In einer Zahl werden die kaufentscheidenden Faktoren, nämlich die relative Qualität und der relative Preis sowie die Preis- bzw. Qualitätssensibilität berücksichtigt (vgl. Henn 1999, S. 53). Wie das Beispiel in Abbildung 15 zeigt, beträgt der CV von Anbieter „Wir“ 25 % vom Durchschnittspreis des Marktes. In diesem Fall sind Überlegungen anzustellen, ob der Vorsprung zum stärksten Mitbewerber wirklich so groß sein muss und ob der Preis der Leistung angehoben werden soll.

Ein neuer Mitbewerber am Markt oder eine Strategieänderung der Konkurrenz führt automatisch zu einer Veränderung der eigenen Positionen (vgl. Matzler/Stahl/Hinterhuber 2009, S. 17). Die Position in der Value Map kann durch folgende Aktivitäten beeinflusst werden:

- **Relative Qualität steigt** durch Qualitätsverbesserungen am eigenen Produkt oder Unternehmen
- **Relative Qualität sinkt** durch Verbesserungsmaßnahmen des Mitbewerbers
- **Eigene Preisänderung**
- **Preisänderung des Mitbewerbers** (vgl. Baum/Coenenberg/Günther 2013, S. 162)

Hier zeigt sich, dass Qualitätserfolge nicht nur innerhalb des eigenen Unternehmens festgemacht werden (vgl. Baum/Coenenberg/Günther 2013, S. 162). Die Value Map visualisiert das **Zusammenwirken** von **Unternehmen, Mitbewerber** und **Kunde** (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2011, S. 51f.).

Die systematische Messung der relativen Qualität und des relativen Preises bildet die Grundlage zur strategischen und organisatorischen Ausrichtung, wobei der Kundennutzen die zentrale Rolle spielt (vgl. Gale 1994, S. 47). Bei der Anwendung der Value Map muss jedoch von einer **Mess- und Umsetzungsproblematik** ausgegangen werden. In Bezug auf die Messung des Preisniveaus ist zu beachten, dass Preisdifferenzierungen, Aktionen, Rabatte etc. die Erhebung erschweren. Bei Produktgruppen oder strategischen Geschäftseinheiten sind mögliche Mischkalkulationen zu bedenken. Erwähnenswert ist jedoch, dass auch eine grobe Schätzung ausreicht, um eine strategische Einordnung treffen zu können. Bei der

Beurteilung der Qualitätsposition besteht die Gefahr von Fehleinschätzungen. Dies ist der Fall, wenn die Einschätzung der relativen Qualität zu sehr nach innen gerichtet und an Merkmalen ausgerichtet ist, welche für die Kunden keine wesentlichen Leistungsmerkmale darstellen (vgl. Baum/Coenenberg/Günther 2013, S. 167).

Trotzdem dient die Value Map als praxistaugliches Instrument zur Darstellung des Qualitätsniveaus und ist die Basis für den Umgang mit der eigenen Position im Preis-Qualitäts-Wettbewerb (vgl. Baum/Coenenberg/Günther 2013, S. 167). Aus der Value Map lässt sich die sogenannte Attribute Chart ableiten. Die Attribute Chart ist eine „Landkarte der Qualitätskriterien“, die als Grundlage für zielgerichtete Maßnahmen dient. Sie visualisiert die Überlegenheit oder Unterlegenheit von einzelnen Qualitätskriterien im Vergleich zu den Mitbewerbern, wie Abbildung 16 zeigt (vgl. Stöger/Mispagel/Herse 2005, S. 4). Die Kriterien werden durch Symbole dargestellt.



Abbildung 16: Attribute Chart (Datenbasis: beispielhafte Annahme, Darstellung: Campus02 Value Map Software)

Wie beschrieben geht es darum, die Mitbewerber in den wichtigen Kriterien zu übertreffen. Auf der vertikalen Achse ist die relative Wichtigkeit der Kriterien aus Kundensicht dargestellt, d.h. je höher ein Merkmal abgebildet ist, umso wichtiger ist dieses für den Kunden. Die Über- oder Unterlegenheit einzelner Merkmale im Vergleich zum stärksten Mitbewerber zeigt sich auf der horizontalen Ebene, entweder rechts oder links von der vertikalen Linie, wie Abbildung 16 zeigt. Merkmale, die sich rechts von dieser Linie befinden, werden von den Kunden besser eingestuft als jene des stärksten Mitbewerbers. Auf der linken Seite der Linie stuft der Kunde den Anbieter in den jeweiligen Merkmalen schlechter ein als den stärksten Mitbewerber. „Wichtige“ Merkmale, die mit einem entsprechenden Abstand zum stärksten Mitbewerber positioniert sind bzw. schlechter eingestuft werden, müssen genauer betrachtet werden (vgl. CVI 2006). Die Einschätzung der Anbieter bzw. der relativen Qualität der jeweiligen Leistungen durch den Kunden erfolgt mittels Skalierungsverfahren, die im nächsten Abschnitt beschrieben werden.

4.4 Skalierungsverfahren

Damit der Gesamtnutzen einer Leistung für den Kunden erhoben werden kann, müssen zunächst die Ausprägungen einzelner Produktmerkmale und deren nutzenstiftende Wirkung gemessen werden. Quantitative Merkmale werden in numerischen Messgrößen angegeben, wie z.B. in Kilometer oder Liter. Bei qualitativen Merkmalen besteht lediglich die Möglichkeit, diese nach der subjektiven Empfindung zu definieren. Eine Leistung verfügt über verschiedenste solcher Merkmalsausprägungen, die jedoch wegen der unterschiedlichen Zielgrößen nicht einfach addiert werden können. Auf Grund dessen wird eine „dimensionslose Nutzenskala“ benötigt. Ziel ist es, die unterschiedlichen Größen gemeinsam abzubilden, so dass die Präferenzen des Entscheiders/Kunden richtig dargestellt werden (vgl. Göbel 2014, S. 68). Die Interpretation der Merkmalsausprägungen auf einer Nutzenskala ist abhängig vom jeweiligen Skalenniveau. Zunächst werden dazu die unterschiedlichen Skalenniveaus beschrieben. Die genannten Beispiele anhand der Produktlebensdauer von Ventilatoren für *bedarfsgeregelte Lüftungssysteme* nehmen Bezug auf Abbildung 17.

Die **Nominalskala** zeigt unterschiedliche Merkmalsausprägungen, jedoch können keine Abstände betrachtet und kann auch keine Ordnung hergestellt werden (vgl. Sibbertsen/Lehne 2012, S. 5). (z.B. A hat eine andere Form als B)

Die **Ordinalskala** lässt eine Betrachtung der Abstände zu, jedoch ist die Interpretation der Abstände auf Grund der fehlenden Ordnung nicht zulässig (vgl. Sibbertsen/Lehne 2012, S. 5). D.h. der Entscheider/Kunde kann in diesem Fall die Reihenfolge der Alternativen bestimmen (vgl. Göbel 2014, S. 69). (z.B. die Produktlebensdauer von B ist länger als A)

Die **Kardinalskala** lässt eine Interpretation der Abstände zwischen den Merkmalsausprägungen zu (vgl. Sibbertsen/Lehne 2012, S. 5f.). D.h. der Entscheider/Kunde kann auch bestimmen, wie stark er eine Alternative einer anderen bevorzugt (vgl. Göbel 2014, S. 69). Die Kardinalskala wird noch weiter in Intervall- und Verhältnisskala differenziert.

Intervallskala: Die Zahlen werden den Merkmalsausprägungen so zugeordnet, dass das Verhältnis der Zahlendifferenzen dem Verhältnis der Merkmalsausprägungen entspricht. D.h. eine sinnvolle Interpretation der Abstände zwischen den Alternativen ist möglich (vgl. Kuß 2007, S. 87; S. 175). (z.B. der Unterschied der Produktlebensdauer zwischen A und B ist halb so groß wie zwischen B und C)

Verhältnisskala: Verhältnisskalierte Daten stellen das höchste Skalenniveau dar. Das Verhältnis der Merkmalsausprägungen entspricht dem Zahlenverhältnis der Skala, d.h. es können sowohl Abstände als auch die Relationen zwischen den Merkmalsausprägungen interpretiert werden. Bei der Verhältnisskala gibt es einen Nullpunkt und es sind sämtliche Rechenoperationen möglich, daher gibt es keine Einschränkungen bei der Datenanalyse (vgl. Kuß 2007, S. 175). (z.B. die Produktlebensdauer von B ist doppelt so lange wie von A, aber nur halb so lange wie von C)

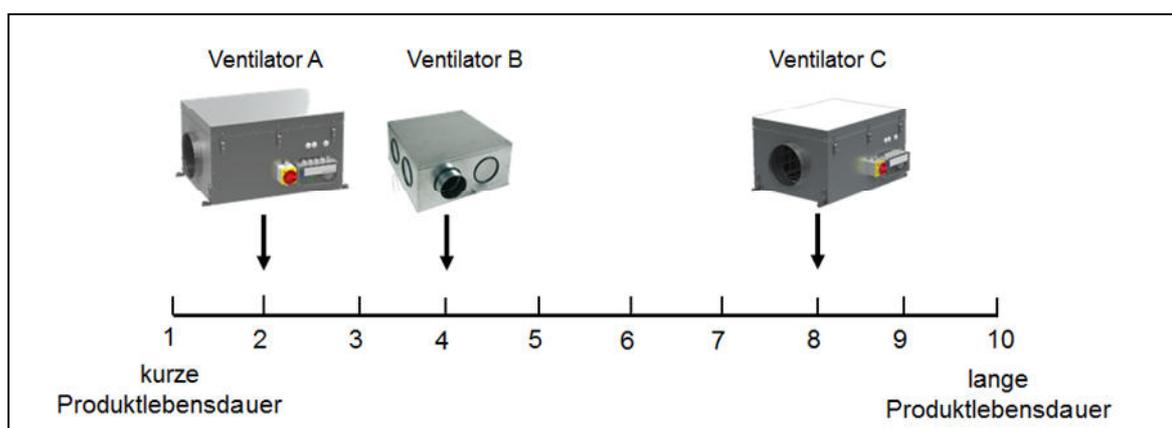


Abbildung 17: Beispiel für Skalierung (eigene Darstellung)

In der Literatur finden sich zahlreiche Skalierungsverfahren, die in **vergleichende** und **nicht-vergleichende Methoden** eingeteilt werden können. Bei einer nicht-vergleichenden Methode werden Objekte ohne ein Vergleichsobjekt (Merkmale oder Merkmalsausprägungen) bewertet. D.h. die Beurteilung erfolgt, im Gegensatz zu vergleichenden Skalierungsverfahren, ohne direkten Bezug zu einem anderen Produkt (vgl. Eckert/Schaaf 2009, S. 36). Aus Sicht der Verfasserin sind nicht-vergleichende Skalierungsverfahren für die Erhebung ungeeignet, da in einer realen Situation von einem direkten Vergleich der Alternativen durch den Kunden auszugehen ist.

Zudem ist die höhere Validität von vergleichenden Verfahren empirisch bestätigt (vgl. Eckert/Schaaf 2009, S. 50f.). In weiterer Folge werden daher nur mehr vergleichende Skalierungsverfahren beschrieben. Zuvor ist jedoch festzuhalten, dass die Skalierungsverfahren sowohl für die **Bewertung** (beurteilt wird der Nutzen von Merkmalsausprägungen) als auch für die **Gewichtung** (Einschätzung der Kaufbedeutung von Merkmalen) anwendbar sind.

4.4.1 Ratingskala

Die Ratingskala gilt als traditionelle Methode von kompositionellen Verfahren. Sie ist die am häufigsten verwendete Skalenart zur Bewertung von Alternativen. Der Entscheider/Kunde bewertet anhand von vorgegebenen Skalenstufen. In der Marktforschung werden meist 9 bis 11 Abstufungspunkte genutzt. Die Ratingskala eignet sich für schriftliche Befragungen, da sie intuitiv angewendet werden kann und keine weiteren Erklärungen erfordert. Abhängig vom Differenzierungsvermögen des Probanden ist ein intervallskaliertes Ergebnis im Idealfall möglich. Tatsächlich ist der Informationsgehalt oft gering, da die Probanden schnell überfordert sind (vgl. Steiner 2007, S. 84; S. 89f.).

Das Setzen eines Ankerpunkts soll die Bewertung für den Probanden erleichtern (vgl. Steiner 2007, S. 45). Bei diesem Vorgehen werden die Merkmalsausprägungen anhand eines bereits gesetzten Ankers (Angebotsalternative), der als Vergleich dient, bewertet. Bei einem Ankerpunkt besteht jedoch das Risiko, dass die Probanden alle Merkmalsausprägungen gleich einstufen (vgl. Eckert/Schaaf 2009, S. 38). Die Befragten tendieren eher dazu, die Merkmale isoliert und nicht im Verhältnis zueinander zu bewerten (vgl. Steiner 2007, S. 89). Für die Zielsetzung ist

jedoch der Vergleich des eigenen Unternehmens mit den Mitbewerbern von Bedeutung.

Es besteht auch die Möglichkeit zwei Ankerpunkte zu setzen. Beispielsweise wird bei einer Skala von 0 bis 10 die schlechteste Ausprägung als unterer Endpunkt der Skala mit 0 und die beste als oberer Endpunkt mit 10 definiert. Bei dieser Variante werden Probanden eher zu einer Unterscheidung, die zumindest im Vergleich zur besten und schlechtesten Bewertung erfolgt, gezwungen (vgl. Eckert/Schaaf 2009, S. 38f.). Das zu erzielende Ergebnis gilt als intervallskaliert, da der Abstand zwischen den Ausprägungen angegeben werden kann (vgl. Benninghaus 2007, S. 24). Die Unterschiede zum Ankerpunkt können jedoch nur unscharf zum Ausdruck gebracht werden, wodurch ein intervallskaliertes Ergebnis unwahrscheinlich ist (vgl. Mairhofer 2013, S. 75). Den Zahlenwerten werden zweckmäßig oft verbale Angaben hinzugefügt, wie Abbildung 18 beispielhaft darstellt (vgl. Kuß 2007, S. 168).

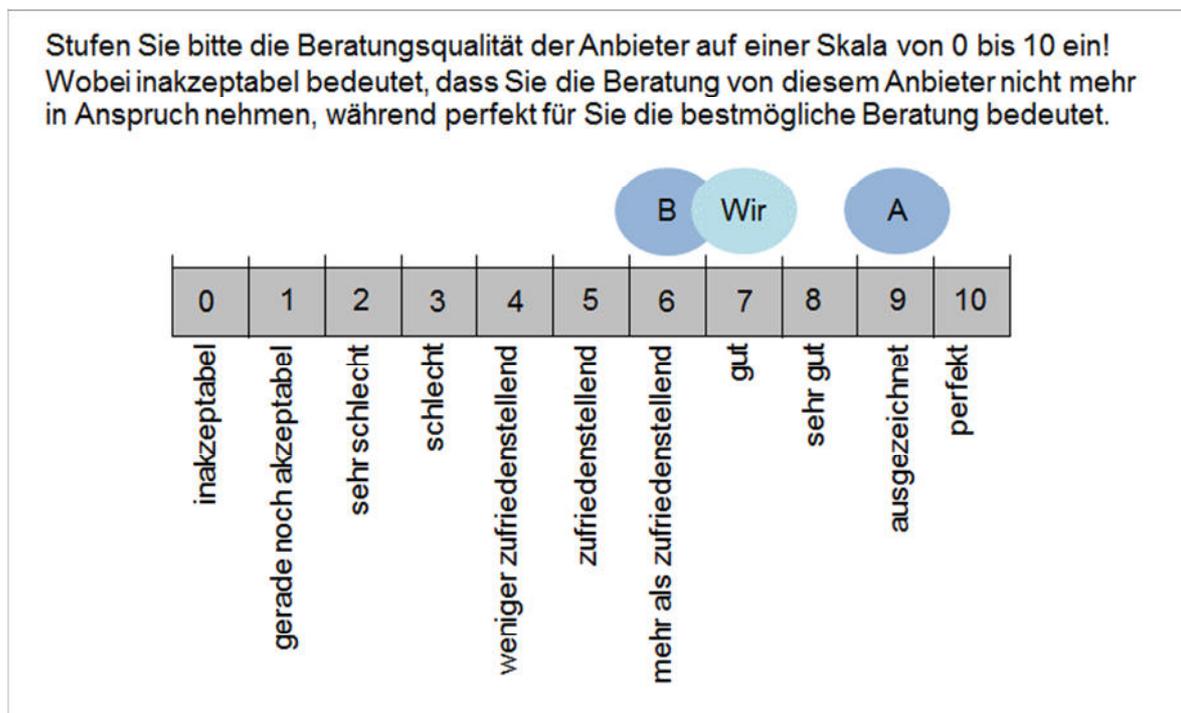


Abbildung 18: verbalisierte Ratingskala (eigene Darstellung)

Durch die verbalen Benennungen der Kategorien kann es zu Fehlinterpretationen kommen, z.B. auf Grund einer falschen Wortdeutung durch den Probanden. Grundsätzlich bietet diese Skala geringe Differenzierungsmöglichkeiten, wenn Merkmale nah beieinander liegen, was auch durch eine numerische Bezeichnung

nicht gelöst wird. Die Begrenzung des Antwortkontinuums stellt eine weitere Problematik dar, da durch die Einschränkung die Merkmale entweder künstlich zusammen oder auseinander gezogen werden (vgl. Mairhofer 2013, S. 72). Abbildung 18 zeigt diese Problematik beispielhaft. Hier stellt sich die Frage, wie viel ist die Beratungsqualität von „Wir“ besser als B? Eine Alternative zur Lösung dieser Problematik bietet die Magnitude Skalierung (siehe Abschnitt 4.4.3).

4.4.2 Konstantsummenverfahren

Beim Konstantsummenverfahren verteilen die Probanden eine vordefinierte Punkteanzahl, üblich sind 100 Punkte, auf die jeweiligen Merkmale. Die Höhe der Punkteanzahl, die vergeben wird, zeigt die Wichtigkeit des Merkmals für den Probanden. Durch die gleichzeitige Verteilung der Punkte auf alle Merkmale, findet implizit ein Vergleich aller Merkmale zueinander statt. Ein Nachteil dieser Methode ist, dass sie zu einer Überforderung der Probanden führen kann (vgl. Eckert/Schaaf 2009, S. 43). Die Konstantsummenskala kann sowohl für die Gewichtung der Merkmale als auch für die Bewertung der Merkmalsausprägungen eingesetzt werden, wie Abbildung 19 darstellt. Das Beispiel zeigt, dass für den Probanden die Anwenderfreundlichkeit um 66,6 % wichtiger ist als z.B. der Energieverbrauch. Bei der Bewertung schätzt der Proband die Produktlebensdauer von A und „Wir“ als gleich gut ein, jedoch doppelt so gut wie die Produktlebensdauer von B.

Verteilen Sie pro Qualitätsmerkmal 100 Punkte so, dass die vergebenen Punkte Ihre relativen Präferenzen zwischen den Anbietern widerspiegeln!

Qualitätsmerkmale	Gewicht %	Konstantsummenskala ($\Sigma = 100$)		
		Wir	A	B
1 Produktlebensdauer	20	40	40	20
2 Anwenderfreundlichkeit	50
3 Energieverbrauch	30			

Abbildung 19: Konstantsummenskala (eigene Darstellung)

Da das Verhältnis der aufgeteilten Punkte dem Verhältnis der Präferenzen entspricht, werden die Daten verhältnisskaliert erhoben, was dem höchsten Skalenniveau entspricht. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass mit steigender Anzahl der Vergleichsobjekte der Erhebungsaufwand überproportional steigt und zu einer Überforderung des Probanden führt (vgl. Filip 1997, S. 242f.).

4.4.3 Magnitude Skalierung

Eine weitere Methode zur Präferenzmessung ist die Magnitude Skalierung, die dieses Problem umgeht. Die Magnitude Skalierung ermöglicht eine Bewertung über Zahlenwerte oder optische Reize. Bei der Bewertung über optische Reize drückt der Proband seine Präferenz z.B. über unterschiedlich lange Linien aus. Bei computergestützten Befragungen werden Präferenzen mit Schieberegler ohne Skalenangaben ermittelt, wodurch die Begrenzung des Antwortkontinuums, wie es bei Ratingskalen der Fall ist, vermieden wird (vgl. Steiner 2007, S. 88). Die Bewertungen werden im Anschluss in numerische Werte transformiert, um die Präferenzwerte ermitteln zu können. Dies kann z.B. über eine einfache Summenbildung erfolgen. Ein Vorteil gegenüber der Konstantsummenskala ist die geringere kognitive Belastung, da die Merkmale paarweise verglichen werden, d.h. die Vergleiche erfolgen in Relation zum Ankerpunkt. Dadurch ist ein verhältnisskaliertes Ergebnis zu erwarten - ohne die Problematik der Konstantsummenskala (vgl. Mairhofer 2013, S. 76). Abbildung 20 zeigt ein vereinfachtes Beispiel für die Bewertung mittels Zahlenwerten sowie die Umrechnung in Prozentwerte, wie sie beispielsweise für eine Preisabfrage für diverse Abluftsysteme erfolgen kann.



Abbildung 20: Magnitude Skalierung (eigene Darstellung)

Ein Nachteil der Magnituden Skalierung ist, dass die Konsistenzprüfung (Prüfung auf Widerspruchsfreiheit der Daten) bei der **Bewertung über Zahlenwerte** nicht integriert ist. Wie schon bei der Ratingskala beschrieben, tendieren Probanden dazu, bei der Bewertung über einen Ankerpunkt die Vergleichsobjekte isoliert zu betrachten. Dies erfolgt meist ohne Berücksichtigung des Verhältnisses in Bezug auf die übrigen Alternativen. Durch die Visualisierung mittels Schieberegler wird dem Probanden jedoch das Verhältnis zwischen den Alternativen verdeutlicht, wodurch Inkonsistenzen vermieden werden. Abbildung 21 zeigt eine Variante mit Schieberegler. Im Zuge dieses Vorgehens ist ein impliziter Vergleich der Alternativen anzunehmen.

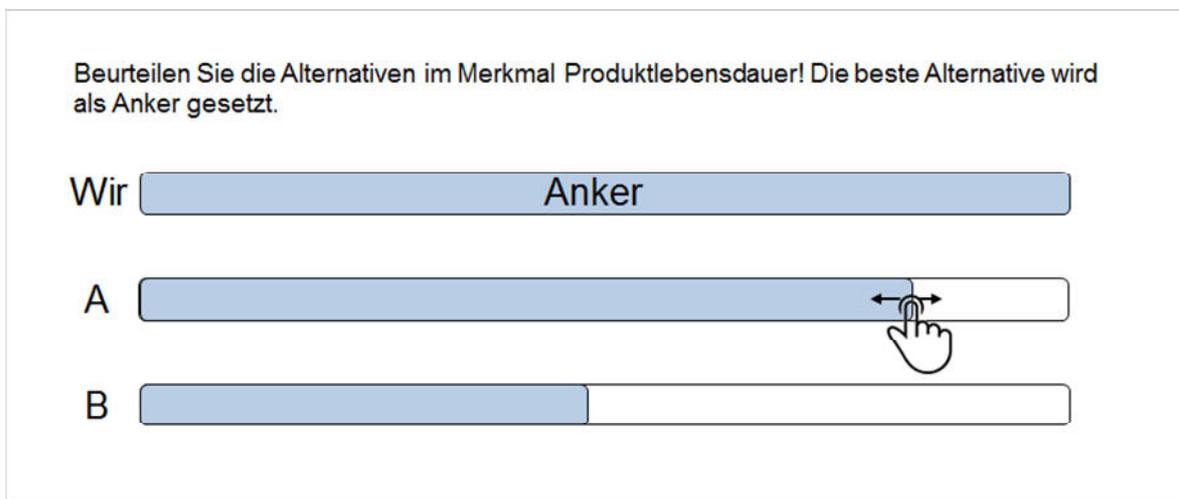


Abbildung 21: Magnitude Skalierung mittels Schieberegler (eigene Darstellung)

Welche Methoden für die praktische Durchführung der Customer Value Analyse verwendet werden, wird im Zuge der Erstellung der Value Map erörtert.

4.5 Erstellung der Value Map

Bevor mit der Erstellung der Value Map begonnen wird, müssen einige Informationen eingeholt werden. Die Analyse beginnt mit der Erhebung des Selbstbildes, dazu werden die eigenen Mitarbeiter in relevanten Funktionen befragt. Bei der Erstellung des Selbstbildes ist es wichtig, dass sich die Mitarbeiter in die Lage des Kunden versetzen können (vgl. Stöger/Mispagel/Herse 2005, S. 3). Mitarbeiter beurteilen die eigene Leistung u.U. anders als die Kunden, deren Sichtweise jedoch für den Unternehmenserfolg von Bedeutung ist.

Bei der internen Beurteilung der Qualität gibt es die Problematik, dass die Mitarbeiter befangen sind. Techniker beurteilen die Qualität anders als z.B. die Mitarbeiter des Marketings. Es müssen daher auch die Kunden selbst befragt werden, um eine realitätsnahe Einschätzung zu bekommen. Neben den aktuellen Kunden sind auch Nicht-Kunden und Wechselkunden zu befragen. Nach der Erstellung beider Sichtweisen erfolgt der Vergleich (vgl. Malik 2011, S. 213f). Für die Erstellung der Value Map bedarf es mehrerer Schritte, die in den nachfolgenden Unterkapiteln beschrieben werden.

4.5.1 Untersuchungseinheit festlegen/ Wettbewerber definieren

Zu Beginn erfolgt die Segmentierung des Geschäfts. D.h. es werden der **Markt** und die **Leistungen**, die in der Value Map betrachtet werden, festgelegt und die zu befragenden Kunden bzw. Kaufentscheider definiert. Wie zuvor erwähnt, werden auch Nicht-Kunden bzw. Kunden des Mitbewerbers in die Analyse aufgenommen (vgl. Gale 1994, S. 30). Hier stellt sich also die Frage, wer als Kunde definiert ist. Wie die Beschreibung des Objektgeschäfts zeigte, ist dies keine simple Fragestellung. Vor allem wenn sich der Anbieter, wie im Projektgeschäft üblich, in einem Verkaufsprozess mit einem Buying-Center befindet.

In der ersten Phase sind auch die **Mitbewerber** zu definieren sowie deren Marktanteil einzuschätzen. Dabei sind die relevanten Mitbewerber, d.h. die zwei bzw. drei wichtigsten Marktplayer und die am schnellsten wachsenden Konkurrenten zu berücksichtigen (vgl. Gale 1994, S. 29f.). Bei der Betrachtung der Konkurrenz sollten auch Substitutionskonkurrenten einbezogen werden. Meist sind die direkten Mitbewerber in der Branche bekannt, eine Bedrohung kann allerdings auch von neuen Technologien ausgehen, die für die Kunden ganz neue Lösungsmöglichkeiten bieten (vgl. Malik 2011, S. 129).

Wie beschrieben, ist die Anzahl der Lieferanten im Projektgeschäft durch die zunehmende Professionalisierung des Einkaufs überschaubar (Kaschek 2014, S. 40). Wie in der Branche üblich, kennt die Krobath protech die stärksten Mitbewerber. Ca. 90 % des Marktes für *bedarfsgeregelte Lüftungssysteme* teilen sich die Unternehmen Wernig, Defrotherm und die Krobath protech.

4.5.2 Qualitätsmerkmale festlegen

Qualitätsmerkmale sind Kriterien, anhand derer die Kunden die Angebote miteinander vergleichen können. Diese kaufentscheidenden Kriterien müssen zuvor ermittelt werden. Neben den **Produktmerkmalen** werden auch **Service** und **Imagefaktoren** betrachtet (vgl. Gale 1994, S. 37). Im Objektgeschäft könnten servicebezogene Kriterien beispielsweise die Beratungsqualität oder die Problemlösungsorientierung sein, während Imagefaktoren Referenzen und die Reputation sein können.

Alle Anbieter sind in der Lage, technische Qualität zu liefern, da dies ohnehin Grundvoraussetzung ist. Produktmerkmale gelten daher nicht mehr als kaufentscheidend, stattdessen sind Dienstleistungen von Bedeutung (vgl. Malik 2011, S. 212). Die Erkenntnisse aus der Beschreibung des Geschäftstyps „Projektgeschäft im Objektbau“ weisen auf Dienstleistungen als Differenzierungsfaktoren hin, dennoch müssen im Zuge der Erhebung produktbezogene Kriterien ebenfalls untersucht werden, um unbekannte Stärken und/oder Schwächen zu eruieren.

Bei der Festlegung der Kriterien ist darauf zu achten, dass die Qualität isoliert vom Preis zu betrachten ist, d.h. dass keine versteckten Preisbestandteile enthalten sind. In der Literatur ist die Anzahl der Kriterien mit 15 beschränkt, wobei eine Trennung zwischen produkt- und servicebezogenen Kriterien stattfindet (vgl. Henn 1999, S. 285). Um die stufenweise Gewichtung im Anschluss zu erleichtern, empfiehlt es sich, die Kriterien zu strukturieren. Tabelle 5 zeigt eine Möglichkeit der Strukturierung auf Basis der bereits ermittelten Kriterien für gemeinnützige Wohnbauträger (siehe Kapitel 4.1.1). Die tatsächliche Definition der Kriterien erfolgt im Zuge der praktischen Umsetzung am Beispiel der Krobath protech.

Produktbezogene Kriterien	Servicebezogene Kriterien	Anbieterbezogene Kriterien
Produktlebensdauer	Planungskompetenz	Referenzen
Energieverbrauch	Betreuung der BewohnerInnen	Image
Kondensat- und Schimmelschutz	Reaktionszeit bei Störungen	

Tabelle 5: Beurteilungskriterien für gemeinnützige Wohnbauträger (eigene Darstellung)

4.5.3 Qualitätsmerkmale gewichten

Die Kaufkriterien werden nach ihrer Bedeutung für die Kaufentscheidung des Kunden in einem nächsten Schritt gewichtet (vgl. Henn 1999, S. 286). Als Methode, die Qualitätskriterien zu gewichten, bieten sich grundsätzlich alle vier beschriebenen Skalierungsverfahren an, daher sind die Vor- und Nachteile abzuwiegen. Bei Verwendung der Magnituden Skala ist die kognitive Belastung der Probanden bei einer großen Anzahl an Kriterien geringer als bei der Konstantsummenskala.

In der Literatur wird dennoch die Konstantsummenskala zur Gewichtung der Qualitätskriterien herangezogen (vgl. Stöger/Mispagel/Herse 2005, S. 2). Dabei werden in Summe 100 Punkte auf die Merkmale aufgeteilt. Mit der Höhe der vergebenen Punkte bringt der Kunde die Relevanz für die Kaufentscheidung zum Ausdruck (vgl. Gale 1994, S. 30). Die genaue Vorgehensweise wurde bereits in Kapitel 4.4.2 beschrieben.

Aus Sicht der Verfasserin ist die Ratingskala wegen der beschriebenen Problematik zu vermeiden, während die Vorziehungswürdigkeit einer der beiden anderen Varianten situationsspezifisch abzuschätzen ist. Die Magnitude Skalierung ist auf Grund der Vorteile eine geeignete Methode. Die Problematik mit Inkonsistenzen kann mithilfe der beschriebenen Variante einer optischen Bewertung, z.B. Schieberegler (siehe Kapitel 4.4.3) verhindert werden, weil der Proband die Kriterien gleichzeitig im Blickfeld hat. Dazu muss die Befragung allerdings computerunterstützt erfolgen.

Auf Grund der persönlichen Befragung und der situationsspezifischen Gegebenheiten (z.B. Besprechungen bzw. Treffen auf Baustellen etc.) kann die Befragung jedoch nicht computerunterstützt erfolgen. Die Darstellung auf Papier muss daher einfach umsetzbar sein. Für die Gewichtung der Qualitätsmerkmale wird daher das Konstantsummenverfahren ausgewählt. Die Magnitude Skalierung ist daher, trotz ihrer allgemeinen Vorteile in der praktischen Ausführung, nicht geeignet. Da die Qualitätsmerkmale zuvor in produkt-, service-, mitarbeiter- und anbieterbezogene Kriterien eingeteilt werden und darauf geachtet wird, dass das empfohlene Maximum von 15 Kriterien nicht überschritten wird, ist von einer Überforderung der BefragungsteilnehmerInnen nicht auszugehen. Zuvor wird ein Testlauf mit internen

und externen ProbandInnen gestartet, um sicherzugehen, dass dieses Verfahren anwendbar ist.

4.5.4 Leistungen bewerten

Der Kunde bewertet die Leistung des eigenen Unternehmens sowie der Mitbewerber anhand der einzelnen Kriterien (vgl. Gale 1994, S. 30). In einem ersten Schritt wird die eigene Leistung in allen Merkmalen bewertet. Die Bewertung der Mitbewerber erfolgt dann im Anschluss, um sicherzustellen, dass der Proband in Relation zur eigenen Leistung bewertet (vgl. Henn 1999, S. 286). Hier müssen konkrete Vor- und Nachteile gegenüber den Mitbewerbern herausgefunden werden (vgl. Stöger/Mispagel/Herse 2005, S. 2).

Die Literatur schlägt für diesen Schritt die Anwendung einer Ratingskala vor, was jedoch umstritten ist, da keine verhältnisskalierten Daten erfasst werden können. Mit der Ratingskala lässt sich, streng betrachtet, nur ein ordinales Messniveau erreichen, wodurch die Bildung von Mittelwerten nicht zulässig ist. Bei der Erstellung der Value Map ist dies jedoch für die Ermittlung des Marktdurchschnitts erforderlich (vgl. Mairhofer 2013, S. 71).

Für die Leistungsbewertung kann, wie für die Gewichtung der Qualitätsmerkmale, die Magnitude Skalierung eingesetzt werden. Da im Objektgeschäft von einer niedrigen Anzahl an relevanten Mitbewerber auszugehen ist, kann auch die Konstantsummenskala zur Anwendung kommen. Bei einer niedrigen Anzahl an Vergleichsobjekten ist nicht damit zu rechnen, dass die Probanden hinsichtlich der Leistungsbewertung überfordert werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Customer Value Map Software in Hinblick auf die Darstellung der Attribute Chart nicht zur Anwendung kommen kann, da diese eine Ratingskala vorgibt, wie Abbildung 16 zeigt. Daher wird trotz der Nachteile für die Leistungsbewertung eine Ratingskala herangezogen, um die Auswertung in der Customer Value Map Software zu ermöglichen. Die Einstufung erfolgt auf einer Bewertungsskala von 0 = unakzeptabel bis 10 = perfekt.

4.5.5 Preisindex schätzen

Die Erfassung der Preise der jeweiligen Anbieter erfolgt über Indexwerte. Die eigene Preisposition wird im Vergleich zu den Mitbewerbern bewertet (vgl. Stöger/Mispagel/Herse 2005, S. 2). Für die Ermittlung des Indexwertes bietet sich die Magnitude Skalierung an. Dabei wird ein Ankerpunkt von 100 auf einen beliebigen Anbieter gesetzt, die Preise der anderen Anbieter werden dazu in Relation bewertet. Die Umrechnung der relativen Preispositionen erfolgt im Anschluss (siehe Kapitel 4.3).

Da für gemeinnützige Wohnbauträger auf Grund ihrer Zielsetzung (sparsamer Mitteleinsatz, Nachhaltigkeit und Energieeffizienz) sowohl Errichtungs- als auch Erhaltungskosten relevant sind, werden Verkaufspreis und Zusatzkosten abgefragt. Die Zusatzkosten stellen in diesem Fall die Betriebs- und Wartungskosten dar und werden auch als solche benannt. Diese Information ist entscheidend für die Optimierung des Customer Value, da die Zusatzkosten einen wesentlichen Einfluss auf den CV ausüben.

Verkaufspreis und Zusatzkosten müssen vor der Bewertung gewichtet werden, im Zuge der Auswertung ist in diesem Fall ein gewichteter Preisindex pro Anbieter zu berechnen (Gale 1994, S. 216f.).

4.5.6 Steigung der Fair Value Line bestimmen

Im letzten Schritt der Befragung wird bestimmt, ob der Markt eher qualitäts- oder preissensibel ist. Ein einfaches und nachvollziehbares Beispiel für einen qualitäts-sensiblen Markt sind lebenswichtige Medikamente. Das Preis-/Qualitätsverhältnis liegt hier bei ca. 10/90 (vgl. Stöger/Mispagel/Herse 2005, S. 2f.). Im Objektgeschäft ist nicht von einer eindeutigen Präferenz zur Qualität auszugehen, da für die gemeinnützigen Wohnbauträger, trotz ihrer ökologischen, sozialen und gesellschaftlichen Zielsetzung, auch der Preis eines von min. zwei Vergabekriterien ist (siehe Kapitel 4.1).

Im Zuge der Ermittlung ist eine direkte Preisabfrage grundsätzlich zu vermeiden, da die Probanden zu Antworten tendieren, die sie als sozial wünschenswert erachten und daher beispielsweise eine höhere Preisbereitschaft angeben als sie in ei-

ner realen Situation akzeptieren würden (vgl. Eckert/Schaaf 2009, S. 43). Neben aufwendigen Methoden, wie die Durchführung einer Marktforschung, die jedoch zeit- und kostenintensiv sein kann, besteht die Möglichkeit, eine Regressionsanalyse durchzuführen.

Ziel der Regressionsanalyse ist die Bestimmung einer Geraden, welche den Zusammenhang zwischen zwei Größen zeigt (vgl. Sibbertsen/Lehne 2012, S. 136). Die Gerade stellt in diesem Fall die Fair Value Line dar, die beiden Größen sind die Qualität und der Preis. Für eine Regressionsanalyse werden jedoch viele Werte bzw. Anbieter benötigt, um ein valides Ergebnis zu erhalten. Da die Anzahl an gemeinnützigen Wohnbauträgern in der Steiermark mit 27 eher niedrig ausfällt, ist dieses Vorgehen nicht sinnvoll.

Für die Abfrage der Wichtigkeit von Qualität und Preis hinsichtlich der Kaufentscheidung bietet sich auch noch eine vergleichsweise einfache Methode an. Zur Bestimmung der Steigung der Fair Value Line wird die Variante der Konstantsummenskala angewendet. Bei diesem Vorgehen wird der Befragungsteilnehmer gebeten, 100 % auf die Qualität und den Preis, je nach Bedeutung, aufzuteilen. Ein Ergebnis von Preis 60 % zu Qualität 40 % würde bedeuten, dass der Preis wichtiger ist und daher von einem preissensiblen Markt auszugehen ist. Die Steigung der Fair Value Line beträgt in diesem Beispiel $\sim 0,67$ ($40/60$) (Gale 1994, S. 179f.).

4.5.7 Daten auswerten

Bevor die Kundenbefragung durchgeführt und deren Daten ausgewertet werden, erfolgt die interne Betrachtung (Selbstbild). D.h. Mitarbeiter aus allen Bereichen des Unternehmens, vorausgesetzt sie stehen in direktem oder indirektem Kontakt zu den Kunden, sind gefordert, sich in die Lage des Kunden zu versetzen. Sie beurteilen die Leistung der Anbieter nach derselben Vorgehensweise wie die Kunden. Die Mitarbeiter sind meist mehrfach befangen, was z.B. durch eine mögliche Identifikation mit dem Produkt oder Verliebtheit der eigenen Leistung begründet wird. Zudem fehlt den Mitarbeitern oft die Fähigkeit, die Leistungen mit den Augen der Kunden zu sehen. Daher müssen die Kunden selbst befragt werden, um ein realitätsnahes Bild zu erhalten. In den wenigsten untersuchten Fällen liegt die Übereinstimmung beider Sichtweisen bei über 70 %. Das bedeutet, dass 30 % der

kaufentscheidenden Faktoren in vielen Fällen übersehen worden sind (vgl. Malik 2011, S. 214f.). Nach der Auswertung der Kundenbefragung wird das Selbstbild mit dem Fremdbild verglichen (vgl. Stöger/Mispagel/Herse 2005, S. 3). Das bietet die Chance, die Diskrepanzen zwischen der eigenen Sichtweise und der der Kunden besser zu verstehen und zu beheben (vgl. Malik 2011, S. 215).

Nachdem auch die theoretische Vorgehensweise der Ermittlung des Customer Value bzw. die Erstellung der Value Map beschrieben wurden, kann mit der praktischen Umsetzung am Beispiel der Krobath protech begonnen werden. Zuvor werden das Unternehmen sowie die Mitbewerber für das relevante Geschäftsfeld vorgestellt.

5 Relevante Marktteilnehmer & Geschäftsfeld

5.1 Firmeneckdaten Krobath protech GmbH

In diesem Kapitel werden die Krobath protech sowie die Geschäftsfelder kurz vorgestellt. Das relevante Geschäftsfeld bzw. die Untersuchungseinheit werden dabei genauer beschrieben.

5.1.1 Geschäftsfelder des Unternehmens

Die Krobath protech GmbH wurde 1998 im steirischen Feldbach gegründet und beschäftigt derzeit 24 Mitarbeiter. Das Unternehmen entstand aus einer Abteilung, die für die Planung und Ausstattung von Schutzräumen innerhalb der Krobath Gruppe gegründet worden war. Parallel dazu hat sich das Unternehmen mit Lüftungstechnik auseinandergesetzt. Zu diesem Zeitpunkt waren richtiges Lüften und dichte Gebäudehüllen noch kein Thema in der heimischen Bauwirtschaft. Als eines der ersten Unternehmen für Lüftungstechnik, spezialisiert auf den Wohnbau (Objektbau), spürt die Krobath protech noch heute den Know-how Vorsprung und möchte sich daher mit kompetenter Beratung sowie umfassender Projektbetreuung von den Mitbewerbern abheben (vgl. Krobath protech GmbH 2017; Hofer 11.09.2017).

Die Krobath protech gliedert ihr Leistungsangebot in sechs Bereiche. Die Bereiche Schutzraum und Axsipir Zentralstaubsauganlagen sind wegen der Historie des Unternehmens nach wie vor im Produktportfolio, werden jedoch nicht forciert. Die *bedarfsgeregelten Lüftungssysteme* für Wohnungen werden unter dem Markennamen HYGROSTAR geführt (vgl. Krobath protech GmbH 2017; Hofer 11.09.2017).

Tabelle 6 listet die Geschäftsfelder sowie den Auftragseingang des Geschäftsjahres 2016/2017 auf. Zudem ist auch der Anteil der Untersuchungseinheit *bedarfsgeregelte Lüftungssysteme* (HYGROSTAR und Kellerlüftung) und damit die Relevanz für das Unternehmen veranschaulicht.

Geschäftsfelder	Auftragseingang 01.03.2016 bis 28.02.2017	Anteil
Bedarfsgeregelte Systeme (HYGROSTAR)	3 848 804	80%
Kellerlüftung	163 311	3%
Systeme mit Wärmerückgewinnung	279 988	6%
Wartung	345 724	7%
Axpir Zentralstaubsauganalgen	47 089	1%
Schutzraum	147 629	3%
	4 832 545	100%

Tabelle 6: Auftragseingang im Geschäftsjahr 2016/2017 (eigene Darstellung, Datenbasis: Krobath protech GmbH 2017)

Da die beiden Geschäftsfelder HYGROSTAR und Systeme mit Wärmerückgewinnung gleichermaßen in Wohnungen installiert werden können, zeigt Tabelle 7 die nennenswerten Unterschiede.

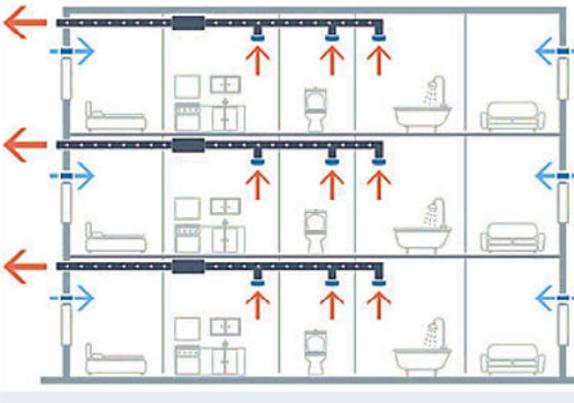
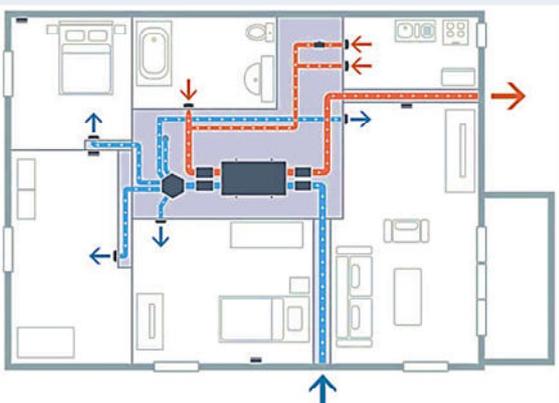
Lüftungssystem HYGROSTAR	Lüftungssystem mit WRG
€ 1.000 bis € 1.300 inkl. Montage je WE mit geringem baulichem Zusatzaufwand (z.B. Herstellen der Öffnungen für die Zuluft)	€ 3.800 bis € 6.000 inkl. Montage je WE mit erhöhten baulichen Aufwand (z.B. abgehängte Decke, Revisionsöffnungen, Platzbedarf)
Wartungsfrei (Reinigung), bei zentraler Ausführung 1 x pro Jahr Ventilatorwartung: ca. € 10 bis € 30 je WE	1-2 x pro Jahr Filterwartung: ca. € 100 bis € 200 je WE, bei zentraler Ausführung ca. € 30 bis € 70 je WE, Entkeimung der Zuluftleitung empfohlen ca. € 700 pro Anwendung
Direkte Frischlufteinbringung von außen ohne Filter (Hygiene vs. Allergiker)	Vorgewärmte Zuluft über Wärmetauscher (Pollenfilter vs. Reinigung)
	
Schematische Systemdarstellung dezentrale Ausführung (vgl. Aereco, S. 13)	

Tabelle 7: Gegenüberstellung HYGROSTAR und WRG (eigene Darstellung, Datenbasis: Krobath protech GmbH 2017)

5.1.2 Kerngeschäft der Krobath protech GmbH

Für die vorliegende Arbeit bilden die beiden Geschäftsfelder HYGROSTAR und Kellerlüftungen die **Untersuchungseinheit** der *bedarfsgeregelten Lüftungssysteme*. Dieses Geschäftsfeld spricht vor allem die priorisierte Zielgruppe, die gemeinnützigen Wohnbauträger, an. Deren Ziel besteht darin, die Bausubstanz vor Feuchteschäden wie Kondensat- und Schimmelbildung, die bedingt durch die dichte Gebäudehülle, Restbaufeuchte und/oder falsches Nutzerverhalten der MieterInnen entstehen können, zu schützen. Gleichzeitig ermöglicht die Krobath protech den BewohnerInnen verbesserte Wohn- bzw. Luftqualität. Dies betrifft Wohnungen und Parteienkeller gleichermaßen, daher wurde das Leistungssortiment der Krobath protech um die Kellerlüftung erweitert. Diese kann an das HYGROSTAR System angeschlossen oder als eigenständiges System ausgeführt werden (vgl. Krobath protech GmbH 2017; Hofer 11.09.2017).

Die Systeme führen über eine mechanische Feuchteregelung (je höher die relative Raumlufffeuchte, desto höher ist der Lüftungsbedarf) die schadstoffreiche Luft automatisch ab und lassen die benötigte Menge Frischluft, dem individuellen Bedarf entsprechend, nachströmen. Für die Parteienkeller funktioniert dies in ähnlicher Weise, jedoch ist das Feuchteverhältnis von Innenraum und Außenbereich von Bedeutung, um den Keller in den warmen Monaten nicht zu befeuchten. Der Feuchteintrag könnte an kalten Kellerwänden zu Kondensat- und Schimmelbildung führen. Durch diese Regelungen der Luftmenge und des Zeitpunkts der Luftzufuhr ist das Eigentum der Genossenschaften und Bauträger geschützt (nutzerunabhängig). Gleichzeitig sind die Lüftungskomponenten je nach Ausführung bis auf die Reinigung wartungsfrei bzw. wartungsarm, was den Aufwand und die Kosten für die BewohnerInnen minimiert (nutzerfreundlich) (vgl. Krobath protech GmbH 2017).

Mittlerweile haben sich *bedarfsgeregelte Lüftungssysteme* in den verschiedensten Ausführungen für Wohn- und Kellerräume zum Kerngeschäft des Unternehmens entwickelt. Diese Systeme sind im Vergleich zu Lüftungen mit Wärmerückgewinnung sowohl in der Errichtung als auch Erhaltung kostengünstiger (Wartung), effektiv (Feuchteschutz) und energieeffizient (Stromverbrauch) und daher für die Mietobjekte der gemeinnützigen Wohnbauträger geeignet (vgl. Hofer 11.09.2017). Der Kostenanteil der Haustechnik an den Gesamtbaukosten ohne Elektroinstalla-

tionen beträgt ca. 13 %, davon fallen ca. 2 % - 3 % für die Lüftung an (vgl. GBV 2018).

5.2 Relevante Mitbewerber

Den österreichischen Markt für *bedarfsgeregelte Lüftungssysteme* teilen sich insgesamt drei Anbieter, die Krobath protech GmbH, Johann Wernig KG und Fellner GmbH Defrotherm. Ca. 22 % des Marktanteils fallen auf die Krobath protech. Der Marktanteil der Fellner GmbH Defrotherm wird mit 20 - 25 % geschätzt. Die Wernig KG ist mit Sicherheit der bekannteste Anbieter in der Steiermark, zudem konnte er die größte steirische Siedlungsgenossenschaft für sich gewinnen, daraus resultiert ein doppelt so hoher Marktanteil im Vergleich zur Krobath protech (resultiert aus der Anzahl der auszustattenden Wohnungen).

Der verbleibende Anteil wird durch diverse Billigfabrikate, meist ausländische Produkte abgedeckt, die jedoch ständig variieren. Ein Substitut für diese Systeme waren in der Vergangenheit die Lüftungssysteme mit Wärmerückgewinnung, was zu einem Umsatzeinbruch bei den *bedarfsgeregelten Systemen* führte. Durch die genannten Entwicklungen geht der Trend wieder zu einfachen Systemen, eine „Rückentwicklung“ kann zu diesem Zeitpunkt ausgeschlossen werden. Dies wird auch von den großen, europäischen Herstellern von Lüftungskomponenten bestätigt, die in der Vergangenheit durch ihre Prognosegenauigkeit hinsichtlich Marktentwicklungen überzeugt haben (vgl. Suppan 01.03.2018).

5.2.1 Fellner GmbH Defrotherm

Die Fellner GmbH Defrotherm ist ein Großhändler für Luft- und Klimaanlage mit Sitz in Lieboch bei Graz, von wo aus sie den österreichischen Markt bedienen. Das Unternehmen besteht seit über 35 Jahren und beschäftigt 9 Mitarbeiter, der Umsatz wird auf € 3,4 Millionen geschätzt (vgl. FirmenABC 2018; Fellner GmbH 2018). Fellner forciert vor allem Lüftungssysteme mit Wärmerückgewinnung, die in gewerblichen Objekten, wie Schulen, Wohnheimen, Hotels und Einkaufszentren sowie in Gebäuden für den Lebensmittelhandel und die Industrie Anwendung finden. Zahlreiche und namhafte Projekte des Objektbaus finden sich in der Referenzliste (vgl. Fellner GmbH 2018). Für *bedarfsgeregelte Systeme*, die aus einem Zu- und Abluftsystem bestehen (siehe Tabelle 7), plant und liefert das Unterneh-

men nur die Abluftkomponenten, Zuluftkomponenten befinden sich nicht im Produktportfolio, diese sind bauseits herzustellen. Fellner beschäftigt zwar Servicetechniker für Inbetriebnahmen, Reparaturen, Wartungen und Reklamationen, jedoch bieten sie keine Montagen der Abluftanlagen an. Diese Tätigkeiten werden unter Dienstleistungen geführt (vgl. Fellner GmbH 2018). Sie agieren als Lieferant für Installateure, die letztendlich auch die Anlagen für die Objekte der gemeinnützigen Wohnbauträger montieren. Stellt man lediglich die Abluftkomponenten gegenüber, gilt Fellner im Vergleich zur Krobath protech als teurer Anbieter (vgl. Reichl 22.02.2018).

5.2.2 Wernig

Das 1894 gegründete Unternehmen mit Sitz im kärntnerischen Unterbergen ist einer der führenden Anbieter für Wohnraum- und Gewerbelüftung. Die Johann Wernig KG ist europaweit tätig und verfügt über acht Auslandsniederlassungen (vgl. Johann Wernig KG 2018). Neben dem Handel mit Lüftungstechnischen Anlagen ist das Unternehmen auch in der Kunststoffproduktion und als Großhändler für Kunststoffrohre tätig. Im Unternehmen sind ca. 70 Mitarbeiter beschäftigt, der Gesamtumsatz wird für 2017 auf € 22,73 Millionen geschätzt (vgl. KSV 2018).

In Bezug auf das relevante Geschäftsfeld agiert das Unternehmen ebenfalls als Lieferant. Einzel- und Zentrallüftungssysteme werden von den TechnikerInnen projektiert. Die benötigten Komponenten werden an die Installateure geliefert, die die Anlagen u.a. für den sozialen Wohnbau montieren (vgl. Johann Wernig KG 2018). Obwohl im Gegensatz zur Fellner GmbH Zuluftkomponenten geliefert werden können, werden diese jedoch nicht forciert. Im Vergleich zu den anderen Anbietern am Markt fährt Wernig eine aggressive Preisschiene. Es ist anzunehmen, dass sich das Unternehmen mit niedrigeren Margen zufriedengibt, dafür jedoch größere Auftragsvolumina in Umsatz und Stückzahlen verzeichnet (vgl. Suppan 01.03.2018).

6 Empirische Erhebung des CV in der Steiermark

6.1 Untersuchungsmethode

Um **Gewinnpotenziale** identifizieren zu können, wird die Marktstellung der Krobath protech im relevanten Geschäftsfeld abgebildet. Dazu muss zunächst die Preisbereitschaft für die gebotene Leistungsqualität der Anbieter aus Sicht der Kunden analysiert werden. Die Basis für weitere Handlungsfelder bildet der Customer Value. Tabelle 8 fasst die grundlegenden Informationen zur Erhebung des Customer Value der priorisierten Kunden in der Steiermark als Übersicht zusammen.

Übersicht zur Durchführung der Customer Value Analyse	
Informationsbedarf	Marktstellung der <i>bedarfsgeregelten Zu- und Abluftsysteme</i>
Erhebungsmethode	Methodenmix
Erhebungsform	Persönliche Befragung
Erhebungsinstrument	Interviewleitfaden mit zusätzlichen, offenen Fragen z.B. Was würden Sie verbessern?
Grundgesamtheit	Gemeinnützigen Wohnbauträger in der Steiermark
Mitbewerber	Wernig, Defrotherm (ca. 90% Marktanteil inkl. Krobath protech)
Probanden	Relevante Entscheidungsträger innerhalb der Organisation (Einkäufer oder technische Leiter)
Erhebungszeitraum	Februar 2018 bis März 2018

Tabelle 8: Übersicht zur Durchführung der Befragung (eigene Darstellung)

Als **Erhebungsmethode** kommt im Zuge der CV Analyse ein Methodenmix zum Einsatz. Als Grundlage für die Kriterienermittlung werden in erster Linie die relevanten theoretischen Erkenntnisse sowie der Bestbieterkriterien-Katalog herangezogen (siehe Kapitel 4.1). Zudem werden (weitere) Kriterien in internen Gruppendiskussionen und mit Hilfe persönlicher Interviews mit Entscheidungsträgern des Zielsegments qualitativ ermittelt. Da die Erhebung im Anschluss persönlich erfolgt, wird ein **Gesprächsleitfaden** (siehe Anhang A-7) vorbereitet, der die Vorgehens-

weise für die Befragung, eine quantitative Methode, beschreibt. Nachdem den Referenzen im Projektgeschäft besondere Bedeutung zukommt, werden zusätzlich „Verhaltensfragen“ integriert, wie Kordupleski empfiehlt. Durch Weiterempfehlungen riskieren Kunden ihren eigenen Ruf, daher ist es schwierig, für die Frage nach der Weiterempfehlung eine hohe Bewertung zu erreichen. Gerade deshalb sind Kundenempfehlungen die beste Form der Werbung (Kordupleski 2003, S. 129). Die Literatur rät zu einer 10-Punkte-Skala für die Beantwortung, jedoch ist die Aussagekraft in Frage zu stellen. Was bedeutet beispielsweise 8? Wird der Kunde das Unternehmen weiterempfehlen? Da die Interpretation schwierig ist, werden entgegen der Literaturempfehlung geschlossene Fragen gestellt:

1. Werden Sie uns weiterempfehlen?

2. Werden Sie uns wieder beauftragen?

Um Verbesserungswünsche zu ermitteln, wird zudem eine offene Fragestellung hinzugefügt. Befragt werden die Entscheidungsträger (siehe Buying-Center S. 16) der gemeinnützigen Wohnbauträger der Steiermark. Die verantwortlichen Personen sowie deren Kontaktdaten sind dem Unternehmen bekannt.

6.2 Vorgehensweise am Beispiel der Krobath protech

Die Ermittlung des CV aus Sicht der (potenziellen) Kunden ist durch die definierte Vorgehensweise zur Erstellung einer Customer Value Map gegeben (siehe Kapitel 4.5).

Das Land Steiermark listet derzeit 27 gemeinnützige Wohnbauträger (vgl. Amt der Steiermärkischen Landesregierung 2018). Dank ihnen ist auch 2018 wieder mit einem Wirtschaftswachstum zu rechnen. Die „Gemeinnützigen“ investieren heuer 190 Millionen Euro, das entspricht 1.400 Wohnungen (vgl. GBV 2018). Tabelle A 6 (siehe Anhang A-12) listet die potenziellen Kunden sowie die Funktion des Entscheidungsträgers innerhalb der Organisation auf und zeigt, ob der jeweilige Kunde in der Vergangenheit mindestens einmal bei der Krobath protech „gekauft“ hat (✓ ja, ✗ nein). Die Informationen stammen entweder aus dem aktuellen Organigramm des Bauträgers und/oder aus internen Datenquellen der Krobath protech. Die Entscheidungsträger werden aus Datenschutzgründen nicht namentlich genannt, dazu ist es notwendig, auch die Organisation anonym zu halten. Ansonsten

könnten leicht Rückschlüsse auf den Probanden gezogen werden. Die Genossenschaften haben sich tlw. zu Wohnbaugruppen zusammengeschlossen oder für z.B. den Geschäftsbereich Hausverwaltung eigenständige Firmen registriert, jedoch sind die MitarbeiterInnen und EntscheidungsträgerInnen dieselben (vgl. GBV Steiermark 2018). Die betreffenden Unternehmen wurden bereits zusammengefasst (siehe Anhang A-12). Daraus ergeben sich 19 Probanden, die bei der Befragung berücksichtigt werden müssen.

Untersuchungseinheit und Mitbewerber ergeben sich aus der Problemstellung bzw. Zielsetzung der Masterarbeit und wurden im vorangegangenen Kapitel beschrieben bzw. vorgestellt.

- **Untersuchungseinheit:** *bedarfsgeregelte Lüftungssysteme*
- **Konkurrenz:** Johann Wernig KG, Fellner GmbH Defrotherm
- **Kunden und Nicht-Kunden:** Gemeinnützige Wohnbauträger Steiermark

Zur Festlegung der Qualitätsmerkmale wurde am 21.12.2017 innerhalb der Krobath protech eine Gruppendiskussion durchgeführt, an der MitarbeiterInnen der Bereiche Vertrieb, Technik und Montage teilgenommen haben. Zuvor wurden die MitarbeiterInnen gebeten, im Zeitraum vom 01.10.2017 bis 21.12.2017 Rückmeldungen von Kunden zu notieren. Im Zuge der Diskussion wurden die TeilnehmerInnen gebeten, in einem Brainstormingprozess die Kaufkriterien aus Kundensicht zu nennen. Abbildung 22 zeigt die genannten Kaufkriterien, bereits zusammengefasst.

„Für uns ist es besonders wichtig, dass das Auftreten der Auftragnehmer bei den Kunden stimmt, d.h. negative Aussagen vor den Bewohnern hinsichtlich Mängel, die oft in Beschwerdewellen ausarten, sind absolut unerwünscht, jedoch leider die Realität“ (Reichl 22.02.2018). Zudem wird erwartet, dass die verantwortlichen Vertriebsmitarbeiter ebenso wie die Techniker, denen sie auf Kunden- bzw. Einkaufsseite gegenüber sitzen, über tiefgreifendes Produktwissen sowie umfassendes, technisches Know-how verfügen. Auch sind eine lange Produktlebensdauer sowie ein effizienter Betrieb wünschenswert. Sinn der Anlage ist es, das Gebäude vor feuchtebedingten Schäden zu schützen, ohne dass die BewohnerInnen eingreifen müssen und können (vgl. Reichl 22.02.2018).



Abbildung 22: Mindmap der Kaufkriterien aus Gruppendiskussion (eigene Darstellung, Datenbasis: interner Workshop)

Die Kriterien für die Befragung wurden, basierend auf den genannten Grundlagen (Zielsetzung der GBV, theoretische Aufarbeitung des Objektgeschäfts, interne Gruppendiskussion, Kundeninterview) vom Führungs- bzw. Vertriebsteam der Krobath protech festgesetzt. Die definierten Qualitätsmerkmale für die Befragung sowie die Strukturierung zeigt Tabelle 9.

Produktbezogene Kriterien	Servicebezogene Kriterien	Mitarbeiterbezogene Kriterien	Anbieterbezogene Kriterien
Produktlebensdauer	Beratungsqualität	Know-how	Referenzen
Anwenderfreundlichkeit	Konzeptaufbereitung	Umgang mit Beschwerden	Image
Energieverbrauch	Schnittstellenkoordination	Zuverlässigkeit	
Kondensat- und Schimmelschutz	Problemlösungsorientierung		

Tabelle 9: Beurteilungskriterien für gemeinnützige Wohnbauträger (eigene Darstellung)

Für die Befragung werden die Definitionen der einzelnen Kriterien in einem Beiblatt erklärt, um Fehler auf Grund von falschen Begriffsdeutungen vorzubeugen (siehe Anhang A-11).

Vor Durchführung der Kundenbefragung wurde für die MitarbeiterInnen der Krobath protech ein Termin für die Befragung zur Erstellung des Selbstbilds fixiert. Für die MitarbeiterInnen wurde ebenfalls ein Gesprächsleitfaden erstellt (siehe Anhang A-3). Die interne Befragung diente auch gleichzeitig als Pretest. Sollte die Befragung unklar formulierte Fragen enthalten, können diese vorab festgestellt und verbessert werden. Die Fragebögen für die interne und externe Befragung finden sich jeweils im Anhang A-5 und A-9.

6.3 Selbstbild - die interne Betrachtung

Für die interne Erhebung des Selbstbildes am 12.02.2018, welche vor der Kundenbefragung stattfand, wurden Mitarbeiter aus unterschiedlichen Verantwortungsbereichen der Krobath protech, die in regelmäßigen Kundenkontakt stehen, ausgewählt. Für die Auswahl von geeigneten internen Probanden waren neben Kenntnissen des Marktes, der Zielgruppe und der internen Leistungsprozesse auch Erfahrungen mit den Konkurrenzleistungen relevant. Das Team setzte sich aus 7 MitarbeiterInnen aus den Unternehmensbereichen Führung, Vertrieb, Technik und Montage zusammen. Die Auswertung der Befragung findet sich im Anhang A-14.

Zu Beginn der Befragung wurden die Gründe sowie die Ziele nochmal dargelegt. Zudem wurden die MitarbeiterInnen ersucht, sich bei allen ihren Angaben in die Rolle des gemeinnützigen Wohnbauträgers als Kunde zu versetzen. Für die vorliegende Arbeit ist die Sicht der Kunden (Fremdsicht) relevant. Sollte jedoch die Selbsteinschätzung der gebotenen Qualität am Markt und des Preises stark von der Kundensicht abweichen, sollte dies interne Überlegungen anstoßen.

Abbildung 23 zeigt die Value Map bzw. die Markteinschätzung der MitarbeiterInnen. Die Qualität ist mit 44:56 weniger wichtig als der Preis. Die Steigung der Fair Value Line ist $\sim 0,79$. Eine Steigung < 1 bedeutet, dass es sich um einen preissensiblen Markt handelt. D.h. für eine Qualität, die 30 % über dem Marktdurchschnitt liegt, zahlen die Kunden einen Preis, der ca. 24 % über dem Marktdurch-

schnitt liegt. Die Krobath protech sowie die Wernig KG, die als stärkster Mitbewerber gesehen wird, weisen ein positives Preis-Leistungsverhältnis auf, da die Unternehmen unterhalb der Fair Value Line liegen. Bei Fellner Defrotherm liegt der Preis über der Zahlungsbereitschaft der Kunden.

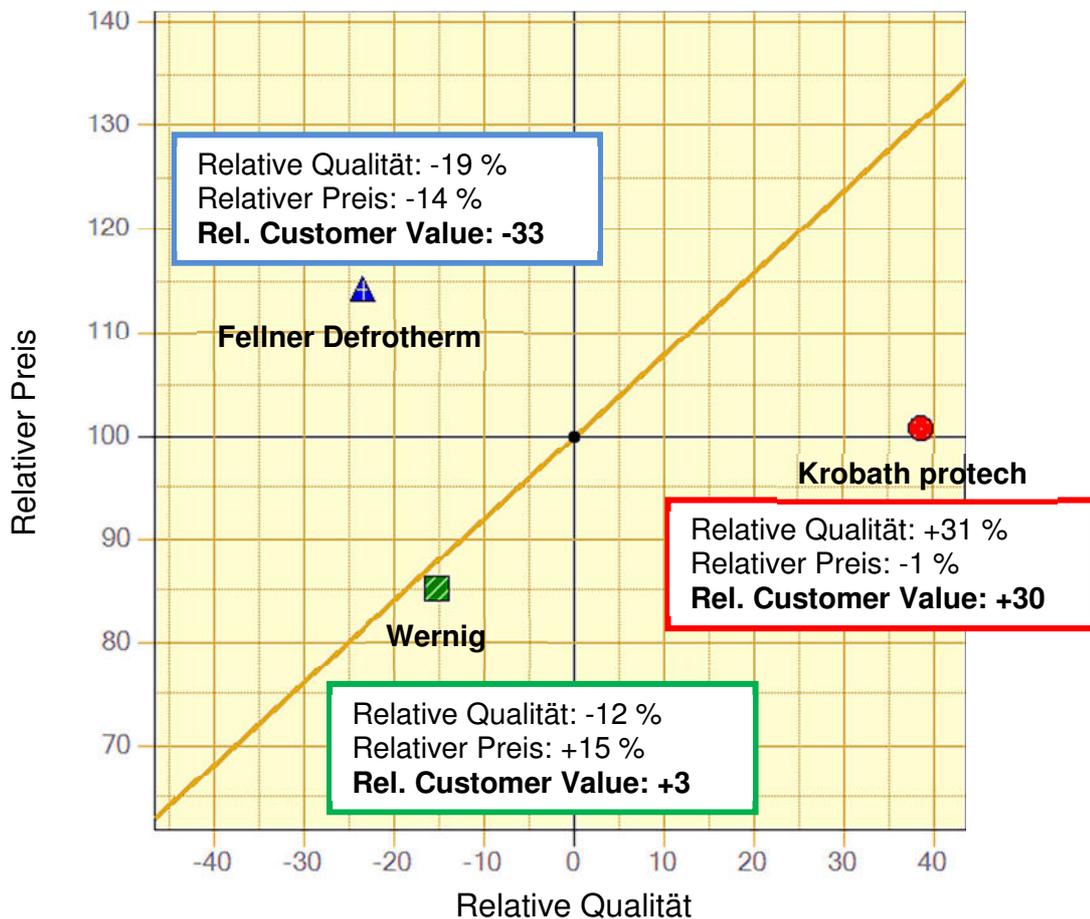


Abbildung 23: Value Map: Selbstbild (Datenbasis: interne Befragung, Darstellung: Campus02 Value Map Software)

Aus Sicht der Mitarbeiter weist die Krobath protech im relevanten Geschäftsfeld eine überdurchschnittliche Qualität und einen relativen Customer Value von +30 zu einem fast durchschnittlichen Preis auf. In diesem Fall stellt sich die Frage, ob dieser Qualitätsvorsprung zum stärksten Mitbewerber sinnvoll ist. Dessen Qualität liegt zwar unter dem Marktdurchschnitt, jedoch verfügt er über Preisvorteile, woraus ebenfalls ein positiver relativer Customer Value von +3 resultiert. Auf Grund des klaren Abstands zu Fellner Defrotherm wird dieser Anbieter im Zuge der internen Betrachtung nicht weiter berücksichtigt.

Abbildung 24 zeigt die Attribute Chart der eigenen Leistung im Vergleich zu Wernig KG (Beschreibung der Interpretation siehe Kapitel 4.3). Da die Mitarbeiter der

Krobath protech davon ausgehen, dass die eigene Leistung überlegen ist, gäbe es hier keinen Handlungsbedarf in Richtung Qualitätsverbesserung. Um tatsächliche Stärken und/oder Schwächen ablesen zu können, muss daher die Bewertung der Kunden herangezogen werden.

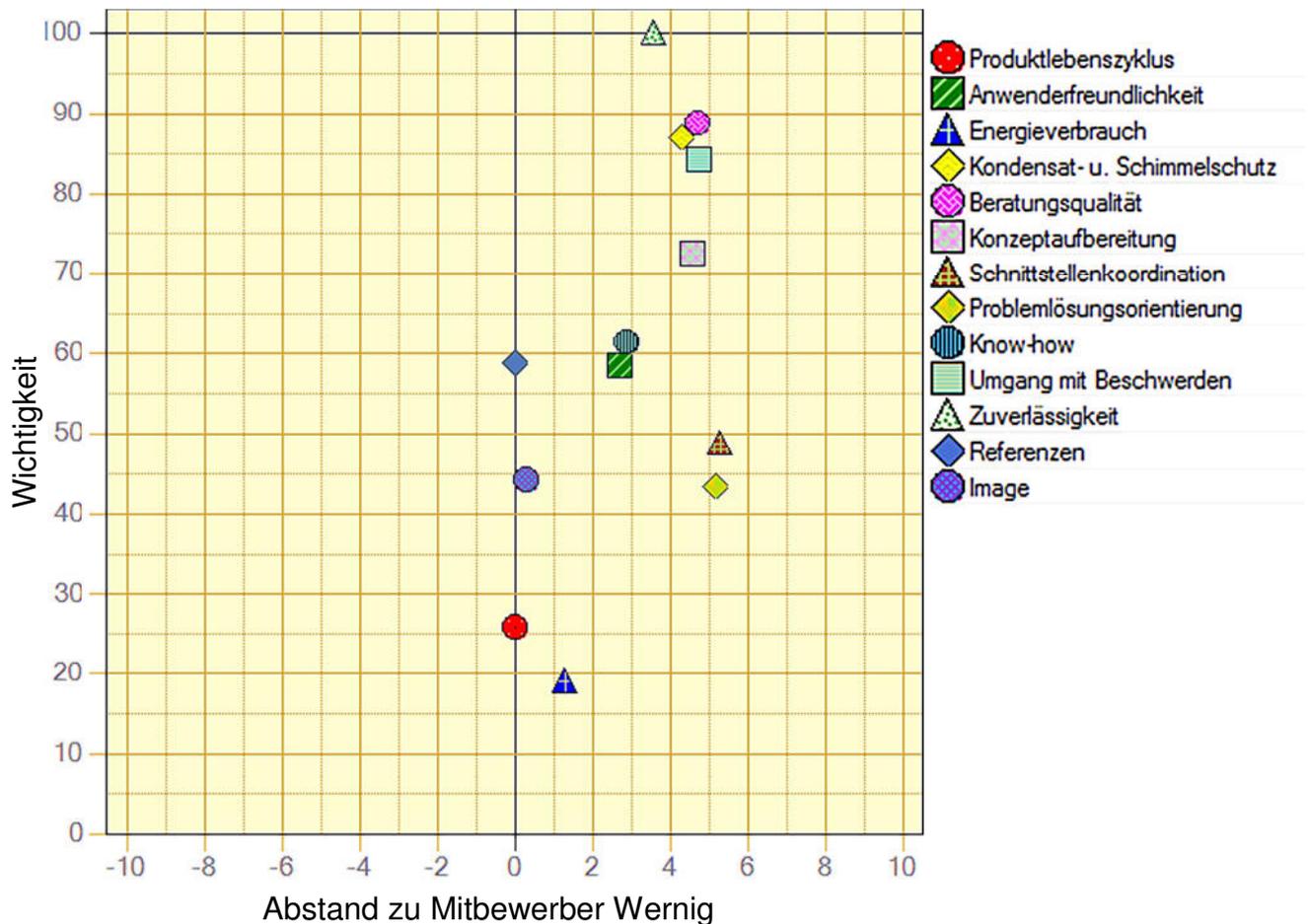


Abbildung 24: Attribute Chart: Selbstbild (Datenbasis: interne Befragung, Darstellung: Campus02 Value Map Software)

6.4 Fremdbild - die Sicht der Kunden

Das Fremdbild ist das Ergebnis der externen Kundenbefragung und zeigt die tatsächliche Marktstellung bzw. Wettbewerbsposition der Krobath protech. Die Sicht der gemeinnützigen Wohnbauträger bildet die Basis für die weitere Vorgehensweise. Die Befragung der gemeinnützigen Wohnbauträger fand im Zeitraum Februar bis März 2018 statt. Die Auswertung der Befragung findet sich im Anhang A-15.

Bei Betrachtung zeigt sich, dass sieben von neun bestehenden Kunden im relevanten Kundensegment an der Befragung teilgenommen haben. Da Anonymität zugesichert wurde, weil der Markt bzw. die Kunden und ihre EntscheidungsträgerInnen untereinander bekannt sind, werden die ausgefüllten Fragebögen nicht in dieser Arbeit veröffentlicht. Drei der Nicht-Kunden haben ebenfalls an der Erhebung teilgenommen. Der am häufigsten genannte Grund für die Nicht-Teilnahme war die mangelnde Kenntnis des Systems und/oder der Anbieter. Die Ursache liegt darin, dass vor allem die kleineren Wohnbauträger (noch) keine vollwertigen Lüftungssysteme einsetzen. In diesen Fällen wird lediglich die Pflicht erfüllt, innenliegende Toiletten ohne Fenster mit einem sogenannten Einzelraumventilator zu versehen. Diese gemeinnützigen Wohnbauträger räumen jedoch ein, dass die Kondensat- und Schimmelbildung, vor allem in den Mietwohnungen, ein für sie kostenintensives Problem darstellt.

„Wir wissen auch, dass wir im Falle eines Rechtsstreits mit den Mietern verlieren würden und unsere Ausführungen nicht mehr zeitgemäß sind. In Wirklichkeit wird mehr Geld für Schimmelsanierung und Malerarbeiten ausgegeben als die Anlagen kosten würden. Aber wir wissen auch, dass ein Umdenken in unserem Unternehmen stattfinden muss...“ (Anonymer Nicht-Kunde 14.03.2018).

Die Tatsache, dass diese Wohnbauträger auch keine Kunden des Mitbewerbers im relevanten Geschäftsfeld sind, wird für die Maßnahmenplanung ebenfalls berücksichtigt. Abbildung 25 zeigt die Value Map als Ergebnis der externen Befragung und somit die tatsächliche Marktstellung der Krobath protech.

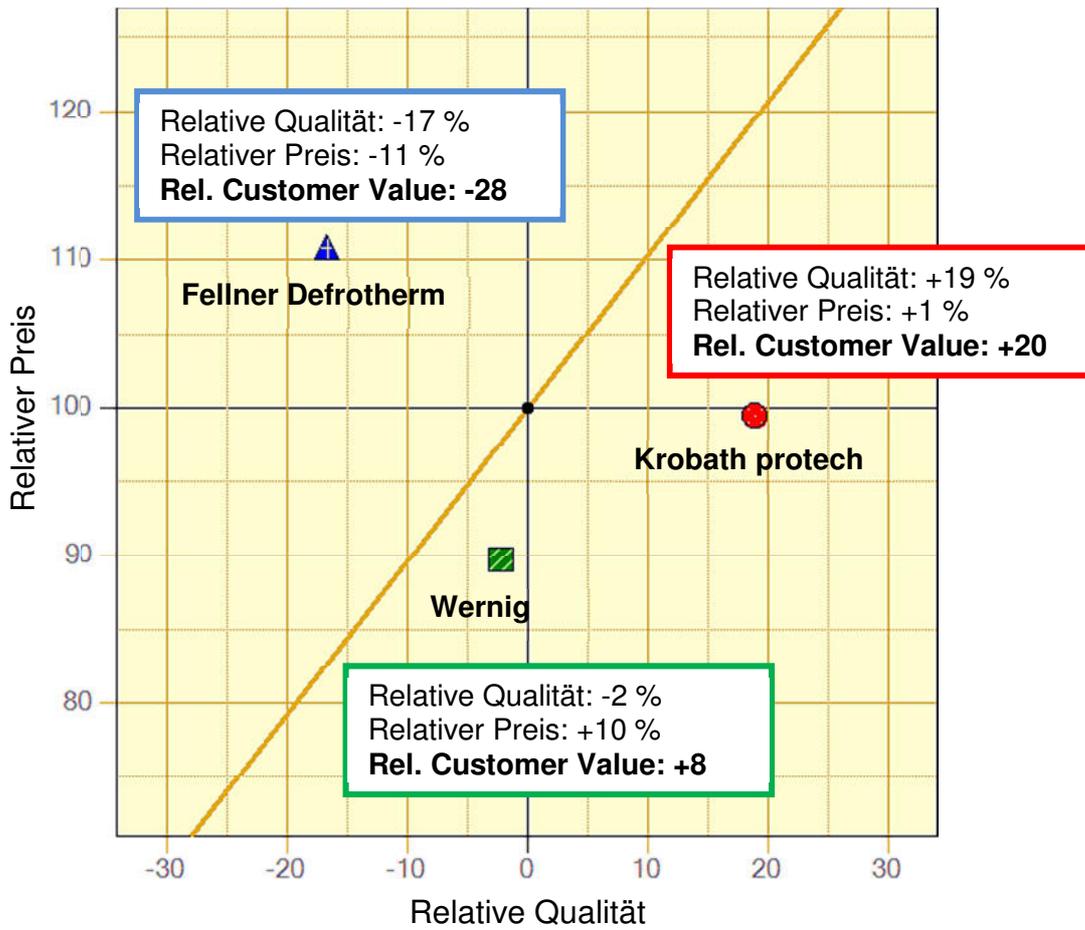


Abbildung 25: Value Map: Fremdbild (Datenbasis: externe Befragung, Darstellung: Campus02 Value Map Software)

Die Steigung der Fair Value Line ist steiler als in der Selbstbetrachtung und beträgt 1,04. Eine Steigung von 1 bedeutet, dass Qualität und Preis für den Kunden gleich wichtig sind, während > 1 zeigt, dass die Qualität wichtiger ist. Das Ergebnis zeigt eine leichte Tendenz zu einem qualitätssensiblen Markt. D.h. die Qualität ist mit 51:49 etwas wichtiger als der Preis. Die Krobath protech sowie die Wernig KG weisen ein positives Preis-Leistungsverhältnis auf. Bei Fellner Defrotherm liegt der Preis der Marktleistung auch in der realen Marktbetrachtung über der Zahlungsbereitschaft der Kunden. Auch aus Sicht der gemeinnützigen Wohnbauträger weist die Krobath protech im relevanten Geschäftsfeld eine überdurchschnittliche Qualität auf, was einem relativen Customer Value von +20 zu einem ebenfalls fast durchschnittlichen Preis entspricht. Bei der Betrachtung des relativen Customer Value des stärksten Konkurrenten, welcher bei +8 liegt, fällt auf, dass der Abstand nicht so groß ist wie von den Mitarbeitern angenommen. Dies wird auch durch die Attribute Chart (Abbildung 26) bestätigt.

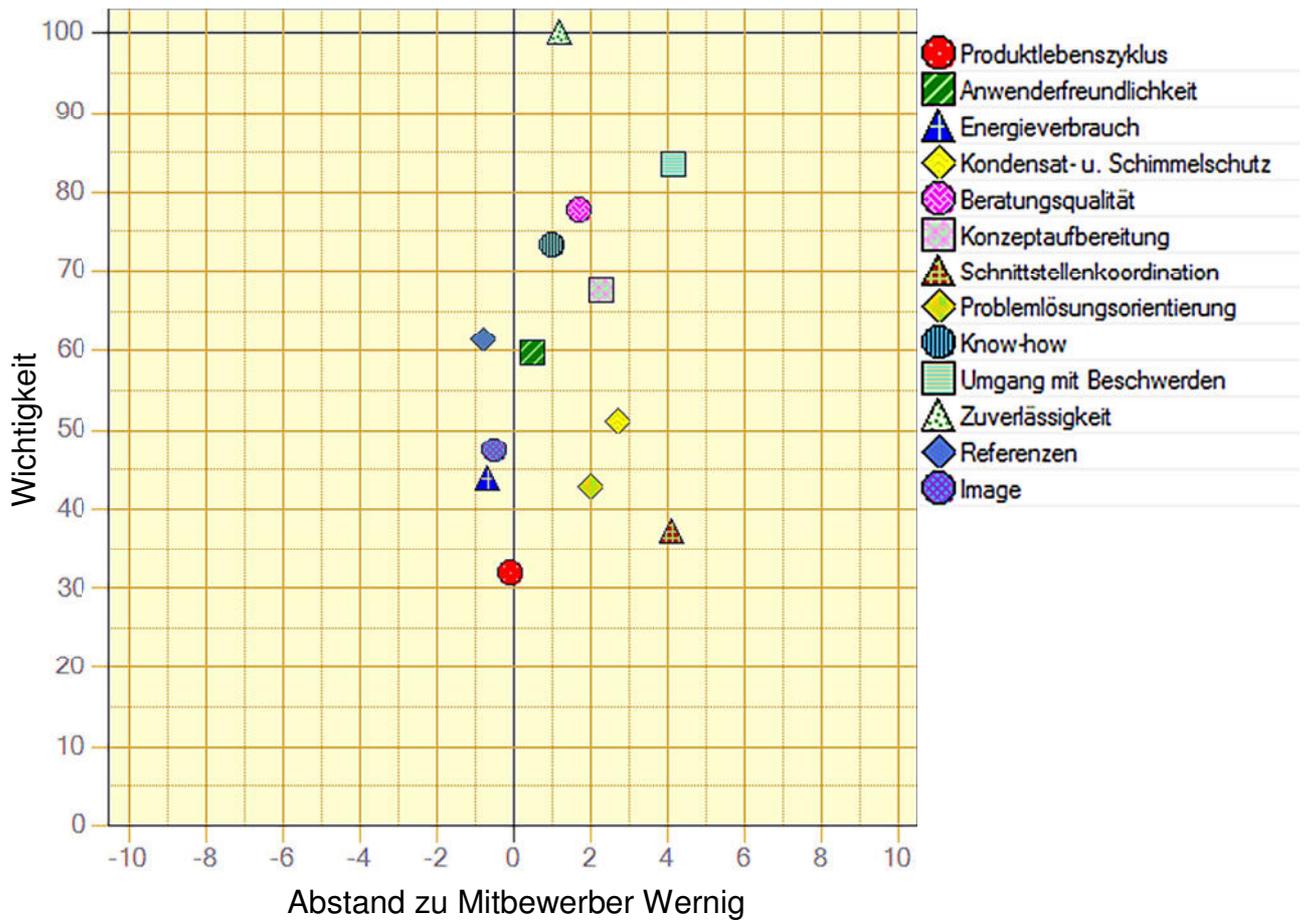


Abbildung 26: Attribute Chart: Fremdbild (Datenbasis: externe Befragung, Darstellung: Campus02 Value Map Software)

6.5 Gegenüberstellung von Selbstbild und Fremdbild

In Tabelle 10 werden die Ergebnisse der internen und externen Befragung gegenübergestellt. Obwohl der relative Customer Value der Krobath protech aus der Kundenbefragung mit 20 positiv zu bewerten ist, hat sich dieser gegenüber der Selbsteinschätzung verschlechtert.

Anbieter	Selbstbild			Fremdbild			Veränderung der Position
	Preissensibilität = 44:56			Preissensibilität = 51:49			
	rel. Qualität	rel. Preis	rel. CV	rel. Qualität	rel. Preis	rel. CV	
Krobath protech	31	-1	30	19	1	20	↓
Wernig	-12	15	3	-2	10	8	↑
Fellner Defrotherm	-19	-14	-33	-17	-11	-28	↑

Tabelle 10: Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild (eigene Darstellung)

Die Krobath protech schätzt den Markt eher preissensibel ein (Q 44: P 56), während die Kunden angeben, dass der Preis nicht wichtiger ist als die Qualität (Q 51: P 49). Auffällig ist, dass beide Mitbewerber von der Krobath protech schlechter eingeschätzt werden als von den (potenziellen) Kunden. Fellner De-frotherm weist auch aus Kundensicht ein negatives Preis-Leistungsverhältnis auf, daher ist anzunehmen, dass dieser Anbieter auch zukünftig Marktanteile verlieren wird. Da auch davon auszugehen ist, dass (potenzielle) Kunden für die Investition in *bedarfsgeregelte Zu- und Abluftanlagen* lediglich zwischen zwei Anbietern wählen können, darf sich die Krobath protech nicht auf ihrem Erfolg ausruhen, wie die Simulationen in Abbildung 27 zeigen.

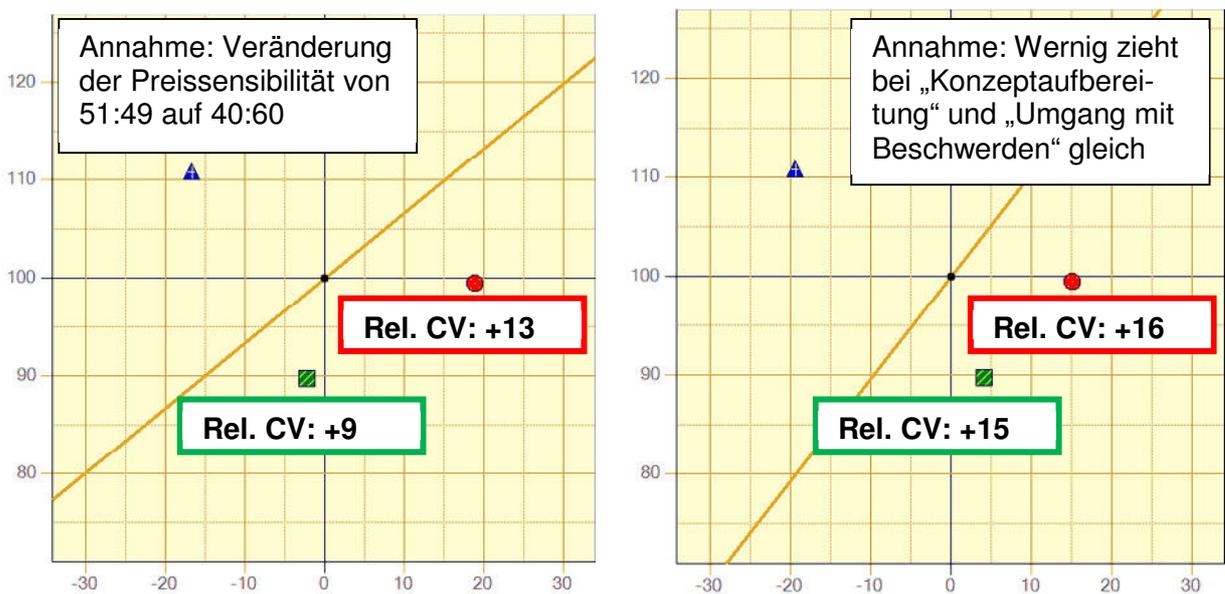


Abbildung 27: Simulationen Marktveränderungen (Datenbasis: beispielhafte Annahmen, Darstellung: Campus02 Value Map Software)

Die in Abbildung 27 dargestellten Simulationen zeigen, wie sich die eigene Marktposition verändert, wenn sich der Markt bei gleichbleibender Kundeneinschätzung der Anbieter zu einem preissensiblen entwickelt. Oder z.B. der Konkurrent Wernig in den relevanten Merkmalen „Konzeptaufbereitung“ und „Umgang mit Beschwerden“ mit der Krobath protech gleichzieht. Der relative Customer Value von Wernig liegt beim zweiten Beispiel mit +15 plötzlich nah am Wert der Krobath protech mit +16. Hier wird die Gefahr von Fehleinschätzungen der eigenen MitarbeiterInnen visualisiert. Um nachhaltig erfolgreich zu bleiben, müssen die Unterschiede bzw. Abstände zum Mitbewerber in den wichtigen Merkmalen aus Kundensicht genauer betrachtet werden.

Tabelle 11 zeigt die Unterschiede zwischen Selbsteinschätzung und tatsächlicher Marktstellung in Hinblick auf die Wichtigkeit der Qualitätsmerkmale. Die Merkmale wurden absteigend nach ihrer Wichtigkeit aus Kundensicht sortiert. Die Wichtigkeitsangabe in % entspricht den Werten aus der Befragung. Der Gewichtsindex stellt die auf das Maximalgewicht normierten Werte dar und ist der Attribute Chart bzw. der Value Map Software entnommen. Zunächst werden alle Merkmale, die über dem Index von 50 liegen, betrachtet (siehe blaue Markierung).

Qualitätskriterien	Selbstbild		Fremdbild	
	Wichtigkeit in % lt. Befragung	Wichtigkeits- index lt. Attribute Chart	Wichtigkeit in % lt. Befragung	Wichtigkeits- index lt. Attribute Chart
Zuverlässigkeit	12,62	100	12,87	100
Umgang mit Beschwerden	10,63	84	10,73	83
Beratungsqualität	11,20	89	10,01	78
Know-how	7,75	61	9,41	73
Konzeptaufbereitung	9,14	72	8,70	68
Referenzen	7,43	59	7,91	61
Anwenderfreundlichkeit	7,37	58	7,68	60
Kondensat- u. Schimmelschutz	10,97	87	6,60	51
Image	5,57	44	6,09	47
Energieverbrauch	2,40	19	5,64	44
Problemlösungsorientierung	5,49	44	5,51	43
Schnittstellenkoordination	6,17	49	4,79	37
Produktlebenszyklus	3,26	26	4,08	32

Tabelle 11: Reihung der Wichtigkeit aus Kundensicht (eigene Darstellung)

Die Mitarbeiter konnten sich bei der Betrachtung der Wichtigkeit gut in den Kunden hineinversetzen. Bis auf den Kondensat- und Schimmelschutz, dessen Wichtigkeit intern höher eingeschätzt wurde, liegen die Werte nahe den Kundenangaben. Die Qualitätskriterien „Zuverlässigkeit“, „Umgang mit Beschwerden“, „Beratungsqualität“ und das „Know-how“ sind die Schlüsselkriterien, da diese die wichtigsten Kriterien für die Kunden sind und daher den größten Beitrag zum Customer Value liefern. Da die Einschätzung der Mitarbeiter keine groben Abweichungen zum Fremdbild zeigt, wird in weiterer Folge nur mehr die Kundensicht behandelt.

Abbildung 28 zeigt die Attribute Chart und die jeweiligen Bereiche, die besonderer Aufmerksamkeit bedürfen.

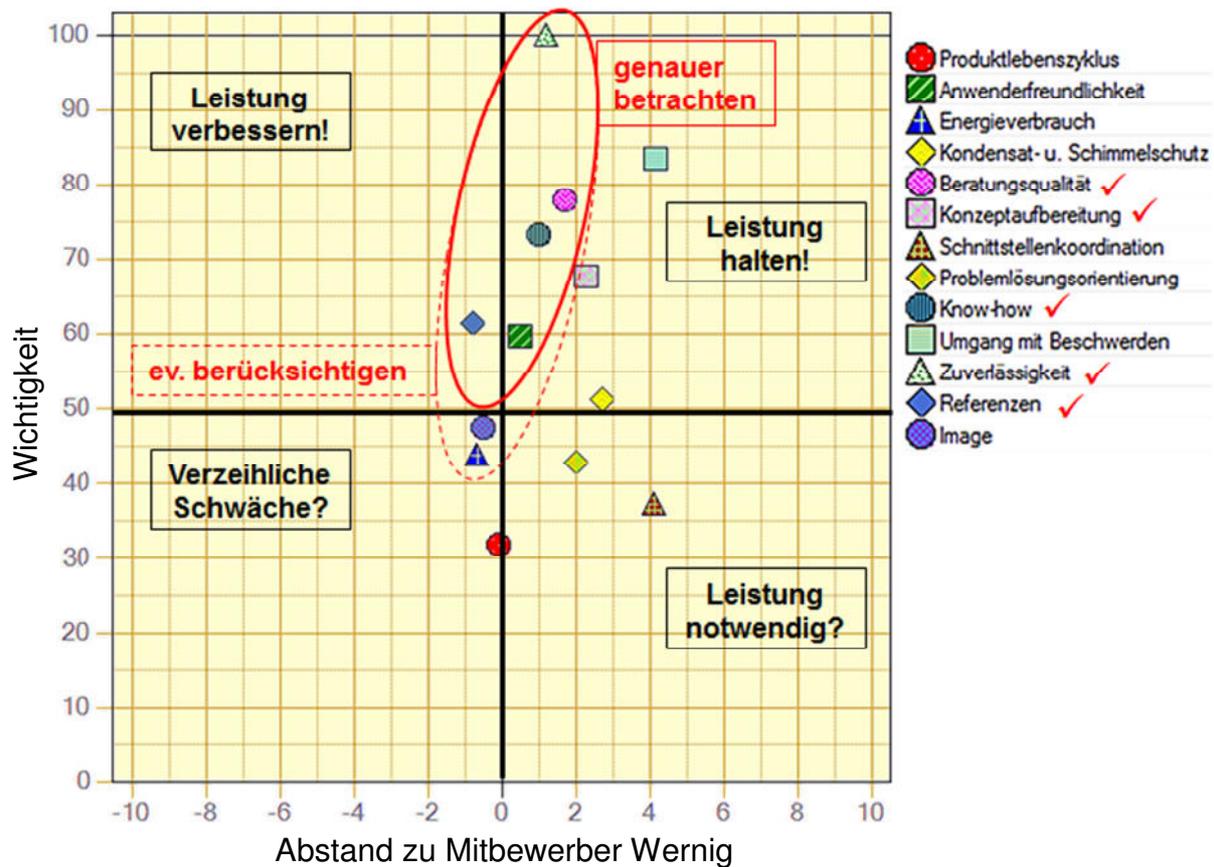


Abbildung 28: Attribute Chart mit Handlungsfeldern (Datenbasis: externe Befragung, Darstellung: Campus02 Value Map Software)

Aus Sicht der Verfasserin sind drei der fünf wichtigsten Kriterien trotz Überlegenheit genauer zu betrachten, da u.U. der Abstand zu gering ist und vom Mitbewerber eventuell rasch eingeholt werden kann. Wie die Simulation zeigt, würde dies die eigene Marktstellung negativ verändern. Trotz geringerer Wichtigkeit für die Kunden könnten Referenzen, Image, Energieverbrauch und Anwenderfreundlichkeit ebenfalls betrachtet werden, da mit geringem Kommunikationsaufwand beispielsweise die Qualität dieser Kriterien gesteigert werden könnte.

7 Zentrale Ergebnisse

7.1 Interpretation der Ergebnisse

Die Interpretation der Ergebnisse ist die Basis für die Zieldefinition, um Maßnahmen ableiten zu können, welche die Wettbewerbsposition verbessern und das angestrebte Gewinnziel in der Steiermark ermöglichen. Dazu muss zuerst der Abstand in den wichtigsten Merkmalen zum stärksten Mitbewerber Wernig betrachtet werden. Tabelle 12 zeigt neben der Wichtigkeit auch die Abweichungen zum Mitbewerber in den jeweiligen Merkmalen.

Qualitätskriterien	Fremdbild		
	Wichtigkeit in % lt. Befragung	Wichtigkeitsindex lt. Attribute Chart	Abstand Krobath zu Wernig
Zuverlässigkeit	12,87	100	1,2
Umgang mit Beschwerden	10,73	83	4,13
Beratungsqualität	10,01	78	1,7
Know-how	9,41	73	1
Konzeptaufbereitung	8,70	68	2,3
Referenzen	7,91	61	-0,8
Anwenderfreundlichkeit	7,68	60	0,5
Kondensat- u. Schimmelschutz	6,60	51	2,7
Image	6,09	47	-0,5
Energieverbrauch	5,64	44	-0,66
Problemlösungsorientierung	5,51	43	2
Schnittstellenkoordination	4,79	37	4,1
Produktlebenszyklus	4,08	32	-0,1

Tabelle 12: Wichtigkeit und Abweichung (eigene Darstellung)

Die rot markierten Werte signalisieren entweder eine Schwäche in einem Merkmal oder einen zu geringen Abstand zum Konkurrenten in den zuvor ausgewählten Merkmalen (siehe Tabelle 9) und den Schlüsselkriterien. Die grün markierten Werte weisen einen größeren Abstand auf und werden zu diesem Zeitpunkt nicht weiter berücksichtigt. In den Schlüsselkriterien „Zuverlässigkeit“, „Beratungsqualität“ und „Know-how“ nehmen die (potenziellen) Kunden die Krobath protech nur marginal besser war als den Mitbewerber. Aus Sicht der Verfasserin sollte daher der Abstand zur Konkurrenz ausgebaut werden. Werden die Abstände in den „unwichtigeren“ Kriterien betrachtet, fallen Schwächen in Hinblick auf die Referenzen und

das Image auf. Zwar ist der Abstand zu gering, um tatsächliche Positionsunterschiede ablesen zu können, dennoch werden diese in die Maßnahmenplanung zur Verbesserung der Marktstellung integriert. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die Krobath protech als Qualitätsanbieter gelten will, was eine Verbesserung des Images und in weiterer Folge der Referenzen bedingt.

Verbesserungsvorschläge und Weiterempfehlung

Im Zuge der Befragung wurden lediglich von einem Kunden Verbesserungswünsche hinsichtlich der Systemdarstellung geäußert, die auf den Wissensstand der BewohnerInnen angepasst werden soll. Er schlägt eine vereinfachte Darstellung vor, um letztendlich die Kommunikation zwischen Wohnbauträger und BewohnerInnen durch zielgruppenspezifisches Infomaterial zu erleichtern.

Alle Befragten gaben an, die Krobath protech weiterzuempfehlen und diese wieder zu beauftragen. Die Nicht-Kunden gaben an, im Bedarfsfall, d.h. wenn sie „gezwungen“ sind, solche Systeme einzubauen, das Unternehmen ebenfalls zu beauftragen.

Preis der Leistung

Tabelle 13 zeigt die sogenannte Value Scorecard, wie sie auch von der Customer Value Map Software dargestellt wird.

Anbieter	Relative zum Marktdurchschnitt		WTP	Vor- u. Nachteile in Geldeinheiten (in % vom Durchschnittspreis)		
	Qualität	Preis		Qualität	Preis	Wertvorteil
Krobath protech	19	100	119	20	1	21
Wernig	-2	90	98	-2	10	8

Tabelle 13: Value Scorecard (eigene Darstellung)

Die willingness to pay (WTP) zeigt, was den Kunden die aktuelle Leistung der jeweiligen Anbieter wert ist, d.h. was sie bereit wären zu investieren. Für die Krobath protech bedeutet dies, der Kunde ist bereit, für das *bedarfsgeregelte System* einen Preis von ca. € 1.130/WE zu zahlen, welcher 19 % über der durchschnittlichen Auftragssumme von ca. € 950/WE liegt. Der subjektiv empfundene Wertvorteil von 21 (= relativer Customer Value) errechnet sich aus der Summe dieses Qualitätsvorteils (20) und dem Preisvorteil (1). Auch Wernig verfügt über einen Wertvorteil -

wie Tabelle 13 zeigt, resultiert dieser aus einem Preisvorteil. Mit einer relativen Qualität von -2 hat Wernig einen Nachteil gegenüber der Krobath protech, da das Unternehmen sowohl über einen Qualitäts- als auch einen Preisvorteil verfügt. Zwar ist der Preisvorteil von 1 marginal, auf Grund der hohen Margen auf *bedarfsgeregelte Lüftungssysteme* könnte die Krobath protech den Preis jedoch reduzieren und so den Vorteil weiter ausbauen.

7.2 Ursachenanalyse

In diesem Abschnitt werden die Gründe für die Stärken und Schwächen in den einzelnen Qualitätsmerkmalen analysiert. In erster Linie werden die Schlüsselkriterien betrachtet, die lediglich einen minimalen Vorsprung zum Mitbewerber aufweisen, wie „Zuverlässigkeit“, „Beratung“ und „Know-how“. Die Qualitätskriterien „Referenzen“ und „Image“ zeigen zwar minimale, aber dennoch Schwachpunkte und werden ebenfalls betrachtet.

7.2.1 Qualitätskriterium „Zuverlässigkeit“

In diesem Kontext versteht sich die „Zuverlässigkeit“ als Vertrauen in den Anbieter, die Vorgaben, Termine und Normen in Hinblick auf die Errichtung und den Betrieb von *bedarfsgeregelten Lüftungssystemen* einzuhalten. Im relevanten Geschäftsfeld setzt die Krobath protech auf einen **entsprechenden Lagerbestand** der Komponenten, so können auch große Bestellungen ausgeliefert werden, denen kein (fristgerechter) Auftrag voran gegangen ist. Die Mitarbeiter zeigen eine **hohe Eigenmotivation** und verhalten sich dem Familienunternehmen gegenüber sehr loyal. Für die Erstellung von Plan-, Ausschreibungs- oder Angebotsunterlagen, was teilweise mit hohem technischem und zeitlichem Aufwand verbunden ist, leisten die Mitarbeiter, dem Bedarf entsprechend, Mehr- und/oder Überstunden. Seitens des Unternehmens ist dies mit Überstundenpauschalen und/oder **Gewinnbeteiligungen** geregelt. Zudem gibt es **verantwortliche Personen**, die die Projekte den Prioritäten entsprechend reihen und die Abarbeitung **organisieren**, was zu einem reibungslosen Ablauf führt. Diese Bemühungen wurden von den Befragten überwiegend mit „ausgezeichnet“ oder „perfekt“ bewertet. Der Grund für den niedrigen Abstand zum Mitbewerber liegt in dessen Leistung, die mehrheitlich mit „sehr gut“ bewertet wurde. Da der Mitbewerber selbst nicht beeinflusst werden

kann, hat die Krobath protech lediglich die Möglichkeit, den hohen internen Standard zu halten.

7.2.2 Qualitätskriterium „Beratungsqualität“

Zwar spricht der Ausdruck „Beratungsqualität“ für sich, jedoch geht es darum, diese von allen Mitarbeitern zu erfüllen, d.h. sowohl durch den zuständigen Vertriebsmitarbeiter als durch die Techniker. Kunden bzw. Interessenten informieren sich oftmals telefonisch, während der Vertriebsmitarbeiter zu diesem Zeitpunkt u.U. nicht verfügbar ist. In diesem Fall müssen die **Techniker** annähernd dieselben **retorischen und kaufmännischen Fähigkeiten** aufweisen wie ihre Kollegen. Umgekehrt erwarten sich die Kunden **technisches Know-how vom Vertrieb**, welches über Grundlagenwissen hinausgeht. Die Führung des Unternehmens achtet bereits bei der Einstellung neuer Mitarbeiter darauf, dass diese geforderten Fähigkeiten in den Bereichen Vertrieb und Technik erfüllt werden, zudem werden **umfangreiche funktionsübergreifende Einschulungen** durchgeführt und/oder „**Talente**“ im Unternehmen **entwickelt** (z.B. SekretärInnen zu TechnikerInnen). Die Beratungskompetenz wird von den Befragten scheinbar auch wahrgenommen, da diese ebenfalls im Schnitt mit „sehr gut“ bis „ausgezeichnet“ bewertet wurden, hingegen ist Wernig „mehr als zufriedenstellend“ bis „gut“ (siehe verbalisierte Ratingskala A-9).

7.2.3 Qualitätskriterium „Know-how“

„Know-how“ ist der Beratungsqualität übergeordnet und betrifft auch andere Funktionen, durch die sich das Unternehmen von den Mitbewerbern abheben kann, wie etwa die Montagemitarbeiter. Dies wird durch umfassende **Einschulungen, Aus- und Weiterbildungen** sichergestellt. Durch die kaum vorhandene Mitarbeiterfluktuation bringen die MitarbeiterInnen aller Funktionen im relevanten Geschäftsfeld zudem **viel Erfahrung** mit sich. Das **Know-how** wird von der Führung **als Schlüsselressource** des Unternehmens betrachtet. Als langjähriger Platzhirsch am Lüftungsmarkt (gegründet 1894) kann auch Wernig auf reichlich Erfahrung und Wissen zurückgreifen, dementsprechend ist der Abstand zur Krobath protech gering. Das Know-how kann daher im Vergleich zum stärksten Konkurrenten **nicht als Differenzierung** betrachtet werden. Die Verfasserin sieht hier eher die Notwendigkeit, den Standard zu halten. Im Falle von Personalabgängen sind die

„NachfolgerInnen“ schnellst möglich parallel im Unternehmen aufzubauen, um das Niveau halten zu können. Die Abgänge und der Personalbedarf sind gut planbar, da es sich überwiegend um Pensionierungen handelt.

7.2.4 Qualitätskriterien „Referenzen und Image“

Marginale Schwächen weist die Krobath protech in den Kriterien „Referenzen“ und „Image“ auf. Da diese anbieterbezogenen Kriterien von den Befragten verhältnismäßig am wenigsten Wichtigkeit zugesprochen wurde, ist auch der Einfluss auf die relative Qualitätsposition vergleichsweise geringer. Unter „Referenzen“ werden die bereits ausgeführten Projekte verstanden, an denen sich die (potenziellen) Kunden und/oder Interessenten orientieren können, was im Projektgeschäft von besonderer Bedeutung ist (siehe Kapitel 2). In weiterer Folge wird auch das Image von den Referenzen beeinflusst, dieses gilt als **Informationssubstitut** und beeinflusst als **Potenzialfaktor** die Wahrnehmung der Leistungsqualität (siehe 3.4.1).

Erwähnenswert ist, dass die Nicht-Kunden die Wichtigkeit der anbieterbezogenen Kriterien höher einstufen als die bestehenden Kunden. Aus Sicht der Verfasserin wurde die Wichtigkeit von den Kunden geringer eingestuft, da diese bereits über Erfahrung mit den Anbietern verfügen. Die kleineren Wohnbauträger, die nach eigenen Angaben noch keine *bedarfsgeregelten Systeme* verbauen und daher an der Befragung auch nicht teilgenommen haben, müssen sich in Zukunft mangels Erfahrungen am Image und den Referenzen orientieren. Daher hat hier die Krobath protech **dringenden Nachholbedarf**, um den nachhaltigen Erfolg, vor allem in Hinblick auf die Neukundengewinnung, in diesem Geschäftsfeld sicher zu stellen.

Das Unternehmen hat in den letzten 20 Jahren mit über 50.000 ausgestatteten Wohneinheiten in Österreich theoretisch eine Reihe an Referenzen vorzuweisen. Darunter befinden sich auch „Prestigeprojekte“, wie z.B. „Wohnen am Wasser“ (Tegetthoff) in Wien, die „Green City“ in Graz oder diverse Objekte in der „Seestadt Aspern“, um einige aktuelle zu nennen. Praktisch wird jedoch verabsäumt, dies auch publik zu machen. Bis auf eine Handvoll regelmäßig aktualisierter Projekte, die sich auf der Homepage unter „Aktuelles“ finden, werden keine weiteren Aktivitäten gesetzt.

7.3 Interne Erfolgsfaktoren und kritische Betrachtung

Die nachfolgenden Punkte stellen die internen Erfolgsvoraussetzungen der Krobath protech dar, die im Gespräch mit der Führungsebene definiert wurden und/oder sich aus der theoretischen Auseinandersetzung vor allem in Hinblick auf das Wertangebot (Leistungs Bündel) ergeben. Die in der Ursachenanalyse bereits beschriebenen Faktoren werden für den/die LeserIn lediglich zusammengefasst. Einzelne Punkte werden von der Verfasserin kritisch betrachtet.

Marktstellung als Qualitätsanbieter

Wie die Ergebnisse der Befragung bestätigten, bietet die Krobath protech ihren Kunden eine überlegene Qualität gegenüber der Konkurrenz, wovon auch das Unternehmen selbst überzeugt ist. Diverse Kommunikationsmaßnahmen wie Einschaltungen in Fachzeitschriften, Bauanzeigen, Messeauftritte etc. lassen den Mitbewerber Wernig dennoch präsenter erscheinen. Das wird durch die Bewertung von Image und Referenzen beider Anbieter bestätigt. Die fehlenden Marketingmaßnahmen der Krobath protech sind als kritisch zu betrachten und sind mitunter die Ursache dafür, dass die überlegene Qualität von den potenziellen Kunden nicht wahrgenommen wird.

Umfassende Problemlösungen als Wertangebot

Das Unternehmen bietet umfassende, jedoch kostenlose Serviceleistungen, die den gesamten Immobilienlebenszyklus betreffen. Ziel ist es, bereits in der Planungsphase Einfluss auf das Projekt zu nehmen. Das bedeutet, die Kontaktaufnahme findet bereits vor den klassischen Vermarktungsphasen des Projektgeschäfts statt, um mit Planungsbüros, ArchitektInnen, BauphysikerInnen, also den zukünftigen InitiatorInnen und/oder BeeinflusserInnen in Kontakt zu treten. Zudem fungieren diese als „Multiplikatoren“ und sind daher von entsprechender Wichtigkeit. Die Bedürfnisse der **Interessensgruppen** werden daher weitgehend berücksichtigt. Auch Wartungen, Beschwerdemanagement für die NutzerInnen sowie Sanierungen werden nach Fertigstellung der Bauvorhaben geboten, was jedoch ein eigenes Geschäftsfeld darstellt.

Abbildung 29 zeigt den Zusammenhang zwischen dem Immobilienlebenszyklus, den Vermarktungsphasen und den möglichen Leistungen der Krobath protech.

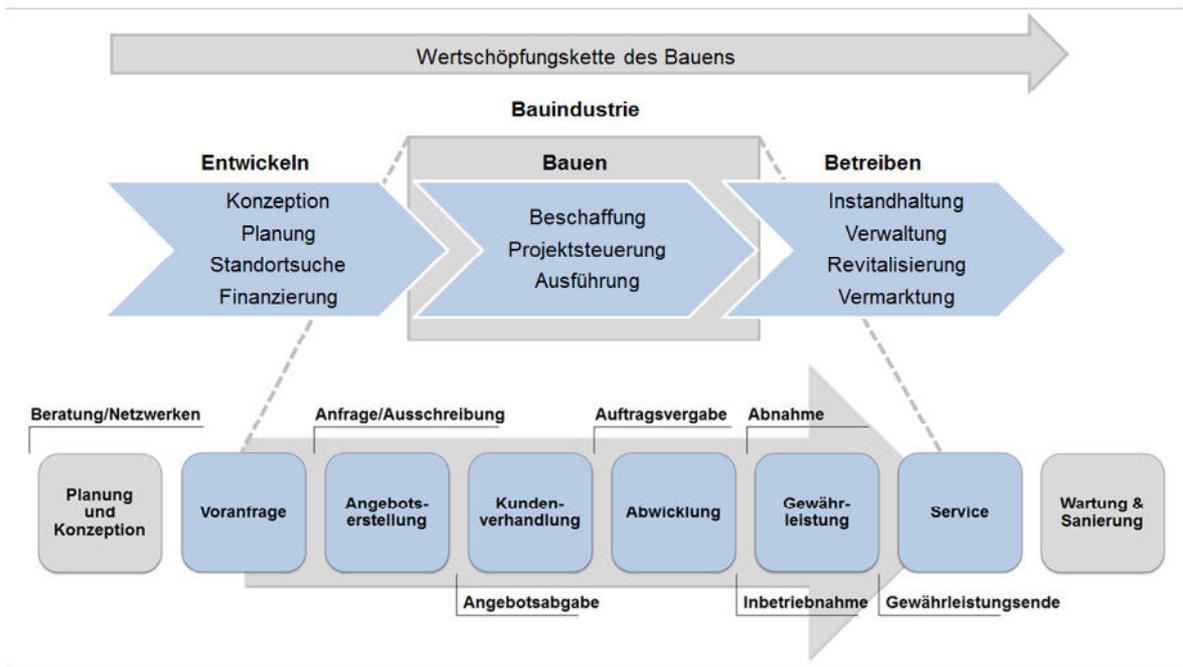


Abbildung 29: Zusammenhang Immobilienlebenszyklus und Vermarktungsphasen im Projektgeschäft (eigene Darstellung)

Abbildung 30 zeigt das derzeitige Leitungs­bündel der Krobath protech im relevanten Geschäftsfeld, welches meist in Form von Pauschalen angeboten wird.

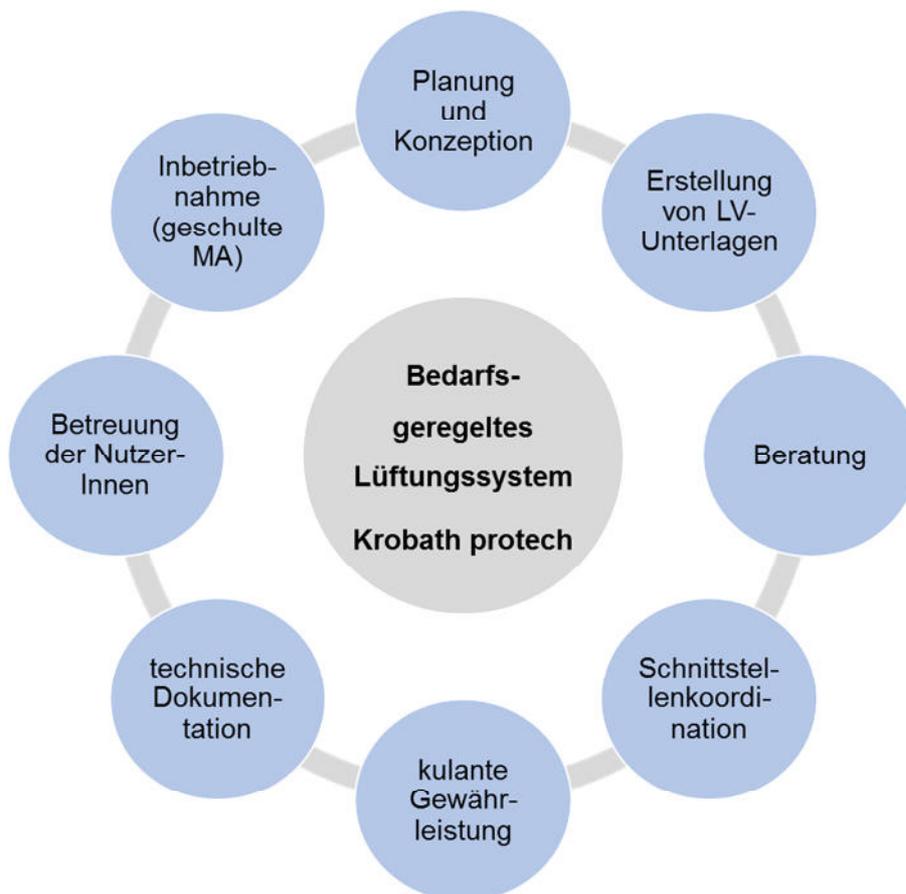


Abbildung 30: Leistungs­bündel der Krobath protech (eigene Darstellung)

Die servicebezogenen Leistungen, wie die Betreuung der NutzerInnen (Umgang mit Beschwerden) oder die Konzeptaufbereitung haben sich positiv auf das Ergebnis der Befragung ausgewirkt. Die Gewichtung beweist auch die Relevanz für die Kunden. Das Unternehmen sollte sich dennoch die Frage stellen, ob hier ein Pauschalpreis zielführend ist, zumal die Mitbewerber hier Schwächen aufweisen.

MitarbeiterInnen und Finanzmittel als Schlüsselressourcen

Im Zuge des Problemlösungs- und Projekterstellungsprozesses fallen eine Reihe Kosten an, die das Unternehmen auf Grund der Geschäftsspezifika vorfinanzieren muss. Die Krobath protech ist finanziell gesehen ein gesundes Unternehmen, das über ein Eigenkapital von 100 % verfügt. Auch die Teilnahme an Großprojekten stellt für das Unternehmen daher keinen Stolperstein dar. Um die Projekte erfolgreich umzusetzen, bedarf es u.a. der Kompetenzen der MitarbeiterInnen. Wie bereits beschrieben, legt die Führung besonderen Wert auf Aus- und Weiterbildung und ein **funktionsübergreifendes Verständnis** der MitarbeiterInnen. Das interne Angebot an Seminaren und Teambuildingmaßnahmen sowie der sichere Arbeitsplatz tragen zur hohen Mitarbeitermotivation und -loyalität bei.

7.4 Integrierter SWOT-Katalog

Am Ende der Analysephase wird ein SWOT-Katalog erstellt, in dem die externen und internen Betrachtungen zusammengeführt werden. Die schlüssige Zusammenführung ist Grundvoraussetzung, um Ziele und in weiterer Folge Maßnahmen ableiten zu können. Die Ziele sind speziell auf das Unternehmen und dessen aktuelle Lage, unter Berücksichtigung der Umweltentwicklungen und der internen Erfolgsfaktoren, abzustimmen. Der SWOT-Katalog unterscheidet zwischen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Stärken sind vorhanden, wenn das Unternehmen in einem entscheidenden Erfolgsfaktor besser ist als die Mitbewerber, während eine Schwäche eine Unterlegenheit bedeutet. Wenn eine Umweltentwicklung auf eine Stärke trifft, wird von einer Chance ausgegangen. Trifft die Entwicklung auf eine Schwäche im Unternehmen, besteht für dieses ein entsprechendes Risiko (vgl. Becker 2013, S. 104; S. 671). Der integrierte SWOT-Katalog der Krobath protech stellt die gewonnenen Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kapiteln in Tabelle 14 komprimiert dar. Damit soll visualisiert werden, wo das Unternehmen steht und beinhaltet Überlegungen, wo das Unternehmen hinmöchte (vgl. Becker 2013, S. 104).

Umweltentwicklung	... trifft im System auf eine Stärke oder Schwäche				... das bedeutet Chance oder Gefahr			... daher streben wir an
	+	-	Stärke/Schwäche	Ursache	+	-	Chance/Gefahr	Herausforderungen
Moderates Marktwachstum im Objektbau von 2 % prognostiziert		3	Fehlender Wachstumswille - Führungseinstellung	Personalengpässe, unternehmerische Zielsetzung (Marktanteil halten)		3	Verlust von Marktanteilen	Verwendungshäufigkeit bei Bestandskunden steigern und Neukunden gewinnen
Wegen sinkender Förderung und steigender Baukosten Trend zu <i>bedarfsgeregelten Lüftungssystemen</i>	2		Know-how, Erfahrung und Referenzkunden in diesem Geschäftsfeld	Spezialisierung auf Objekt- bzw. sozialem Wohnbau	2		Neue Kunden gewinnen, die bisher in Anlagen mit WRG investiert haben	Referenzen kommunizieren und Imagepflege haben
Partnerschaften und gemeinsame Wertschöpfungsprozesse gewinnen an Bedeutung	2		Breites Netzwerk an PlanerInnen, ArchitektInnen, BauphysikerInnen	Bestbieterprinzip, Qualität gewinnt an Bedeutung	3		Wissenszuwachs, Netzwerk als „Auftragsmultiplikator“	Strategische Partnerschaften ausbauen
Steigende Wettbewerbsintensität im relevanten Geschäftsfeld drücken die Preise		2	Die Kostenstruktur lässt bei gleichbleibenden Margen keinen Spielraum nach unten	Hohe Kosten durch Serviceleistungen (Pauschalpreis)		1	Preissensible Kunden wandern ab	Aktiver Vertrieb der Serviceleistungen, wie Komplettlösungen; differenziertes Preismodell aufbauen
Mitarbeiter- und servicebezogene Qualitätskriterien sind den Kunden am wichtigsten	3		Überlegene Qualität im relevanten Geschäftsfeld	Servicequalität und kompetente Mitarbeiter im UN von zentraler Bedeutung	2		Kundengewinnung von Mitbewerbern	Interne Servicestandards einführen, Netzwerk nutzen (langjährige Kooperationen)

Tabelle 14: Integrierter SWOT-Katalog (eigene Darstellung)

Die Stärken (+) und Schwächen (-) sowie die Chancen (+) und Risiken (-) werden mit den Ausprägungsgraden 1 = niedrig, 2 = mittel, 3 = hoch bewertet. Die Bewertungskriterien finden sich im Anhang A-16.

7.5 Ziele und Strategie

In diesem Kapitel werden die Ziele definiert, welche sich aus den Marktentwicklungen und Analyseergebnissen ableiten lassen. Diese bilden die Grundlage für die Maßnahmenpakete, die im darauffolgenden Abschnitt für die Krobath protech definiert werden.

7.5.1 Überleitung aus SWOT

Um dem steigenden Preisdruck begegnen zu können, hat die Krobath protech die Möglichkeit den Preis zu senken und/oder den Qualitätsvorsprung zu den Mitbewerbern weiter auszubauen. Beides eröffnet die Chance Marktanteile zu gewinnen. Aus Sicht der Verfasserin ist auf Grund der Marktentwicklungen wie im SWOT Katalog dargestellt (siehe Tabelle 14), von einer Preisreduktion abzusehen. Zum einen zeigt sich eine Entwicklung zum Bestbieterprinzip und zum anderen sind die Kunden weniger preissensibel als vermutet. Die Preisbildung der Gesamtleistung ist dennoch an die gebotenen Serviceleistungen anzupassen. Es ist anzunehmen, dass eine Steigerung der wahrgenommenen Qualität den größten Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leistet, die jedoch kritisch betrachtet werden müssen.

7.5.2 Neuausrichtung der Unternehmensziele

„Das einzig Stete ist der Wandel“ (Watzka 2011, S. 112). Dass Unternehmen in einer ständig veränderten Umwelt flexibel bleiben müssen, ist keine neue Erkenntnis. Werden die Ziele betrachtet, gelten diese im Gegensatz dazu oft als endgültig, was grundsätzlich auch seine Berechtigung hat. Unter der Annahme eine bessere Entwicklung des Zielumfelds zu erreichen, können Ziele unter Berücksichtigung der potenziellen Risiken und Chancen auch verändert werden (vgl. Watzka 2011, S. 112f.). Da eine Zieländerung in Richtung Marktanteilssteigerung seitens der neuen Unternehmensführung (seit Oktober 2017) bereits mehrfach angesprochen wurde, sind die Erkenntnisse hinsichtlich der Markstellung im Zielsegment Anlass, dieses Thema nochmal aufzugreifen. Das Marktanteilsziel wurde nach Diskussion mit der Führungsebene der Krobath protech an die Marktposition wie folgt angepasst:

Die Krobath protech muss bis Ende des Geschäftsjahres 2019/2020 den derzeitigen Marktanteil der *bedarfsgeregelten Lüftungssysteme* in Österreich von ~ 22 % auf ~ 25 % steigern.

Das entspricht einem Absatzvolumen von 3.315 WE (402 WE mehr als geplant), die auszustatten sind.

7.5.3 Zieldefinition

Abbildung 31 stellt die Ziele hierarchisch dar. Zweck dieser Strukturierung ist es, die Zusammenhänge der nachfolgend definierten Ziele und ihren Beitrag an den Unternehmenszielen zu visualisieren.

Die Ziele stehen in vertikaler Ebene in einem Zweck-Mittel-Zusammenhang, d.h. die untergeordneten Ziele stellen die Mittel dar, um die übergeordneten Ziele zu erreichen (Watzka 2011, S. 29). Im konkreten Beispiel bedeutet das, die Qualität zu steigern ist das „Mittel“, um das übergeordnete Ziel, nämlich die Erhöhung des Marktanteils zu erreichen, was wiederum dazu führt, dass der Gewinn, z.B. durch Erfahrungskurveneffekte, gesteigert wird (siehe Kapitel 3.5, Abbildung 13).

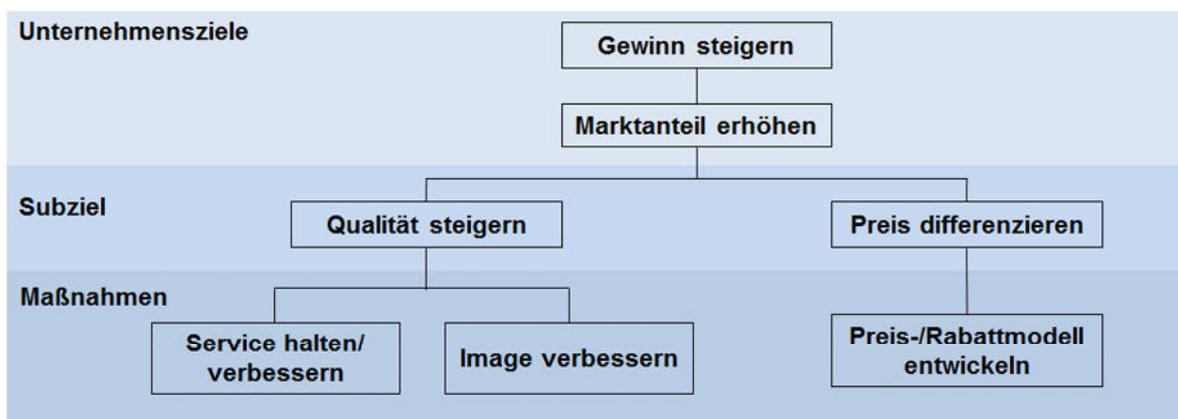


Abbildung 31: Ziel-Mittel-Hierarchie (eigene Darstellung)

Basierend auf der Analyse werden für die Krobath protech Ziele für die Maßnahmen definiert, die aus Sicht der Verfasserin zu forcieren sind.

- 1. Ziel:** Bis zum 01.03.2020 sind durch gezielte Qualitätssteigerungsmaßnahmen min. 350 WE der Zielgruppe in der Steiermark mit *bedarfsgeregelten Lüftungssystemen* auszustatten.
- 2. Ziel:** Innerhalb von zwei Geschäftsjahren 2018/2019 und 2019/2020 ist die Verwendung der *bedarfsgeregelten Systeme* bei den steirischen „Gemeinnützigen“ jeweils um 50 % zu steigern.
- 3. Ziel:** Bis zum 30.09.2018 sind von den VertriebsmitarbeiterInnen Preismodelle zur „Entbündelung“ der Pauschalen zu entwickeln, gemeinsam mit der Geschäftsführung zu prüfen und mit 01.01.2019 umzusetzen.
- 4. Ziel:** Bis zu Beginn des nächsten Geschäftsjahres am 01.03.2019 sind die vorgeschlagenen Maßnahmen zur Imagesteigerung umzusetzen und mindestens halbjährlich zu evaluieren.

Für die Krobath protech ergibt sich die Option, ihre Marktstellung im Zielsegment „gemeinnützige Wohnbauträger“ auszubauen.

Durch die intensivere Marktbearbeitung und geringfügige Leistungsverbesserungen und -ergänzungen oder Modifikation kann eine breitere Leistungspalette erreicht werden. Kunden können so dazu bewegt werden, häufiger zu „kaufen“. Zudem werden zusätzliche Kunden gewonnen, die vom Mitbewerber abwandern oder bisher sogenannte „Nicht-Verwender“ waren. Hierbei handelt es sich um die **Marktdurchdringungsstrategie** von Ansoff, welche durch die penetrante Marktbearbeitung die Erhöhung des Marktanteils im aktuellen Produkt-Markt-Umfeld zu Folge hat (vgl. Kerth/Asum/Stich 2015, S. 181).

Im nächsten Kapitel wird eine Reihe an Maßnahmen vorgeschlagen, welche die Erreichung der Ziele sowie die Erhöhung des Customer Value unterstützen bzw. sicherstellen. In diesem Zusammenhang werden die Aufgaben für das Unternehmen beschrieben. Für jede Handlungsempfehlung wird zudem eine Abschätzung des Ressourcenbedarfs wie der Kosten abgegeben.

Die Verfasserin weist jedoch darauf hin, dass nicht alle möglichen Maßnahmen beschrieben werden, sondern lediglich die zu priorisierenden Schritte, um auch die Umsetzung sicherzustellen.

8 Maßnahmen- und Ressourcenplanung

8.1 Maßnahmenpaket 1: Qualität der Schlüsselkriterien verbessern

Wie aus der Ursachenanalyse hervorgeht, ist die Qualität hinsichtlich „Zuverlässigkeit“, „Beratung“ und „Know-how“ von zentraler Bedeutung. Um die hohen Anforderungen der Kunden zu erfüllen, empfiehlt es sich, interne Servicestandards einzuführen. Diese dienen dazu, die Mitarbeiter auf ein Qualitätsniveau einzuschwören, die das Verhalten gegenüber Kunden und Geschäftspartnern „regeln“.

Zuverlässigkeit: Die Einhaltung von Vorgaben, Terminen und Normen ist selbstverständlich. Die **Reaktionszeit** sowie die schriftliche und/oder telefonische **Verständigung der Geschäftspartner** (betrifft neben den Kunden auch ArchitektInnen, PlanerInnen etc.) über diverse Änderungen in Plänen, Abläufen etc. sind zu definieren. Dies gilt ebenso für Terminbestätigungen, Zusendungen von Unterlagen etc. Hier empfiehlt es sich, innerhalb eines Werktags zu handeln. Das Ergebnis der Umfrage und die Begründung für die Fokussierung auf den Service muss den MitarbeiterInnen mitgeteilt werden, um die Motivation zu steigern.

Beratungsqualität und Know-how: Die beschriebenen Einschulungen, Aus- und Weiterbildungen sind beizubehalten, jedoch sind diese systematisch zu gestalten. Um Verständnis für die notwendigen Unternehmensbereiche zu schaffen, z.B. Vertrieb für Technik, bietet sich die **Job Rotation** an, was auch die Wertschätzung für die KollegInnen und deren Aufgaben steigert. Zudem sollten neben den VertriebsmitarbeiterInnen auch TechnikerInnen kaufmännische bzw. **vertriebsspezifische Seminare** wie Telefontrainings etc. besuchen. Im Gegenzug sind die VertriebsmitarbeiterInnen in **monatlichen Besprechungen** über Änderungen von z.B. technischen Ausführungen, Standards, Normen etc. zu informieren. An **Produktschulungen** sind die MitarbeiterInnen beider Funktionen zu beteiligen. Um den Verlust von Know-how durch Pensionierungen zu vermeiden, sind frühzeitig und parallel zur „älteren Generation“ (neue) MitarbeiterInnen in dieser Funktion aufzubauen, hier bieten sich Altersteilzeitmodelle an.

Ressourcenbetrachtung

Der Zeitfaktor ist differenziert zu betrachten. Obwohl die Umsetzung zeitliche Ressourcen in Anspruch nimmt, z.B. durch Besprechungen, Festsetzen der zu erfüllenden internen Kriterien etc., ist durch die Verbesserung der Abläufe auf Grund der Strukturierung und des Wissenszuwachses (Effizienzsteigerung) auf lange Sicht eine Zeitersparnis zu erwarten. Für die Weiterbildungen fallen jedoch Kosten an. Während die Produktschulungen von den Herstellern meist kostenlos angeboten werden, sind die Seminare im Budget vorzusehen. Trainings zum Thema Kundenorientierung, After-Sales oder Verkaufsseminare für den Innendienst liegen zwischen € 400,00 - € 500,00 (vgl. WIFI Steiermark 2018). Bei einem Seminar pro technischem/r MitarbeiterIn jährlich (insgesamt 5 Mitarbeiter) entspricht dies einer Gesamtsumme von ca. € 2.000,00 - € 2.500,00. Für das Altersteilzeitmodell sind u.U. Gehälter für neue MitarbeiterInnen zu kalkulieren, jedoch muss die Gehaltsreduktion des betroffenen Mitarbeiters durch die Altersteilzeit gegenübergestellt werden.

8.2 Maßnahmenpaket 2: Image steigern

Da das Image eines Anbieters und dessen Referenzen gerade für Nicht-Kunden von besonderer Bedeutung sind, muss das Unternehmen Maßnahmen setzen, um sich hier zu verbessern. Die Krobath protech kann es dem Mitbewerber gleichtun und die Marketingmaßnahmen, vor allem im Bereich der Kommunikation, erhöhen. Die nachfolgenden Maßnahmen sind Möglichkeiten das Mitwirken des Unternehmens an diversen Projekten zu zeigen. Gleichzeitig lassen diese Werbemaßnahmen die Krobath protech präsenter erscheinen. Um einen besseren Überblick zu gewährleisten, werden die Kosten gleich im jeweiligen Abschnitt genannt.

Gemeinnützige Wohnbauträger beobachten ebenfalls ihre Konkurrenz am Wohnungsmarkt und orientieren sich an der „Auftragsnehmerliste“ der Mitbewerber. Bei wiederholten Beauftragungen werden Rückschlüsse auf die Gesamtqualität des Anbieters gezogen (vgl. Reichl 22.02.2018).

Bautafeln und -banner sind eine Variante für den Anbieter, sich die Referenzen unmittelbar auf die Fahnen zu heften. Grundsätzlich ist das „Bepflastern“ des Bauzaunes durch Werbetafeln von Bau-, Installations- und Elektrofirmen etc. ohnehin üblich, wie Abbildung 32 eines aktuellen Bauvorhabens in Graz zeigt.



Abbildung 32: Foto Objekt "ORF Park" (eigene Darstellung)

Die Kosten für eine Bautafel aus Polystrol in der Größe von 100 cm x 200 cm inkl. Konturschnitt, Bohrungen und Lieferung, 2 mm Stärke belaufen sich auf ca. € 100,00 pro Stück. Je nach Stückzahlen reduzieren sich die Kosten, da Quadratmeterstaffelungen angeboten werden, z.B. beträgt der Preis ab 2.000 m² € 84,00. Im Vergleich dazu sind die Kosten für den Banner mit ca. € 30,00 bei gleicher Größe und Staffelung niedriger anzusetzen (vgl. GIGANTO DIGITAL-DRUCK 2018). Bei ca. 3.315 Neubauwohnungen im Jahr, werden ca. 130 bis 170 Stück, bei einer Annahme von durchschnittlich 20 bis 25 WE je Objekt, benötigt.

Eine weitere Maßnahme ist die **Werbeeinschaltung** im Baujournal des jeweiligen Kunden. Für gemeinnützige Wohnbauträger ist es üblich, meist halbjährlich oder jährlich ein Baujournal zu veröffentlichen, das im Wesentlichen als Imageprospekt für den Bauträger gilt.

Präsentiert werden die aktuellen Entwicklungen des Wohnungsmarktes (Normen, Rechtsgrundlagen, Förderungen, aktuelle Projekte), die Leistungen des Unternehmens (für die Umwelt, die BewohnerInnen, als Arbeitgeber, etc.) sowie Tipps rund um das Wohnen (Nachbarschaft, richtiges Heizen und Lüften, etc.) (vgl. immo 360° 2017, S. 6 - 50). Die Preise für die Einschaltungen bewegen sich zwi-

schen € 350,00 und € 2.250,00 und variieren zwischen den Wohnbauträgern nur minimal, die genannten Ausführungen orientieren sich am Beispiel der Siedlungsgenossenschaft Neunkirchen (siehe Anhang A-17) und entsprechen dem Durchschnitt.

Entscheidend für diese Investition sind die erreichten Personen. Neben den Kunden (BewohnerInnen) des Wohnbauträgers, erhalten diese Zeitschriften üblicherweise sämtliche GeschäftspartnerInnen des Unternehmens. Hier werden nicht nur die Professionisten wie PlanerInnen, BauphysikerInnen etc. erreicht, sondern auch die Gemeinden, Behörden, Ämter, Landesregierung, Politiker usw. (siehe Anhang A-17).

Im Vergleich dazu kostet eine **Einschaltung** in einer **Fachzeitschrift** wie z.B. „der Installateur“ (nach eigenen Angaben meist gelesene Fachzeitschrift der Installationsbranche) in der Printausgabe von € 2.100,00 für die 1/8-Seite bis hin zu € 6.600,00 für das Cover. Insgesamt werden ca. 11.000 Exemplare österreichweit versendet, wobei die Steiermark mit 1.251 Stück in der Branche vertreten ist. Für die Onlinewerbung des selbigen Magazins sind je nach Art (z.B. Video) und Größe zwischen € 400,00 und € 2.200,00 zu investieren (vgl. der Installateur 2018, S. 8 - 11).

Als weitere, einfache Maßnahme die Qualität zu steigern, das Netzwerk auszubauen und das Image zu verbessern, empfiehlt sich die **Kooperation mit Universitäten, Fachhochschulen und Forschungseinrichtungen**. Eine Zusammenarbeit dieser Art hat für die Krobath protech einige Vorteile zu bieten (siehe 2.4.2):

- Wissenszuwachs: Know-how Transfer, neue Erkenntnisse, Erfahrungen, Marktforschung
- Weiterentwicklungen: Produkt, Prozesse, Methoden
- Risikominimierung: am neuesten Stand der Technik, frühe (rechtzeitige) Information über z.B. subsidiäre Lösungen
- Netzwerk: potenzielle GeschäftspartnerInnen (auch für Hilfestellungen, z.B. Bauphysiker-, Sachverständigenleistungen), KundInnen, MitarbeiterInnen, Empfehlungen, Einladungen zu z.B. Podiumsdiskussionen, Energytalk etc.

Als Partner bieten sich das „Center for Building Technology“ - die Forschungseinrichtung für Gebäudetechnik der Fachhochschule Burgenland, das AEE INTEC - das Institut für nachhaltige Technologien oder die TU Graz an. Durch die Teilnahme an diversen Projekten werden Kontakte mit Förderern und Kooperationspartnern wie den Bundesministerien und Großkonzernen geknüpft. Der finanzielle Aufwand ist vergleichsweise gering und beschränkt sich in vielen Fällen auf die Bereitstellung von Materialien bzw. Produktkomponenten. Die Kosten variieren je nach Umfang.

Um z.B. die Vorteile im Betrieb von *bedarfsgeregelten Zu- und Abluftanlagen* gegenüber Anlagen mit Wärmerückgewinnung zu zeigen, bieten sich eigens von Bauträgern beauftragte Forschungsprojekte an. Der Einbau von Messsensoren in zwei identen Bauten zu 20 WE für die Ermittlung von Luftqualität, Heizwärmebedarf und Stromverbrauch der Systeme, das Monitoring auf 2 Jahre sowie die Durchführung und Auswertung durch die AEE INTEC belaufen sich auf ca. € 30.000,00. Für das Monitoringprojekt ist bei der FFG (Österreichische Förderungsgesellschaft) eine Förderung zu beantragen. Da die Kosten nicht unerheblich sind, empfiehlt es sich nur an einem gut ausgewählten und prestigeträchtigen Projekt teilzunehmen, welches in der Branche auch breitgetreten wird. Im Vergleich dazu sind Diplomarbeiten eine günstigere Variante um die F&E Quote zu heben oder diverse Qualitätsverbesserungsmaßnahmen zu realisieren (ca. € 6.000,00 - € 12.000,00, Datenbasis: FH Burgenland).

8.3 Maßnahmenpaket 3: Technische(n) MitarbeiterIn aufbauen

Um das zusätzliche Arbeitspensum, das aus dem Marktwachstum bzw. Marktanteilsziel resultiert, bewerkstelligen zu können, muss das Technikerteam um mindestens eine Person erweitert werden. Das jährliche Bruttogehalt ohne Lohnnebenkosten für eine/einen HTL-AbsolventIn bewegt sich je nach Erfahrung und Qualifikation zwischen € 40.000,00 und € 60.000,00. Aber auch ein/eine erfahrene/r MitarbeiterIn muss intensiv eingeschult werden. Erfahrungsgemäß finden sich jedoch kaum passende technische MitarbeiterInnen, welche die Anforderungen erfüllen.

Daher ist ein/eine AssistenzmitarbeiterIn für die Tätigkeit aufzubauen, da diese Stelle einfacher nachzubeseetzen ist. Ein großer Vorteil beim Aufbau eines/einer internen MitarbeiterIn ist, dass sowohl die Abläufe und Produkte als auch die Kun-

den bekannt sind. Dem/der MitarbeiterIn ist ein Projektleiter zur Seite zu stellen, der für die Bereitstellung des erforderlichen Wissens wie technische Standards, Normen, Gesetze etc. verantwortlich ist. Da MitarbeiterInnen des Unternehmens bereits Erfahrungen mit der Lüftungstechnik haben und über Grundlagenwissen verfügen, sollte dies kein Problem darstellen. Für die Tätigkeit vor Ort (Baustelle) empfiehlt sich der „Learning by doing - Ansatz“, indem der/die MitarbeiterIn für die Mindestdauer von einem Jahr dem Projektleiter beigestellt wird.

Ressourcenbetrachtung

Auch während der Schulungsphase muss Zeit „geopfert“ werden, die sich jedoch auf lange Sicht rechnet. Dem/der auszubildenden ProjektleiterIn steht auf Grund der Arbeitserweiterung und Verantwortung eine Gehaltserhöhung bzw. eine Anpassung an die Entlohnung des Technikerteams zu, was auch von der Geschäftsführung erfüllt wird. Von einer Nennung der Gehälter wird hier abgesehen. Zu berücksichtigen ist, ob ein/eine technische/r AssistentIn/ZeichnerIn nachbesetzt wird, oder die TechnikerInnen durch das Aufstocken die Pläne selbst erstellen können. Die Geschäftsführung möchte vermeiden, dass im Falle eines Rückgangs der Projekte MitarbeiterInnen abgebaut werden müssen. Für das Bruttogehalt inkl. Lohnnebenkosten einer/eines zusätzlichen AssistenzmitarbeiterIn sind je nach Qualifikation lt. Geschäftsführung zwischen € 50.000,00 und € 80.000,00 anzunehmen.

8.4 Maßnahmenpaket 4: Leistungsbündel „entbündeln“

Um **zusätzliche Einnahmen** zu **generieren** bzw. den Kunden zu zeigen, dass gewisse Leistungen auch einen dementsprechenden Wert haben, sind Elemente des Leistungsbündels einzeln zu verrechnen. Um die unterschiedlichen Preisbereitschaften und „Gewinnzonen“ ausnützen zu können, empfiehlt es sich, im relevanten Geschäftsfeld eine individuelle Rabattgestaltung als Preisdifferenzierung einzuführen (siehe Kapitel 2.5.1).

Die Planung und die Konzeption sowie die Erstellung von Leistungsverzeichnissen sind für das Unternehmen sehr zeitaufwendig und stellen, gerade bei einem Verlust des Auftrages, einen entscheidenden Kostenpunkt dar. Für Planungsbüros ist es üblich, einen Prozentsatz der gesamten Projektsumme als **Planungshonorar** zu verrechnen. Um die Kunden und/oder andere Geschäftspartner nicht zu verärgern, ist der Prozentsatz für die Planungsleistung der Krobath protech gering an-

zusetzen, da diese Maßnahme in erster Linie dazu dient, den Wert der Leistung zu verdeutlichen und Beratungsdiebstahl zu vermeiden. Der Mitbewerber wird hier kurzfristig nicht mitziehen, da dieser anders aufgestellt ist. Zudem hat die Krobath protech in der Befragung bei der Konzeptaufbereitung deutlich besser abgeschnitten.

Bei einer Wohnhausanlage mit 15 WE entspricht der Einbau einer Zu- und Abluftanlage ca. € 18.000,00, davon z.B. 1 % zu verrechnen entspricht € 180,00. Bei tatsächlicher Ausstattung des Objekts mit Komponenten der Krobath protech kann angeboten werden, diesen Betrag zurückzuerstatten bzw. von der Auftragssumme abzuziehen. Der Betrag ist niedrig genug, um eine negative Nachrede zu vermeiden, jedoch sollte diese Maßnahme jene Planungsbüros und vermeintliche Kunden abschrecken, die sich nur der sorgfältigen Planung der Krobath protech bedienen wollen, um dann den Billigstbieter nach diesem Konzept ausführen zu lassen. Von einer Verrechnung weiterer Elemente wie Beratung, Betreuung der NutzerInnen etc. wird abgeraten, dennoch stellen diese Tätigkeiten entscheidende Faktoren für die wahrgenommene Qualität der Leistung dar. Das Vertriebsteam ist gefordert, diesen Nutzen der **Serviceleistungen aktiv zu vermarkten**. Abbildung 33 zeigt die Neugestaltung des Leistungsbündels.

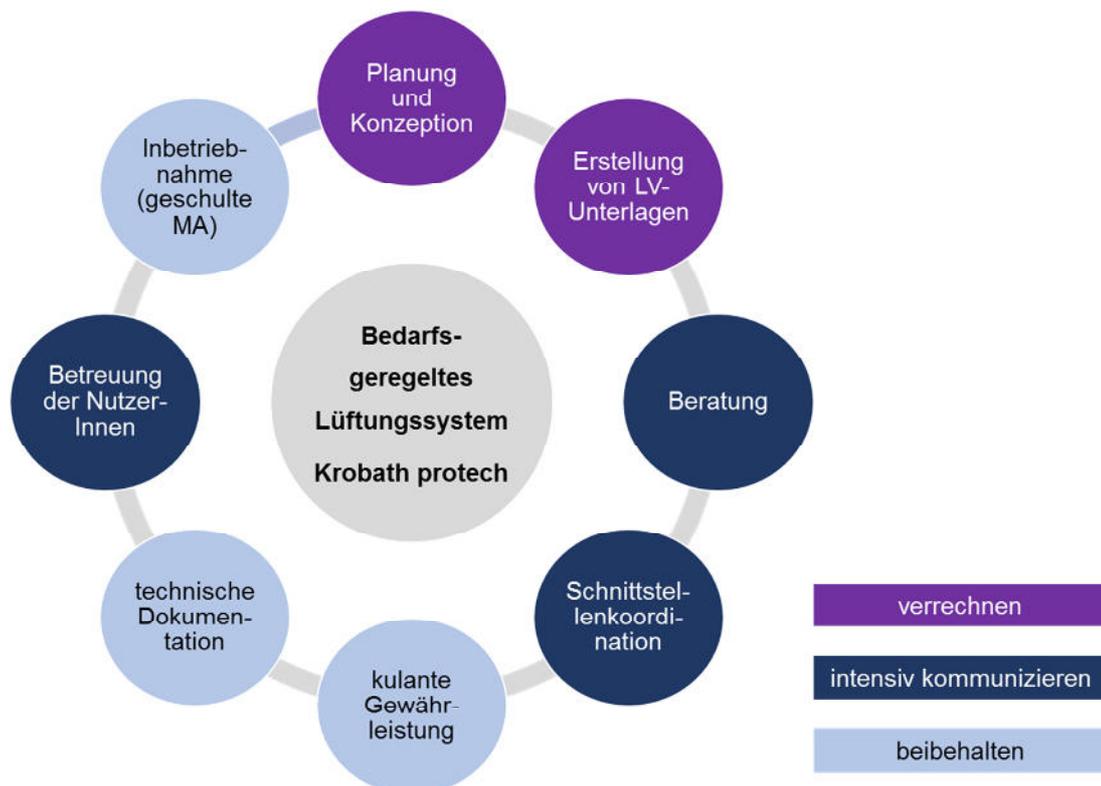


Abbildung 33: Leistungsbündel neu (eigene Darstellung)

Im Zuge von Aussendungen, Einschaltungen etc. sind die wichtigen Leistungen und der Vorteil für die Kunden hervorzuheben, dasselbe gilt für persönliche Gespräche. In erster Linie müssen jedoch die Mitarbeiter selbst über die Wichtigkeit der Serviceleistungen informiert werden, als Verantwortliche werden hier der Vertriebsleiter und die Verfasserin der vorliegenden Arbeit definiert. Die relevanten Serviceleistungen sowie der jeweilige Nutzen sind schriftlich festzuhalten, den MitarbeiterInnen auszuhändigen und in regelmäßigen Abständen, z.B. im Zuge von Besprechungen, wiederholt zu kommunizieren.

Für alle MitarbeiterInnen, die nicht im Vertrieb tätig sind, ist ein „Motivationsspiel“ einzuführen, z.B. können diejenigen, deren Beratungsgespräche zu den meisten Aufträgen im Monat führen, mit einem „Dankeschön“ belohnt werden. Möglich sind Einladungen zum Mittagessen, Gutscheine oder regionale Produkte (Essig, Kernöl, Schokoladen). Wichtig ist, dass alle MitarbeiterInnen nach außen hin geschlossen von der eigenen Leistung überzeugt sind. Für diese Aktion wurden von der Geschäftsführung € 20,00 pro Monat freigegeben.

Ressourcenbetrachtung

Auch hier liegt der eigentliche Aufwand in der Zeit. Da die VertriebsmitarbeiterInnen ohnehin beim Kunden sind oder diverse Marketingmaßnahmen umsetzen, sind keine zusätzlichen Kosten zu erwarten. Mit dem Inhalt müssen sich die Verantwortlichen jedoch intensiver auseinandersetzen. Durch die Verrechnung der Planung wird zusätzlicher Umsatz generiert, jedoch ist dieser eher gering anzunehmen. Wichtiger bei dieser Betrachtung ist die Minimierung bzw. Vermeidung von „Beratungsdiebstahl“, wodurch Zeit- und Mitarbeiterressourcen für „echte“ Aufträge und Geschäfte frei werden. Was wiederum dazu führt, das zusätzliche Arbeitspensum einfacher bewältigen zu können. In weiterer Folge könnte auch der Preis der Komponenten gesenkt werden, da derzeit die Planungskosten für verlorene Projekte dem Leistungsbündel über die Gemeinkosten hinzugerechnet werden. Derzeit wird jedoch von einer Preisreduktion abgesehen.

8.5 Maßnahmen im Überblick

Tabelle 15 fasst die Maßnahmen und deren Beitrag zur Zielerreichung zusammen und verschafft einen Überblick, mit welchen Maßnahmen welches Ziel erreicht werden kann.

	M1: Quali- tät steigern	M2: Image verbessern	M3: MA aufbauen	M3: Leis- tung neu
Z1: 350 WE von steiri- schen Bauträgern	X	X	X	X
Z2: „Verwendungshäu- figkeit“ je Kunde + 50 %	X	X	X	X
Z3: neues Preismodell, Pauschale „entbündeln“		X		X
Z4: Image steigern	X	X		

Tabelle 15: Maßnahmen-Ziel-Zusammenhang (eigene Darstellung)

Die beschriebenen Kosten der jeweiligen Maßnahmenpakete werden in Tabelle 16 zusammengefasst und dem geplanten Umsatzplus gegenübergestellt, welches auf Grund der Maßnahmen und dem daraus resultierenden Marktanteil (Annahme: 25 %) zu erwarten ist.

Die in Tabelle 16 angeführten Kosten und Annahmen sowie deren Datenquellen wurden bereits in der Beschreibung der jeweiligen Maßnahmenpakete genauer ausgeführt (siehe Kapitel 8.1 bis 8.4).

Kosten-Nutzen-Szenario Geschäftsjahr 2019/2020		
	Umsatz	Kosten
geschätztes Umsatzplus (basierend auf Unternehmensziel)		
402 WE Differenz auf 25 % Marktanteil x durchschnittl. Umsatz 1.440/WE		
	€ 578 880	
Maßnahmenpaket 1: Qualität verbessern		
Produktschulung (Vertrieb & Technik)		€ 0
Trainings: 5 MA x € 500 x 1/Jahr (Vorgabe der Geschäftsführung)		€ 2 500
Gehälter neue MA & Altersteilzeit		€ 0
		€ 2 500
Maßnahmenpaket 2: Image verbessern		
Bautafeln, Banner: 150 Stk. x € 26		€ 3 900
Bauzeitung: 5 Kunden x 1/4 Seite x € 1.010 (3/Jahr)		€ 5 050
Fachzeitschrift: "der Installateur" 1 Seite (1/Jahr)		€ 5 500
Kooperation Fachhochschule: Diplomarbeit		€ 6 000
		€ 20 450
Maßnahmenpaket 3: MitarbeiterIn aufbauen		
Schulungen und Trainings: in Maßnahmenpaket 1		€ 0
Gehaltsanpassung techn. MA: € 400 x 14 Monate (Angabe Geschäftsführung)		€ 5 600
AssistenzmitarbeiterIn inkl Lohnnebenkosten: € 5.000 x 14 Monate (Angabe GF)		€ 70 000
		€ 75 600
Maßnahmenpaket 4: Leistungsbündel aufspalten		
Planungshonorar: nicht zurückerstattet 1 % von 1.200 x 300 WE	€ 3 600	
"Motivationsspiel" Innendienst: Gutscheine € 20 x 12 Monate (Budgetvorgabe GF)		€ 240
Ausschöpfen von zusätzl. Zahlungsbereitschaft 100 WE x 900/WE	€ 90 000	
	€ 93 600	€ 240
Summe	€ 672 480	€ 98 790
Umsatzplus abzüglich Kosten € 573 690		

Tabelle 16: Kosten-Nutzen-Szenario (eigene Darstellung)

Um die Umsetzung der Maßnahmen zu gewährleisten, wurden gemeinsam mit der Geschäftsführung und Vertriebsleitung für die einzelnen Tätigkeiten jedes Maßnahmenpakets verantwortliche Personen definiert, die für die erfolgreiche Realisierung zuständig sind. Dazu wurden bereits Termine fixiert, um den Fortschritt in der Umsetzung zu präsentieren. Abhängig vom jeweiligen Maßnahmenpaket wurden zudem Deadlines definiert.

Fazit und Ausblick

Die Analyse des Customer Value im relevanten Geschäftsfeld zeigt gegenüber den Mitbewerbern eine vorteilhafte Marktstellung der Krobath protech. Dennoch ist in Maßnahmen zu investieren, um die Qualität jener Kriterien zu halten, die zum einen wichtig für die Zielgruppe sind und zum anderen keinen nennenswerten Abstand zum stärksten Mitbewerber aufweisen. Kritisch zu betrachten ist, dass die Mitarbeiter des Unternehmens von einem größeren Abstand zur Konkurrenz ausgegangen sind. Das Ergebnis sollte ein Umdenken auslösen und zeigen, dass die Kundensicht - und nur die Kundensicht - von Relevanz ist.

Mit einfachen Mitteln können über die anbieterbezogenen Kriterien Verbesserungspotenziale realisiert werden, welche die wahrgenommene Qualität steigern und auch den Preis der Leistung rechtfertigen. Diese Maßnahmen stellen auch einen wesentlichen Punkt für die Neukundengewinnung dar, die den Ruf eines Unternehmens als Informationssubstitut annehmen (müssen). Je nach Veränderung des Marktes, der Kundenbedürfnisse oder -anforderungen, der eigenen Leistung und/oder der Leistung der Mitbewerber verändert sich auch der Customer Value. Für die Krobath protech bedeutet dies ein regelmäßiges „Update“ der Leistungen auch nach Umsetzung der Maßnahmen. Zu diesem Zweck empfiehlt es sich, den Customer Value innerhalb eines definierten Zeitraums oder situationspezifisch (Marktveränderungen) erneut zu erheben. Dadurch werden auch die Auswirkungen der Maßnahmen verdeutlicht.

Mit dieser Arbeit erhält das Unternehmen auch eine Anleitung für zukünftige Erhebungen des Customer Value in anderen Geschäftsfeldern und/oder Kundensegmenten. Hervorzuheben ist der Umfang an Anwendungsfeldern und Informationen, die sich aus der Customer Value Analyse ergeben. Eine *Unternehmens-, Wettbewerbs- und Kundenanalyse* erfolgt durch die Ermittlung der eigenen Marktposition, die der Mitbewerber sowie der Stärken und Schwächen, der kaufrelevanten Kriterien und durch die Bewertung aus Kundensicht. Der Vergleich liefert Ansatzpunkte zur *Leistungsoptimierung* und hilft Over- oder Underengineering zu vermeiden. Zudem wird die *Bestimmung des optimalen Preises* ermöglicht, wodurch die klassische Kosten-Plus-Rechnung, die derzeit angewendet wird, ersetzt werden kann. Für die Funktionen Marketing & Vertrieb werden Informationen

generiert, die für die *Marktsegmentierung*, d.h. die Ermittlung unterschiedlicher Kunden- und Marktsegmente und deren kaufrelevante Kriterien, Anwendung findet. Zudem wird eine gezielte *Kommunikation des Kundennutzens* (Verkaufsargumentationen, Werbung etc.) ermöglicht.

Durch die Definition von wettbewerbsbezogenen Entwicklungen liefert die Customer Value Analyse die Basis für die Positionierung des Unternehmens und dessen *Strategieentwicklung*. Aus Sicht der Verfasserin ist der CV als ganzheitliche Sichtweise des Marktes die Voraussetzung für effektives sowie effizientes Denken und Handeln und daher die Basis, um den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens nachhaltig sicherzustellen.

Literaturverzeichnis

Fachbücher

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2014): Industriegütermarketing, Grundlagen des Business-to-Business-Marketings, 10. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen GmbH

Baum, Heinz-Georg/Coenenberg, Adolf G./Günther, Thomas (2013): Strategisches Controlling, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft

Becker, Jochen (2013): Marketing-Konzeption, Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 10. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen GmbH

Benninghaus, Hans (2007): Deskriptive Statistik, Eine Einführung für Sozialwissenschaftler, 11. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

Buzzell, Robert D./Gale, Bradley T. (1989): Das PIMS-Programm, Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Donabedian, Avedis (2003): An introduction to Quality Assurance in Health Care, New York: Oxford University Press

Filip, Stefan (1997): Marktorientierte Konzeption der Produktqualität, Wiesbaden: Gabler Verlag

Gale, Bradley T. (1994): Managing Customer Value, Creating Quality and Service That Customers Can See, New York: The Free Press

Göbel, Elisabeth (2014): Entscheidungen in Unternehmen, Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH

Gordon, Ian H. (2013): Managing the New Customer Relationship, Strategies to Engage the Social Customer and Build Lasting Value, Canada: John Wiley & Sons

Henn, Harald (1999): Customer-Value-Implementierung, Ansätze und Praxisbeispiele zur wertorientieren Unternehmensführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Kaschek, Bernhard (2014): True Value Selling, So verankern Sie Ihr Angebot direct in der Wertschöpfungskette Ihrer Kunden, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Kordupleski, Ray (2003): Mastering Customer Value Management; The Art and Science of Creating Competitive Advantage, Randolph, NJ: Customer Value Management, Inc.

Kuß, Alfred (2007): Marktforschung, Grundlage der Datenerhebung und Datenanalyse, 2. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage

Malik, Fredmund (2011): Strategie, Navigieren in der Komplexität der neuen Welt, 3. Aufl., Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH

Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2010): Business Model Generation, A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers, Canada: John Wiley & Sons

Pechtl, Hans (2005): Preispolitik, Stuttgart: Lucius & Lucius

Schmalen, Helmut/Pechtl, Hans (2009): Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 14. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag für Wirtschaft

Schmelzer, Herrmann J./Sesselmann, Wolfgang (2013): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen, 8. Aufl., München: Carl Hanser Verlag

Elektronische Bücher

Backhaus, Klaus/Becker, Jörg/Beverungen, Daniel/Frohs, Margarethe/Knackstedt, Ralf/Müller, Oliver/Steiner, Michael/Weddeling, Matthias (2010): Vermarktung hybrider Leistungsbündel, Das ServPay-Konzept, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag [online] <http://permalink.obvsg.at/fwg/AC07997034> [02.10.2017]

Haehnel, Christin (2011): Emotionen bei Buying Center-Entscheidungen, Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <http://permalink.obvsg.at/fwg/AC08298079> [14.09.2015]

Karger, Markus (2011): Zahlungsbereitschaftsmessung für industrielle Hybride Leistungsbündel, Methodik und empirische Validierung, Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <http://permalink.obvsg.at/fwg/AC08299009> [02.10.2017]

Kerth, Klaus/Asum, Heiko/Stich, Volker (2015): Die besten Strategietools in der Praxis, Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?, 6. Aufl., München: Carl Hanser Verlag [online] <http://permalink.obvsg.at/fwg/AC12370454> [18.03.2018]

Kittinger, Alexander (2011): Serviceorientierung und partnerschaftliches Handeln im B2B-Vertrieb, Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <http://permalink.obvsg.at/fwg/AC07998918> [28.09.2017]

Krause, Caroline (2012): Professionelle Vertriebspower im Maschinen- und Anlagenbau, So stärken Sie sich und Ihre Mitarbeiter für den persönlichen Kundenkontakt, Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <http://permalink.obvsg.at/fwg/AC08986161> [01.03.2018]

Kuß, Alfred/Kleinaltenkamp, Michael (2011): Marketing-Einführung, Grundlagen – Überblick – Beispiele, Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <http://permalink.obvsg.at/fwg/AC08300287> [01.11.2017]

Pauser, Stephan H. (2007): M&A in der Bauindustrie, Werteffekte und Erfolgsdeterminanten, Wiesbaden: GWV Fachverlage [online] <http://permalink.obvsg.at/fwg/AC06433630> [01.03.2018]

Seegy, Ulrike (2009): Dienstleistungskompetenz im Maschinen- und Anlagenbau, Eine Untersuchung wesentlicher Handlungspotenziale und ihre Auswirkungen, Wiesbaden: GWV Fachverlage [online] <http://permalink.obvsg.at/fwg/AC06438494> [22.02.2018]

Seeringer, Christian (2011): Kundenwertorientiertes Marketing, Value for the Customer and Value of the Customer im Wirkungsverbund am Beispiel des Preissystems der Deutschen Bahn AG, Hünenberg, Reinhard/Mann, Andreas/Müller, Stefan/Töpfer, Armin (Hrsg.) Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <http://permalink.obvsg.at/fwg/AC08299003> [02.10.2017]

Sibbertsen, Philipp/**Lehne**, Hartmut (2012): Statistik, Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler [online] <http://permalink.obvsg.at/fwg/AC08985126> [01.01.2018]

Steiner, Michael (2007): Nachfrageorientierte Präferenzmessung, Bestimmung zielgruppenspezifischer Eigenschaftstests auf Basis von Kundenbedürfnissen, Wiesbaden: GWV Fachverlage [online] <http://permalink.obvsg.at/fwg/AC06435137> [01.01.2018]

Wachter, Nadine (2006): Kundenwert aus Kundensicht – Eine empirische Analyse des Kundennutzens aus Sicht der Privat- und Geschäftskunden in der Automobilindustrie, Wiesbaden: GWV Fachverlage [online] <http://permalink.obvsg.at/fwg/AC06430869> [17.12.2017]

Watzka, Klaus (2011): Zielvereinbarungen in Unternehmen, Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen, Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <http://permalink.obvsg.at/fwg/AC08295752> [18.03.2018]

Beiträge aus Sammelbüchern und Handbüchern

Backhaus, Klaus/**Voeth**, Markus (2015): Besonderheiten des Industriegütermarketing in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Business-to-Business-Marketing, Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketings, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 17 - 32

Geiger, Ingmar (2011): Strategien des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Geiger, Ingmar/Jacob, Frank/Söllner, Albrecht (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Konzepte, Methoden, Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 141 - 191 [online] <http://permalink.obvsg.at/fwg/AC08300275> [01.03.2018]

Mairhofer, Ernst (2010): Customer Value Management: wie findet man die richtige Balance zwischen Kunden- und Gewinnlogik? in: Grabl, Enrique (Hrsg.): Wissenschaft und Praxis, Beiträge zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung, Band 6, Graz: Leykam, S. 9 - 32

Mairhofer, Ernst (2013): Präferenzmessverfahren – Identifikation von Verbesserungspotenzialen am Beispiel der Customer Value Map, in: Grabl, Enrique (Hrsg.): Beiträge zur wirtschaftswissenschaftlichen und technisch-wissenschaftlichen Forschung, Band 10, S. 57 - 87

Matzler, Kurt/Stahl, Heinz K./Hinterhuber, Hans H. (2009): Die Customer-based View der Unternehmung in: Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage, S. 3 - 32 [online] <http://permalink.obvsg.at/fwg/AC06437811> [01.11.2017]

Plinke, Wulff (2000): Grundkonzeption des industriellen Marketing-Managements, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb, Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 101 - 170

Plinke, Wulff (2015): The Core Concept of Marketing Management in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Wilkinson, Ian/Geiger, Ingmar (Hrsg.): Mastering Business Markets, Switzerland: Springer International, S. 77 - 129

Tomczak, Torsten/Reinecke, Sven/Reinecke, Sabine (2009): Kundenpotenziale ausschöpfen – Gestaltungsansätze für Kundenbindung in verschiedenen Geschäftstypen in: Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage, S. 107 - 132 [online] <http://permalink.obvsg.at/fwg/AC06437811> [01.11.2017]

Journals und Fachzeitschriften

Biwald/Peter, Hochholdinger, Nikola/Schantl, Alexandra/Haindl, Anita (2011): Schaffung von Public Value, Zentrale Aspekte und strategische Konsequenzen am Beispiel der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft, KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung (Hrsg.), Wien: Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen

Branchenradar (2016): BAU-Journal 2016, in: Branchenradar, Österreich-Ausgabe, Nr. 03, S. 16 - 17 [online] <http://www.branchenradar.com/medien/pdfs/Bau-Journal%202016.pdf> [13.04.2017]

Eckert, Jochen/Schaaf, René (2009): Verfahren zur Präferenzmessung – Eine Übersicht und Beurteilung existierender und möglicher neuer Self-Explicated-Verfahren, in: Journal für Betriebswirtschaft, Nr. 59, S. 31 - 56 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11301-009-0046-x.pdf> [01.01.2018]

immo 360° grad gmbH (2017): Natürliche Architektur, in: Wohnart, Jg. 17, Nr. 03, S. 6 - 50

Mairhofer, Ernst (2014): Die Strategie zum richtigen Preis, in: Verkaufen, Jg. 14, Nr. 04, S. 35 - 39

Rukonic, Neva (2016): IC Market Tracking, Kontrollierte Wohnraumlüftungen in DACH 2016, Interconnection Consulting (Hrsg.) [unveröffentlichte Quelle]

Beiträge aus Internetquellen

Aereco GmbH (2017): Aereco ALD Katalog [online] <https://www.aereco.de/download/> [01.10.2017]

Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Landesamtsdirektion, Referat Kommunikation Land Steiermark (2018): Wohnbau Steiermark [online] <http://www.wohnbau.steiermark.at/cms/beitrag/11680001/113383956/> [04.03.2018]

Branchenradar 2017: [online] <http://www.branchenradar.com/Artikel.aspx?id=34> [03.09.2017]

Customer Value, Inc. (CVI), Competitive marketing strategy (2005): Success Stories, Tech Services Find Room For Improvement: Customer value analysis flags some pervasive problems [online] <http://www.cval.com/index.htm> [28.12.2017]

Customer Value, Inc. (CVI), Competitive marketing strategy (2006): Managing Customer Value [online] <http://www.cval.com/index.htm> [28.12.2017]

Das Österreichische Gallup Institut (2015): Gemeinnütziger Wohnbau in Österreich [online] <https://www.gbv.at/Document/View/4562> [17.02.2018]

Der österreichische Installateur (2018): Mediadaten 2018, Bundesinnung der Sanitär-, Heizungs- und Lüftungstechniker Österreich (Hrsg.), [online] http://www.derinstallateur.at/fileadmin/derinstallateur.at/Media/Mediadaten/MD_De_r_oesterreichische_Installateur_2018.pdf [25.03.2018]

GBV Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen, Landesgruppe Steiermark (2017): Mitglieder [online] <http://www.gbv-steiermark.at/gbv-steiermark/mitglieder/> [29.12.2017]

GBV Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen, Revisionsverband (2018): In der Steiermark investieren die gemeinnützigen Wohnbauträger 2018 rund 190 Millionen Euro [online] <https://www.gbv-aktuell.at/steiermark/news/82-in-der-steiermark-investieren-die-gemeinnuetzigen-wohnbautraeger-2018-rund-190-millionen-euro> [04.03.2018]

GBV Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen, Revisionsverband (2018): Baukosten: Erhöhte Anforderungen, Kostensteigerungen und Kompensationseffekte [online] <https://www.gbv.at/Page/View/4324> [22.04.2018]

Goltsch, Nina (2017): Baukostenindex, Wohnhaus und Siedlungsbau [online] http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/preise/baukostenindex/index.html [13.04.2017]

Kreuzer, Ernst (2015): Marketing in der Bauwirtschaft [online] <https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/bau/Marketing-Bauwirtschaft.html> [23.02.2018]

ÖWG Österreichische Wohnbaugenossenschaft gemeinnützige registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung (2017): [online] <https://www.oewg.at/oewg-wohnbau/gemeinnuetzigkeit/> [13.11.2017]

Sozialpartner-Initiative (2016): Bestbieterkriterienkatalog, Faire Vergaben sichern Arbeitsplätze! Trabi, Thomas (Hrsg.) [online] <http://www.faire-vergaben.at/fhs/files/fhs/1/Bestbieterkriterien-Katalog-20072016.pdf?bereich=1> [31.12.2017]

Stöger, Roman/**Mispagel**, Jan/**Herse**, Ronald (2005): Kundennutzen, Richtige Qualität zum richtigen Preis [online] http://www.malik-management.com/_de/pdf/publikationen/online-letter/malik-online-letter-kundennutzen.pdf [18.12.2017]

Sonstige Quellen

FERDINAND KROBATH GROUP (2017): [online] <http://www.krobath.com/> [05.09.2017]

FirmenABC Marketing GmbH (2018): [online] https://www.firmenabc.at/fellner-gmbh-defrotherm_qrL [07.03.2018]

GIGANTO DIGITALDRUCK GMBH & Co KG (2018): [online] <http://www.bautafeln.at> [25.03.2018]

Hofer, Alois, Dipl. Wirt.-Ing., Vertriebsleiter, Krobath protech GmbH, [11.09.2017]

Hofer, Alois, Dipl. Wirt.-Ing., Vertriebsleiter, Krobath protech GmbH, [15.12.2017]

Krobath protech GmbH (2017): Absatzstatistik [unveröffentlichte Quelle]

Krobath protech GmbH (2017): Auftragseingang 2014 bis 2017 [unveröffentlichte Quelle]

Krobath protech GmbH (2017): [online] <https://www.protech.krobath.com/> [25.09.2017]

KSV1870 Holding AG (2018): Bonitätsauskunft [online] <https://www.ksv.at/> [07.03.2018] [unveröffentlichte Quelle]

Reichl, Harald; Energiemanager, GWS Gemeinnützige Alpenländische Gesellschaft für Wohnungsbau und Siedlungswesen m.b.H., [22.02.2018]

SGN Gemeinnützige Wohnungs- u. Siedlungsgenossenschaft Neunkirchen registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung (2018): Einschaltung im SGN-Kundenmagazin „Wohnen“ [unveröffentlichte Quelle]

Suppan, Horst, Ing., Geschäftsführer, Krobath protech GmbH, [01.03.2018]

WIFI Steiermark (2018): WIFI-Kursangebote, Verkauf im Innendienst [online] <http://www.stmk.wifi.at/eshop/bildungsbausteine.aspx?zg=dgd> [25.03.2018]

Anhang

Anhang Inhaltsverzeichnis

Gesprächsleitfaden für interne Probanden.....	A-3
Fragebogen für interne Probanden	A-5
Gesprächsleitfaden für externe Probanden	A-7
Fragebogen für externe Probanden	A-9
Beiblatt: Definition der Kriterien	A-11
Gemeinnützige Wohnbauträger der Steiermark	A-13
Auswertung interne Befragung	A-14
Auswertung externe Befragung	A-15
Bewertungskriterien SWOT-Katalog.....	A-16
Einschaltung Kundenmagazin: Bestellformular	A-17

Anhang Abbildungsverzeichnis

A 1: Gesprächsleitfaden für interne Probanden.....	A-4
A 2: Fragebogen für interne Probanden	A-6
A 3: Gesprächsleitfaden für externe Probanden.....	A-8
A 4: Fragebogen für externe Probanden	A-10
A 5: Definition der Kriterien.....	A-11
A 6: Kundenliste: Gemeinnützige Wohnbauträger Steiermark	A-13
A 7: Auswertung interne Befragung.....	A-14
A 8: Auswertung externe Befragung.....	A-15
A 9: SWOT Kriterienermittlung aus interner Diskussion	A-16
A 10: Begleitschreiben	A-17
A 11: Bestellformular	A-18

Gesprächsleitfaden für interne Probanden

Gesprächsleitfaden	
Customer Value Analyse (interne Probanden)	
Geschäftsfeld	bedarfsgeregelte Zu- und Abluftsysteme
Kundensegment	Gemeinnützige Wohnbauträger
Unternehmen	Krobath protech GmbH
Name	
Funktion*	
Vorbereitung	
Materialien bereithalten	Kleines „Dankeschön“
	Analysebogen
	Reserve- und eigenes Material für Notizen
Einstieg	
Begrüßung und Einleitung	Einleitende Worte
	Übergabe „Dankeschön“
	Grund für die Befragung wiederholen (angekündigt)
	Ziel der Befragung erklären
	Hinweis auf schriftliche Dokumentation des Gesprächs
	Frage, ob Anonymität gewahrt werden soll
	Zeitbedarf nennen (ca. 20 Minuten)
Analyse	
Schritt 1	
Vorgewichtung der Qualitätsmerkmale	In einem ersten Schritt überlegen Sie sich, wie relevant produkt-, service-, mitarbeiter- und anbieterbezogene Kriterien für die Kaufentscheidung unserer Kunden sind. Bitte verteilen Sie dazu 100 Prozentpunkte auf die vier genannten Kategorien so, dass Sie die Wichtigkeit für die Kaufentscheidung des Kunden im Verhältnis zueinander widerspiegeln.
Schritt 2	
Qualitätsmerkmale gewichten	Für die Gewichtung der Qualitätskriterien der jeweiligen Kategorien wenden Sie bitte dieselbe Methode an. D.h. verteilen Sie wieder 100 Prozentpunkte innerhalb der z.B. produktbezogenen Kriterien im Verhältnis zueinander, wie sie der Präferenz unserer Kunden entsprechen. Führen Sie dieses Vorgehen für die service-, mitarbeiter- und anbieterbezogenen Kriterien weiter fort. Im Beiblatt finden Sie eine Erklärung zu jedem Merkmal zum besseren Verständnis.

* ist zwingend anzugeben

Schritt 3	
Leistungen bewerten	Bewerten Sie bitte jetzt die Leistung der Krobath protech sowie die der Mitbewerber Wernig und Fellner Defrotherm in den einzelnen Kriterien aus Kundensicht. Zur Bewertung vergeben Sie eine Zahl von 0 bis 10, wobei 0 inakzeptabel bzw. nicht vorhanden und 10 perfekt bedeutet.
Schritt 4	
Preissensibilität beurteilen	Bitte geben Sie bekannt, wie wichtig unseren Kunden die Qualität im Verhältnis zum Preis ist. Verteilen Sie dazu erneut 100 Prozentpunkte entsprechend Ihrer Präferenz.
Schritt 5	
Gewichtung von Kaufpreis und Kosten	Neben den Anschaffungskosten sind auch die Erhaltungskosten zu berücksichtigen. Bitte zeigen Sie die Wichtigkeit der Betriebs- und Wartungskosten aus Kundensicht von bedarfsgeregelten Lüftungssystemen im Vergleich zu deren Kaufpreis, indem Sie wieder 100 Prozentpunkte entsprechend der Kundenpräferenz aufteilen.
Schritt 6	
Kaufpreis und Kosten bewerten	Beurteilen Sie in einem nächsten Schritt den Kaufpreis sowie die Betriebs- und Wartungskosten der genannten Anbieter. Dazu geben Sie bitte den Abstand in Prozent zum eigenen Unternehmen bekannt, dessen Preis bzw. Kosten bereits mit 100 definiert sind. D.h. wenn Sie der Meinung sind, dass ein anderer Anbieter um 20 % günstiger ist, dann bewerten Sie diesen mit 80. Dasselbe gilt für die Bewertung der Kosten.
Abschluss	
Abschließende Fragen und bedanken	Was könnten die Kunden an Verbesserungsvorschläge für uns haben? Schreiben Sie diese bitte in den dafür vorgesehenen Platz. Ich bedanke mich für die Beteiligung, um unsere Unternehmensleistung den Anforderungen der Kunden entsprechend zu verbessern.

A 1: Gesprächsleitfaden für interne Probanden (eigene Darstellung)

Fragebogen für interne Probanden

Geschäftsfeld	bedarfsgeregelte Zu- und Abluftsysteme
Kundensegment	Gemeinnützige Wohnbauträger
Beurteilt aus Sicht	
Datenherkunft	intern
Datum	12.02.2018

Qualitätskriterien aus Kundensicht		Gewicht %	Krobath	Wernig	Defrotherm
Produktbezogene Kriterien					
1	Produktlebenszyklus				
2	Anwenderfreundlichkeit				
3	Energieverbrauch				
4	Kondensat-, Schimmelschutz				
Summe					
Servicebezogene Kriterien					
1	Beratungsqualität				
2	Konzeptaufbereitung				
3	Schnittstellenkoordination				
4	Problemlösungsorientierung				
Summe					
Mitarbeiterbezogene Kriterien					
1	Know-how				
2	Umgang mit Beschwerden				
3	Zuverlässigkeit				
Summe					
Anbieterbezogene Kriterien					
1	Referenzen				
2	Image				
Summe					

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
inakzeptabel, nicht vorhanden	gerade noch akzeptabel	sehr schlecht	schlecht	weniger zufriedenstellend	zufriedenstellend	mehr als zufriedenstellend	gut	sehr gut	ausgezeichnet	perfekt

Preissensibilität am Markt	Qualität	Preis

Kosten	Gewicht %	Krobath	Wernig	Defrotherm
Kaufpreis		100		
Betriebs- und Wartungskosten		100		

Feedbackbox

Was wünschen sich unsere Kunden an Verbesserungen?

A 2: Fragebogen für interne Probanden (eigene Darstellung)

Gesprächsleitfaden für externe Probanden

Gesprächsleitfaden	
Customer Value Analyse (externe Probanden)	
Geschäftsfeld	bedarfsgeregelte Zu- und Abluftsysteme
Kundensegment	Gemeinnützige Wohnbauträger
Unternehmen	
Name	
Funktion*	
Vorbereitung	
Materialien bereithalten	Kundengeschenk als Dankeschön
	Analysebogen
	Reserve- und eigenes Material für Notizen
Einstieg	
Begrüßung und Einleitung	Begrüßung des Probanden
	Übergabe des Kundengeschenks
	Grund für die Befragung wiederholen (tel. angekündigt)
	Ziel der Befragung erklären
	Hinweis auf schriftliche Dokumentation des Gesprächs
	Hinweis auf Wahrung der Anonymität
	Zeitbedarf nennen (ca. 30 Minuten)
Analyse	
Schritt 1	
Vorgewichtung der Qualitätsmerkmale	In einem ersten Schritt überlegen Sie sich, wie relevant produkt-, service-, mitarbeiter- und anbieterbezogene Kriterien für Ihre Kaufentscheidung sind. Bitte verteilen Sie dazu 100 Prozentpunkte auf die vier genannten Kategorien so, dass Sie die Wichtigkeit für Ihre Kaufentscheidung im Verhältnis zueinander widerspiegeln.
Schritt 2	
Qualitätsmerkmale gewichten	Für die Gewichtung der Qualitätskriterien der jeweiligen Kategorien wenden Sie bitte dieselbe Methode an. D.h. verteilen Sie wieder 100 Prozentpunkte innerhalb der z.B. produktbezogenen Kriterien im Verhältnis zueinander, wie sie Ihrer Präferenz entsprechen. Führen Sie dieses Vorgehen für die service-, mitarbeiter- und anbieterbezogenen Kriterien weiter fort. Im Beiblatt finden Sie eine Erklärung zu jedem Merkmal zum besseren Verständnis.

* ist zwingend anzugeben

Schritt 3	
Leistungen bewerten	Bewerten Sie bitte jetzt die Leistung der Krobath protech sowie die der Mitbewerber Wernig und Fellner Defrotherm in den einzelnen Kriterien. Zur Bewertung vergeben Sie eine Zahl von 0 bis 10, wobei 0 inakzeptabel bzw. nicht vorhanden und 10 perfekt bedeutet.
Schritt 4	
Preissensibilität beurteilen	Bitte geben Sie bekannt, wie wichtig Ihnen die Qualität im Verhältnis zum Preis ist. Verteilen Sie dazu erneut 100 Prozentpunkte entsprechend Ihrer Präferenz.
Schritt 5	
Gewichtung von Kaufpreis und Kosten	Neben den Anschaffungskosten sind auch die Erhaltungskosten zu berücksichtigen. Bitte zeigen Sie die Wichtigkeit der Betriebs- und Wartungskosten von bedarfsgeregelten Lüftungssystemen im Vergleich zu deren Kaufpreis, indem Sie wieder 100 Prozentpunkte entsprechend Ihrer Präferenz aufteilen.
Schritt 6	
Kaufpreis und Kosten bewerten	Beurteilen Sie in einem nächsten Schritt den Kaufpreis sowie die Betriebs- und Wartungskosten der genannten Anbieter. Dazu geben Sie bitte den Abstand in Prozent zur Krobath protech bekannt, deren Preis bzw. Kosten bereits mit 100 definiert sind. D.h. wenn Sie der Meinung sind, dass Sie bei einem anderen Anbieter um 20 % günstiger einkaufen, dann bewerten Sie diesen mit 80. Dasselbe gilt für die Bewertung der Kosten.
Abschluss	
Abschließende Fragen und bedanken	Bitte beantworten Sie noch die zwei abschließenden Fragen mit ja oder nein. Wenn Sie Verbesserungsvorschläge für uns haben, schreiben Sie diese bitte in den dafür vorgesehenen Platz. Ich bedanke mich für das Gespräch und Ihre Mithilfe, um unsere Unternehmensleistung Ihren Anforderungen entsprechend zu verbessern.

A 3: Gesprächsleitfaden für externe Probanden (eigene Darstellung)

Fragebogen für externe Probanden

Geschäftsfeld	bedarfsgeregelte Zu- und Abluftsysteme
Kundensegment	Gemeinnützige Wohnbauträger
Beurteilt aus Sicht	
Datenherkunft	
Kunde	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein
Datum	

Qualitätskriterien aus Kundensicht		Gewicht %	Krobath	Wernig	Defrotherm
Produktbezogene Kriterien					
1	Produktlebenszyklus				
2	Anwenderfreundlichkeit				
3	Energieverbrauch				
4	Kondensat-, Schimmelschutz				
Summe					
Servicebezogene Kriterien					
1	Beratungsqualität				
2	Konzeptaufbereitung				
3	Schnittstellenkoordination				
4	Problemlösungsorientierung				
Summe					
Mitarbeiterbezogene Kriterien					
1	Know-how				
2	Umgang mit Beschwerden				
3	Zuverlässigkeit				
Summe					
Anbieterbezogene Kriterien					
1	Referenzen				
2	Image				
Summe					

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
inakzeptabel, nicht vorhanden	gerade noch akzeptabel	sehr schlecht	schlecht	weniger zufriedenstellend	zufriedenstellend	mehr als zufriedenstellend	gut	sehr gut	ausgezeichnet	perfekt

Preissensibilität am Markt	Qualität	Preis

Kosten	Gewicht %	Krobath	Wernig	Defrotherm
Kaufpreis		100		
Betriebs- und Wartungskosten		100		

Feedbackbox		
Werden Sie uns wieder beauftragen?	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> nein
Werden Sie uns weiter empfehlen?	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> nein
Haben Sie Verbesserungsvorschläge für uns?		

A 4: Fragebogen für externe Probanden (eigene Darstellung)

Beiblatt: Definition der Kriterien

Qualitätskriterien	Begriffserklärung
Produkt	
Produktlebenszyklus	Lebensdauer der Zu- und Abluftkomponenten
Anwenderfreundlichkeit	Bedienung/ Handhabung des Systems durch NutzerInnen
Energieverbrauch	Strombedarf sowie Lüftungswärmeverluste
Kondensat/Schimmelschutz	nachhaltiger Schutz durch falsches Wohnverhalten
Service	
Beratungsqualität	durch den Vertriebsmitarbeiter bzw. Techniker in allen Phasen
Konzeptaufbereitung	Zeitbedarf, Umfang der Planung und LV-Erstellung
Schnittstellenkoordination	Koordination/Informationsfluss mit GU, Elektriker, Installateur
Problemlösungsorientierung	Konzept unter Einhaltung des Budgets und Anforderungen
Mitarbeiter	
Know-how	der Vertriebs-, technischen und Montagemitarbeiter
Umgang mit Beschwerden	Schnelligkeit, Ausführung und Rückmeldung
Zuverlässigkeit	Einhaltung von Vorgaben, Terminen, Normen
Anbieter	
Referenzen	Ausführung anderer Projekte bzw. Auftraggeber
Image	Ruf am Markt (Auftraggeber, Schnittstellen, NutzerInnen)

A 5: Definition der Kriterien (eigene Darstellung)

Gemeinnützige Wohnbauträger der Steiermark

Gemeinnützige Wohnbauträger	Funktion des Entscheidungsträgers	K
Legende: ✓ = Kunde, ✗ = Nicht-Kunde		
BRUCKER - Brucker Wohnbau- und Siedlungsvereinigung, reg. gemeinnützige Gen.m.b.H.	Vorstand	✗
BWSt Gemeinnützige Wohn- und Siedlungsgesellschaft Bauen und Wohnen Steiermark Ges.m.b.H. SCHÖNERE ZUKUNFT - Gemeinn. Wohn- und Siedlungsgesellschaft SCHÖNERE ZUKUNFT STEIERMARK Ges.m.b.H.	Leitung Baumanagement	✓
DONAWITZ - Siedlungsgenossenschaft Donawitz gemeinnützige registrierte Wohnbaugenossenschaft m.b.H.	Vorstand	✗
ELIN - Gemeinnützige Siedlungsgesellschaft der ELIN GmbH. ENNSTAL - Gemeinnützige Wohn- und Siedlungsgenossenschaft Ennstal reg.Gen.m.b.H. ENW Ennstal - Neue Heimat - Wohnbauhilfe Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft m.b.H. STADTWERKE - Gemeinn. Siedlungsgenossenschaft der Stadtwerke Graz- Verkehrsbetriebe reg.Gen.m.b.H.	Abteilungsleiter Technik	✓
FROHNLEITEN - Gemeinnütziges Steirisches Wohnungsunternehmen Gesellschaft m.b.H.	Projektleitung	✓
GEMYSAG - Gemeinnützige Mürz-Ybbs Siedlungsanlagen-GmbH	Leiter der Bauabteilung	✗
GGW - Gemeinnützige Grazer Wohnungsgenossenschaft reg.Gen.m.b.H.	Techniker Bauabteilung	✗
GSL - GSL Gemeinnützige Bauvereinigung GmbH	Geschäftsführer	✗
GWS - Gemeinnützige Alpenländische Gesellschaft für Wohnungsbau u. Siedlungswesen m.b.H. PRODUKTIVITÄT - Österr. Bau-, Wohn- und Siedlungsgen. "Produktivität" gemeinnützige reg.Gen.m.b.H.	Energiemanagement	✓

HOCHSCHÜLER - Gemeinn. Bau- und Wohnungsgenossenschaft der Hochschüler in Leoben, reg.Gen.m.b.H.	-	✗
JUDENBURG - Gemeinn. Siedlungsgenossenschaft der Arbeiter und Angestellten Judenburg reg.Gen.m.b.H.	Technischer Leiter	✓
KINDBERG - Gemeinn. Siedlungsgen. der Arbeiter u. Angestellten reg.Gen.m.b.H.	Technischer Leiter	✗
KÖFLACH - Gemeinn. Siedlungsgenossenschaft der Arbeiter u. Angestellten Köflach, reg.Gen.m.b.H.	Technischer Bauleiter	✓
LEOBEN - Gemeinnützige Leobner Wohnbaugesellschaft - Gesellschaft mit beschränkter Haftung LEOBEN-UMG. - Gemeinnützige Bau-, Wohnungs- und Siedlungsgenossenschaft für Leoben und Umgebung reg.Gen.m.b.H.	Hausleiter	✗
LEYKAM - "Leykam" Gemeinnützige Wohn-, Bau- und Siedlungsgesellschaft m.b.H. NIKLASDORF - Gemeinnützige Wohnbau- und Siedlungsgenossenschaft Niklasdorf, reg.Gen.m.b.H.	Technischer Leiter	✗
MÜRZTAL - Gemeinn. Bau-, Wohn- und Siedlungsgenossenschaft "Mürztal" reg.Gen.m.b.H.	Obmann	✗
OWG - Obersteirische Wohnstätten- Genossenschaft, gemeinnützige reg.Gen.m.b.H.	Technik	✓
ÖWG - Österreichische Wohnbaugenossenschaft gemeinnützige reg.Gen.m.b.H. ÖWGES - ÖWGES Gemeinnützige Wohnbaugesellschaft m.b.H.	Abteilungsleitung Planung	✓
ROTTENMANN - Gemeinn. Bau- und Siedlungsgenossenschaft steir. Hilfswerk f. Eigenheimbau reg.Gen.m.b.H.	Vorstand	✓

A 6: Kundenliste: Gemeinnützige Wohnbauträger Steiermark (eigene Darstellung)

Auswertung interne Befragung

Bedarfsgeregelte Zu- und Abluftsysteme	Kriteriengewichtung intern								Bewertung Krobath protech								Bewertung Johann Wernig								Bewertung Fellner Defrotherm								
	Geschäftsführung	Vertriebsleitung	Vertrieb	Vertrieb	Technik	Technik	Monteur	Ø Gewichtung	Umrechnung für Value Map	Geschäftsführung	Vertriebsleitung	Vertrieb	Vertrieb	Technik	Technik	Monteur	Ø Bewertung Krobath	Geschäftsführung	Vertriebsleitung	Vertrieb	Vertrieb	Technik	Technik	Monteur	Ø Bewertung Wernig	Geschäftsführung	Vertriebsleitung	Vertrieb	Vertrieb	Technik	Technik	Monteur	Ø Bewertung Fellner
Produktbezogene Kriterien	30	20	20	10	30	30	30	24,00																									
1 Produktlebenszyklus	5	5	5	10	30	30	10	13,57	3,26	6	7	8	8	8	8	7	7,43	5	7	8	6	8	10	8	7,43	5	7	8	7	8	10	7	7,43
2 Anwenderfreundlichkeit	30	15	30	40	30	30	40	30,71	7,37	7	8	10	10	10	10	8	9,00	7	5	5	4	10	8	5	6,29	7	5	3	4	10	8	5	6,00
3 Energieverbrauch	10	5	15	10	10	10	10	10,00	2,40	9	10	10	10	7	8	10	9,14	9	7	10	8	5	8	8	7,86	7	7	8	7	6	6	5	6,57
4 Kondensat- und Schimmelschutz	55	75	50	40	30	30	40	45,71	10,97	10	10	10	10	9	10	10	9,86	8	7	4	4	8	4	4	5,57	7	7	4	4	4	4	2	4,57
Servicebezogene Kriterien	35	30	30	40	30	30	30	32,00																									
1 Beratungsqualität	25	60	50	40	25	20	25	35,00	11,20	10	9	10	10	8	8	8	9,00	4	5	4	4	4	4	5	4,29	4	5	5	4	5	5	4	4,57
2 Konzeptaufbereitung	25	20	30	40	25	30	30	28,57	9,14	10	8	10	9	9	8	7	8,71	5	5	4	3	4	3	5	4,14	5	5	4	4	4	5	4	4,43
3 Schnittstellenkoordination	25	10	10	10	25	20	35	19,29	6,17	8	8	10	9	7	8	8	8,29	6	5	3	3	0	0	4	3,00	6	5	4	3	0	0	5	3,29
4 Problemlösungsorientierung	25	10	10	10	25	30	10	17,14	5,49	9	9	9	8	8	8	7	8,29	5	5	2	3	3	0	4	3,14	5	5	2	3	5	0	5	3,57
Mitarbeiterbezogene Kriterien	30	40	40	35	20	25	25	31,00																									
1 Know-how	30	20	20	20	30	35	20	25,00	7,75	9	8	10	10	8	9	8	8,86	6	5	6	6	7	8	4	6,00	6	5	5	4	8	6	5	5,57
2 Umgang mit Beschwerden	35	20	40	45	30	30	40	34,29	10,63	9	9	10	9	9	9	10	9,29	5	5	5	4	4	4	5	4,57	5	5	4	4	4	4	6	4,57
3 Zuverlässigkeit	35	60	40	35	40	35	40	40,71	12,62	10	10	10	9	9	9	10	9,57	5	5	8	8	5	5	6	6,00	4	5	8	4	5	5	5	5,14
Anbieterbezogene Kriterien	5	10	10	15	20	15	15	13,00																									
1 Referenzen	50	50	80	45	60	55	60	57,14	7,43	5	7	8	10	9	9	8	8,00	5	7	10	9	7	8	10	8,00	5	7	5	4	7	4	5	5,29
2 Image	50	50	20	55	40	45	40	42,86	5,57	5	8	9	10	7	8	8	7,86	5	7	8	9	6	8	10	7,57	5	7	5	4	6	4	5	5,14
Preissensibilität																																	
Qualität	40	50	50	60	40	40	30	44																									
Preis	60	50	50	40	60	60	70	56																									
Kosten	Gewichtung der Kosten								Preisanker Krobath								Preisindex Wernig								Preisindex Fellner Defrotherm								
Kaufpreis	85	80	70	70	70	75	80	76										85	80	70	120	80	70	70	82	115	90	115	120	110	130	120	114
Betriebs- und Wartungskosten	15	20	30	30	30	25	20	24										15	80	105	110	110	115	110	92	115	80	120	110	110	110	130	111

A 7: Auswertung interne Befragung (eigene Darstellung)

Bewertungskriterien SWOT-Katalog

Die Kriterienmittlung für den SWOT-Katalog erfolgte am 23.03.2018. Für die Bewertung der Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der Krobath protech werden die Ausprägungsgraden 1 = niedrig, 2 = mittel, 3 = hoch herangezogen. Die Ermittlung und Bewertung erfolgte gemeinschaftlich aus Sicht der Geschäftsführung, Vertriebsleitung und des Vertriebsteams sowie der technischen Leitung.

Entwicklung	Stärke	Schwäche	Chance	Risiko
Moderates Marktwachstum	Ressourcen und Wachstumswille im UN vorhanden	Ressourcenmangel im UN und fehlender Wachstumswille	Marktanteile gewinnen	Marktanteile verlieren
Trend zu bedarfsgeregelten Systemen	Know-how, Erfahrung, Referenzen im Geschäftsfeld sind Kunden bekannt	Know-how, Erfahrung, Referenzen im Geschäftsfeld sind Kunden nicht bekannt	Neue Kunden aus anderem Geschäftsfeld gewinnen	Kunden aus anderem Geschäftsfeld gehen zum Mitbewerber
Partnerschaften werden wichtiger	Netzwerk, Partnerschaften vorhanden	Fehlendes Netzwerk und Partner	Wissenszuwachs, Netzwerk ist Auftragsmultiplikator	Keine Weiterentwicklung, Auftragsrückgang
Wettbewerb drückt Preise	Kostenstruktur erlaubt Preise zu senken ohne Gewinneinbußen	Kostenstruktur erlaubt nicht die Preise zu senken ohne Gewinneinbußen	Preissensible Kunden können gehalten werden	Preissensible Kunden wandern ab
Mitarbeiter- und Service-bezogene Kriterien am Wichtigsten	Überlegene Qualität gegenüber dem Mitbewerber im Geschäftsfeld	Unterlegene Qualität gegenüber dem Mitbewerber im Geschäftsfeld	Kundengewinnung vom Mitbewerber	Kunden wandern zum Mitbewerber ab

A 9: SWOT Kriterienermittlung aus interner Diskussion (eigene Darstellung)

Einschaltung Kundenmagazin: Bestellformular



SGN
wohnen
SICHER • GEBORGEN • NACHHALTIG

Gemeinnützige Wohnungs- und Siedlungsgenossenschaft
Neunkirchen registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung

Bahnstraße 25 • A - 2620 Neunkirchen
Telefon +43 2635 64756 • Fax +43 2635 64756 50
E-Mail organisation@sgn.at • Web www.sgn.at

EINGELANGT
16. März 2018

Krobath protech GmbH
Grazer Straße 35
8330 Feldbach

Art / Stg / Nr.	Kanzlei / Objekt / Bn-Nummer	Unser Zeichen / DW	Datum
/ /		Fr. Apfelthaler/57	14. März 2018

Einschaltung im SGN-Kundenmagazin 2018

Sehr geehrte/r Geschäftspartner/in,

wir erlauben uns Ihnen unser Schreiben vom Februar dieses Jahres in Erinnerung bringen zu dürfen, womit wir Ihnen die Möglichkeit zur Bewerbung Ihres Unternehmens in unserem Magazin „Wohnen“ bieten.

Über neue Leistungen sowie allgemeine Wohnbauthemen der an unseren Projekten beteiligten Unternehmen informieren wir 3 mal jährlich mit unserem Magazin „Wohnen“.

Dieses Magazin ergeht an die Wohnbauverantwortlichen in den Bundesländern Wien, Niederösterreich, Steiermark, Oberösterreich, Kärnten und Burgenland, an BürgermeisterInnen und Geschäftspartner sowie unsere Kunden; insgesamt rund 20.000 LeserInnen.

Unsere Regionalbüros

Regionalbüro West, Wilhelmsburg
Kreishaberstraße 3
A - 3150 Wilhelmsburg
Tel. +43 2746 76379
E-Mail wilhelmsburg@sgn.at

Regionalbüro Ost, Hainburg an der Donau
Pressburger Reichsstraße 25
A - 2410 Hainburg an der Donau
Tel. +43 2635 64756 26
Fax +43 2635 64756 826
E-Mail hainburg@sgn.at

UID: ATU43517404
Firmenbuchnummer:
107224h LG Wiener Neustadt
DVR: 0824968


ISO 9001:2008 NR.017553-4



A 10: Begleitschreiben (SGN Wohnen 2018)

Kunden-Magazin „WOHNEN“ 2018

SIEDLUNGSGENOSSENSCHAFT NEUNKIRCHEN
Bahnstraße 25, 2620 Neunkirchen



Leserzahl: Rund 20.000 in 6 Bundesländern
Zielgruppe: Persönlich adressierter Versand an Kunden,
Landespolitiker, BürgermeisterInnen sowie Geschäftspartner.
Ausführung: Vierfarb-Magazin, 16 Seiten, A 4
Erscheinung: Mai, September und Dezember 2018

BESTELLFORMULAR

Bitte senden Sie dies an: office@poschmarketing.com, FAX: 02741/8213

Wir bestellen excl. 5 % Werbeabgabe, excl. 20 % MWSt.

Halbe Seite **Format 185 breit x 130 mm hoch**

- Einmalige Schaltung 780,-- Euro
- Zwei Schaltungen 1.535,-- Euro
- Drei Schaltungen 2.246,-- Euro

Gewünschter Erscheinungstermin, so fern technisch möglich:

- Mai September Dezember

Viertel Seite **Format 90 breit x 130 mm hoch**
 Querformat 185 breit x 60 mm hoch

- Einmalige Schaltung 350,-- Euro
- Zwei Schaltungen 690,-- Euro
- Drei Schaltungen 1.010,-- Euro

Gewünschter Erscheinungstermin, so fern technisch möglich:

- Mai September Dezember

Ansprechpartner/in in unserem Unternehmen für den Anzeigenauftrag / Druckunterlagen (bitte Name, E-Mail, Tel. anführen):

.....
.....

.....
Firmenstampiglie

.....
Datum/Unterschrift

A 11: Bestellformular (SGN Wohnen 2018)