

# **Kundenbezogene Dienstleistungsgestaltung und Standortanalyse für Smartphone- und Tabletrepauraturen**

Diplomarbeit  
von  
Gerhard Erich Kraft

**Technische Universität Graz**

Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie

O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Graz, im August 2013



In Kooperation mit:

**Gemini & Pisces GP OG**



---

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am .....

.....

(Unterschrift)

## STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources/resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

.....

date

.....

(signature)

---

## Kurzfassung

Unsere Gesellschaft wird immer schnelllebiger und die Erreichbarkeit – telefonisch wie auch per Mail – ist eine Grundvoraussetzung in der Arbeitswelt geworden. Aus diesem Grund wird die Nachfrage nach mobilen Alleskönnern immer größer. Diese Entwicklung öffnet auch die Möglichkeit, dass Jungunternehmer in diesen neuen Markt einsteigen und mit diesem Markt mitwachsen. Eine Vielzahl an neuen Dienstleistungen sind durch das Ansteigen der Smartphone- und Tabletutzern nötig geworden um diese Geräte bei Störfällen wieder betriebsbereit zu bekommen.

Diese Diplomarbeit beschäftigt sich mit der Kundenakquise und Unternehmensentwicklung auf einem neuen wachsenden Markt. Das Unternehmen Gemini & Pisces GP OG ist eines dieser Dienstleistungsunternehmen die mit dieser neuen Marktentwicklung entstanden ist. Das Unternehmen wurde 2010 gegründet. Durch die steigende Auftragslage und dem Wunsch noch weiter zu wachsen, beschäftigt sich diese Arbeit mit Möglichkeiten der Kundenfindung und weiteres mit dem Thema der Unternehmensexpansion.

Für die Unternehmensexpansion wurden zwei mögliche Standorte mittels verschiedener Methoden der Standortanalyse betrachtet. Nach der Analyse wird eine Handlungsempfehlung zur möglichen Expansion abgegeben.

Der Kundenkreis von Gemini & Pisces GP OG setzt sich sowohl aus Privatkunden als auch aus Firmenkunden zusammen. Bei der Kundenakquise wurde in dieser Arbeit der Firmenkunden Bereich betrachtet. Um Unternehmen auf das Dienstleistungsangebot von Gemini & Pisces GP OG aufmerksam zu machen wurde der Kontakt zu verschiedenen Unternehmen in der Steiermark hergestellt. Bei der Kontaktaufnahme wurden diese Unternehmen gebeten an einer Befragung teilzunehmen. Diese beschäftigte sich mit den von Unternehmen verwendeten Smartphones und Tablets sowie der Verwendung dieser Geräte für die berufliche Tätigkeit, der bisherigen Abwicklung im Schadensfall und der gewünschten Abwicklung.

Die Standortanalyse befasst sich mit den Standorten Udine in Italien und München in Deutschland. Diese Standorte wurden mittels Faktoren verglichen, die für das Unternehmen wichtig und allg. für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend sind. Diese Standortfaktoren wurden durch eigene Messungen, Studien aus dem Internet und div. Literatur ermittelt. Anschließend wurden diese Faktoren für jeden Standort mit dem SWOT-Verfahren, der Plus Minus Methode und einer Nutzwertanalyse analysiert. Durch das Vergleichen der Standorte mit unterschiedlichen Methoden der Standortanalyse konnte eine dynamische Bewertung durchgeführt werden.

Aus der Umfrage hat sich ergeben, dass 90% der Befragten (102 Personen) ein Smartphone oder Tablet im Unternehmen für die Arbeit verwenden. Außerdem haben erst 16% der Befragten (62 Personen) eine Reparaturannahmestelle wie Gemini & Pisces GP OG im

Schadensfall kontaktiert. 65% mussten Wartezeiten von mehr als fünf Tagen in Kauf nehmen.

Aus der Befragung ging jedoch hervor, dass nur 7% der Befragten (84 Personen) Wartezeiten von mehr als fünf Tagen als akzeptabel erachten.

Die Resultate der Befragung wurden zum Schluss mit den aktuellen Verkaufszahlen von Smartphones gegenübergestellt. Die Daten für die aktuellen Zahlen dieser Branche kommen aus aktuellen Studien, die auf die weltweiten Verkäufe eingehen. Dieser Vergleich zeigt, dass Apple und Blackberry von den befragten Personen bevorzugt verwendet werden. Die aktuellen Marktzahlen zeigen jedoch, dass Blackberry einen sehr geringen Anteil am Markt hat und Apple nicht mehr der Marktführer ist. Samsung hat Apple laut Studien von 2012 bis 2013 überholt.

Diese Tatsachen führen zu dem Schluss, dass Gemini & Pisces GP OG in Zukunft mit einem Anstieg an Samsung Reparaturen zu rechnen hat und der Anteil an Blackberry Reparaturen stark zurückgehen wird.

Die Analyse der Standortkriterien zeigt zahlreiche Unterschiede der Standorte Udine und München. Die Passantenfrequenz, Einwohnerzahl, Verkehrsanbindung und Mietpreise weisen signifikante Unterschiede auf und sind nur 4 von 13 Kriterien. Durch die Gewichtung der Standortkriterien von Gemini & Pisces GP OG ergibt die PMI-Methode, dass München mehr Vorteile und Stärken aufweist als Udine. Weiteres ist die Marktsituation in München durch das bestehende Angebot dieser Dienstleistungen klar definiert. In Udine gibt es kein Dienstleistungsangebot dieser Branche. Das Ergebnis der Nutzwertanalyse zeigt in Zahlen, Gesamtnutzwert München 656 und Udine 477, dass München gegenüber Udine die besseren Voraussetzungen für eine Unternehmensexpansion aufweist.

## Abstract

This thesis deals with the aspects of client acquisition and location study for new and increasing markets. The fact that our society is becoming more faster in aspect of the accessibility, new mobile solutions are asked that allow it to be available by phone or internet 24 per 24 hours. For this reason new mobile solutions are conquering the market.

This development creates the possibility for young entrepreneurs to enter and grow with this market. With these new mobile solutions are also new services necessary to keep this Smartphones and Tablets working in the case of breakdown.

The company Gemini & Pisces GP OG is one of those service companies which were coming up with this market development. This company was established 2 years ago. Due to the increasing order situation for Smartphone- and Tablet repairs and the desire to grow with this company, this thesis deals with the topics of customer sourcing and further the issue of corporate expansion.

By the part of corporate expansion of this thesis, 2 different locations are reviewed with different tools of the site analysis and a recommendation for one of these locations will be given.

The focus by the customer acquisition is only on corporate customers. The customers of Gemini & Pisces GP OG are split-able into private and corporate customers. To generate attention by companies in Styria for the services offered by Gemini & Pisces GP OG, contact to different companies was established. The way of establishing contact was made by a questionnaire. This questionnaire includes question about the types of smartphones and tablets used by companies, the usage of this devices for the work, the used services for this devices and the desired service processing.

The site analysis is concerned with the locations Udine in Italy and Munich in Germany. These locations were compared using different location factors to see the differences between these locations. The location factors were chosen by Gemini & Pisces GP OG in reference of their importance for Gemini & Pisces GP OG. After a weighting of these factors in the company, different analytic process were used to select the best location for Gemini & Pisces GP OG. These processes are the Plus and Minus method, the SWOT- analysis and a value benefit analysis.

The survey showed that 90% of employees use a smartphone or tablet in the company for their work. In addition, only 16% of the employees have used a repair collection point, such as Gemini & Pisces GP OG. 65% of the interviewed persons had to wait for more than five days for the service of their Smartphone or Tablet. But only 7% of the interviewed persons can wait more than five days for this kind of service.

The results of the interviews were also compared with the worldwide smartphone shipments of the 1. quarter of 2013.

This comparison between the interviews and the worldwide shipments shows that Apple and Samsung are the most often used producers in this market. Samsung has overhauled Apple according to studies from 2012 to 2013. And companies like BlackBerry are losing shares. On the other hand new producers like ZTE and HAWEI are conquering the market. This facts lead to the conclusion, that Gemini & Pisces GP OG has to expect more Samsung repairs and less Blackberry. And also the knowhow for new producers will be asked from the market.

The site analyses have shown differences between the locations Udine and Munich. The pedestrian traffic, population, public transport and rental rates have significant differences and these are only 4 of 13 factors. By weighting the location criteria of Gemini & Pisces GP OG, the PMI method shows that Munich has more advantages over Udine. The SWOT analyses reflected the same results as the PMI- method.

Further, the market situation in Munich is clearly defined by the existing provision of these services. In Udine there are no services in this part of industry. The result of the cost-benefit analysis shows in numbers, that Munich has a value of 656 and Udine has a value of 477. This leads to the command that Munich has the better conditions for a business expansion.



## **Vorwort**

Im Rahmen dieser Diplomarbeit möchte ich mich für die gute Zusammenarbeit mit dem Institut für Betriebswirtschaftslehre und Soziologie bedanken, vor allem bei Herrn Univ.-Ass. Dipl.-Ing. Jochen Kerschenbauer und Herrn Univ.-Ass. Dipl.-Ing. Volker Koch.

Durch die intensive Betreuung während der Durchführung der Diplomarbeit konnten alle festgelegten Ziele erreicht werden.

Weiteres bedanke ich mich bei der Firma Gemini & Pisces GP OG für die Zusammenarbeit, vor allem bei Herrn Christian Mascher und Herrn Mujo Hadzibegovic.

Durch die gute Kooperation zwischen dem BWL Institut und dem Unternehmen Gemini & Pisces GP OG wurde die Qualität dieser Arbeit gesichert.

An dieser Stelle möchte ich mich auch bei meiner Familie und Freunden, die mich während des Studiums und bei der Diplomarbeit unterstützt haben, herzlichst bedanken.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Ausgangssituation.....	2
1.1.1	Problemstellung 1.....	4
1.1.2	Problemstellung 2.....	5
1.2	Ziele.....	5
1.2.1	Handlungsempfehlung für die Eröffnung einer Reparaturannahmestelle.....	5
1.2.2	Methoden zur Steigerung der Firmenkunden in der Steiermark.....	5
1.3	Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele.....	6
1.3.1	Durchführung einer Marktanalyse für weitere Reparaturannahmestellen in Europa.....	6
1.3.2	Methoden der Kundenfindung im gewerblichen Bereich.....	7
1.4	Untersuchungsbereich.....	8
1.5	Vorgehensweise.....	8
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen der Arbeit</b> .....	<b>10</b>
2.1	Das Unternehmen am Markt.....	10
2.1.1	SWOT-Analyse.....	11
2.1.2	Wettbewerbsstrategien nach M. Porter.....	15
2.1.3	McKinsey Portfolio.....	17
2.1.4	Das marktbezogene Kompetenzportfolio von Krüger/Homp.....	18
2.2	Kundenmanagement.....	20
2.2.1	Instrumente der Kundenfindung.....	21
2.2.2	Erstellung eines Fragebogens.....	23
2.3	Standortanalyse.....	27
2.3.1	Ablauf einer Standortanalyse.....	27
2.3.2	Marktanalyse.....	28
2.3.3	Standortfaktoren.....	29
2.3.4	Methoden der Standortbewertung.....	33
2.4	Methoden zur dynamische Bewertung.....	35
2.4.1	Nutzwertanalyse (NWA).....	36
2.4.2	Paarweiser Vergleich.....	38
<b>3</b>	<b>Praktische Problemlösung</b> .....	<b>40</b>
3.1	Das Dienstleistungsangebot des Unternehmens Gemini & Pisces GP OG.....	40

---

3.1.1	SWOT-Analyse von Gemini & Pisces GP OG .....	40
3.1.2	Abgeleitete Maßnahmen aus der SWOT-Analyse .....	44
3.2	Kernkompetenzen des Unternehmens .....	46
3.2.1	Branchenstrukturanalyse.....	46
3.2.2	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio.....	48
3.2.3	Bestimmung von Kernkompetenzen-Management-Prioritäten.....	50
3.3	Kundenmanagement.....	56
3.3.1	Instrumente der Kundenfindung .....	56
3.3.2	Erstellung des Fragebogens.....	57
3.3.3	Analyse der Resultate .....	61
3.4	Standortanalyse .....	78
3.4.1	Gegenüberstellung mit der Konkurrenz .....	78
3.4.2	Standortfaktoren.....	80
3.4.3	Plus Minus Methode.....	85
3.4.4	SWOT-Analyse .....	88
3.4.5	Nutzwertanalyse.....	89
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>91</b>
4.1	Methoden zur Steigerung der Firmenkunden in der Steiermark.....	91
4.2	Handlungsempfehlung für die Eröffnung einer Reparaturannahmestelle .....	91
4.3	Weiterer Ausblick .....	92
4.3.1	Unternehmensexpansion .....	92
4.3.2	Kundenakquise .....	92
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>93</b>
	<b>Verzeichnis Onlinequellen.....</b>	<b>95</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>100</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>102</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>103</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>105</b>

# 1 Einleitung

1992, vor 21 Jahren, wurde das erste Smartphone unter dem Namen IBM Simon von IBM vorgestellt<sup>1</sup>. Dies war der Startschuss zu einer rasanten Entwicklung, die bis heute andauert und auch in Zukunft weiter gehen wird.

Der Trend ist klar definiert, immer leistungsstärkere Geräte, bessere Akkukapazitäten, immer größere und hochauflösende Displays, hohe Speicherkapazitäten und hochauflösende Kameras.<sup>2</sup>

Das Smartphone ist ein Multifunktionsgerät, welches seinen Benutzern den Alltag in privaten und beruflichen Bereichen stark vereinfachen soll. Ob der Check-In am Flughafen mittels Smartphone, das Auslesen eines Barcodes, ständige Erreichbarkeit via Mailedienste und vielen mehr, diese Geräte haben den Markt erobert und sind kaum mehr aus unserem Alltag wegzudenken.<sup>3</sup>

Die weltweite Nachfrage nach Smartphones wuchs 2012, von 494,5 Millionen Geräte 2011, um 46% auf 720 Millionen Geräte an. Der Markt für klassische Mobiltelefone ging um 14% zurück auf 886 Millionen Geräte.<sup>4</sup> Ein weiterer Grund für das starke Wachstum des Smartphone Marktes rührt daher, dass Smartphones den Nutzern gleich oft auf den Boden fallen wie herkömmliche Telefone und dass bei der Neuanschaffung eine breite Auswahl an Smartphones und günstige Finanzierungsangebote den Umstieg auf ein solches Gerät interessant erscheinen lassen.<sup>5</sup>

Der Smartphone Markt wird von zwei Unternehmen dominiert. Apple konnte 2012 47,8 Millionen iPhones absetzen. Samsung vertrieb im gleichen Zeitraum 63,7 Millionen Smartphones. Damit hat der südkoreanische Konzern am meisten Smartphones verkaufen können. Diese zwei Hersteller, Apple und Samsung, halten die Hälfte des weltweiten Smartphone Marktes.<sup>6</sup>

Die restlichen Hersteller wie NOKIA, Blackberry, SONY, LG und HTC verlieren immer mehr Kunden am Smartphone Markt. Diese Hersteller teilen sich ungefähr ein Drittel des gesamten Marktes. Gleichzeitig holen die Chinesen mit Huawei und ZTE sehr stark auf. Sie haben einen Marktanteil von 4,3% mit ZTE und 4,9% mit Huawei<sup>7</sup>.

Von diesem Wachstum können auch viele andere Unternehmen stark profitieren. Besonders im Dienstleistungssektor, der sich mit der Wartung, Service und Reparatur von diesen oft hochpreisigen Geräten beschäftigt.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. [www.pcwelt.de](http://www.pcwelt.de) (28.05.13)

<sup>2</sup> Eigene Marktbeobachtung durch Werbung und persönliches Interesse

<sup>3</sup> Vgl. [www.marktforschung.de](http://www.marktforschung.de) (28.05.13)

<sup>4</sup> Vgl. [www.marktforschung.de](http://www.marktforschung.de) (28.05.13)

<sup>5</sup> Vgl. [www.computerworld.ch](http://www.computerworld.ch) (25.04.13)

<sup>6</sup> Vgl. [www.idc.de](http://www.idc.de) (28.05.13)

<sup>7</sup> Vgl. [www.weblogit.com](http://www.weblogit.com) (27.06.13)

<sup>8</sup> Besprechung im Unternehmen (01.02.13)

## 1.1 Ausgangssituation

Das Unternehmen Gemini & Pisces GP OG mit dem Firmensitz in Graz ist ein aufstrebendes Unternehmen im Bereich der Elektronik.

Die Hauptaufgabenbereiche des Unternehmens sind derzeit der Vertrieb von elektronischen Ersatzteilen und die Servicierung/Reparatur von Smartphones, Tablets und Notebooks.

Der Vertrieb ist unterteilt in den direkten Verkauf von Ersatzteilen in der Reparaturannahmestelle Graz, im Internet auf der Homepage von dem Unternehmen und auf der Auktionsplattform ebay. Durch diese Präsenz im Internet hat der Vertrieb Kunden in ganz Europa.

Durch den steigenden Anteil von Nutzern im privaten- und Firmenbereich von Smartphones, Tablets und Notebooks im Hochpreissegment, werden Reparaturen gegenüber Neuanschaffungen meist vorgezogen. Dies zeigt sich zum einen durch die Umsatzsteigerungen bei Reparaturen von Gemini & Pisces GP OG. Zum anderen in der Umsatzsteigerung von 58% vom vierten Quartal 2012 auf das erste Quartal 2013. Weitere Daten zu den Umsätzen von Gemini & Pisces GP OG werden auf Wunsch des Unternehmens nicht aufgezeigt.<sup>9</sup>

Aus dieser Marktsituation ergibt sich eine ständig steigende Nachfrage für Ersatzteile und Reparaturen.

Derzeit setzen sich die Kunden von Servicearbeiten und Reparaturen aus 80% Privatkunden und 20% Firmenkunden zusammen. Durch die steigende Nachfrage ergibt sich, die Notwendigkeit stark zwischen den Bedürfnissen der zwei Kundengruppen zu unterscheiden und auf diese gezielt einzugehen.

Ein weiterer wichtiger Faktor, der für den Erfolg des Unternehmens wichtig ist, ist die Qualität der Ersatzteile. Der Hersteller wie auch der Lieferant haben ihren Sitz in Asien, da im Elektroniksektor keine vergleichbar günstigen und hochwertigen Ersatzteile anderswo angeboten werden.

Der Anteil von fehlerhaften Produkten, die vom Lieferanten nicht erkannt werden liegt bei 5%. Defekte Ersatzteile werden zum Lieferanten nach Asien zurückgeschickt und reklamiert. Dieser Vorgang ist Zeit und Kosten intensiv, da die Versandkosten von Gemini & Pisces GP OG zu tragen sind. Folglich wird eine Fehlerquote unter 1% angestrebt.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Besprechung in der Unternehmen (11.06.13)

<sup>10</sup> Startgespräch am BWL-Institut (25.2.13)



Diese Fehlerquote von 5% führt zur Notwendigkeit, die Qualitätssicherung des Lieferanten vor Ort mehrmals jährlich zu kontrollieren, bis die Ausfallquote die geforderte Mindestgrenze erreicht oder ein Lieferant gefunden wird, der den hohen Anforderungen von Gemini & Pisces GP OG gerecht werden kann.

Aus der oben geschilderten Ausgangssituation ergeben sich die nachfolgenden Problemstellungen.

### 1.1.1 Problemstellung 1

Die Nutzerzahl von Smartphones und Tablets steigt stetig, wie in Kapitel 1 beschrieben. Daraus ergeben sich auch mögliche Umsätze an anderen Standorten. Da Gemini & Pisces GP OG nur in Graz vertreten ist bleiben Umsatzsteigerungen an anderen Standorten aus.

Durch das ständige Wachstum an Smartphone, Tablet und Notebook Benutzern im europäischen Raum und die damit verbundenen hohen Anschaffungskosten sowie den monatlichen Fixkosten der Benutzer die oft bis zu drei Jahren vertraglich gebunden sind, ergibt sich eine Mindestnutzungsdauer dieser Geräte von zwei bis drei Jahren.

In dieser Zeitspanne sind die Benutzer dieser Geräte auf einen störungsfreien Betrieb angewiesen, um die monatlichen Belastungen, z.B. Grundgebühr und oder Ratenzahlung für ein Smartphone, nicht durch Neuanschaffungen enorm erhöhen zu müssen. Die Grundgebühr von Smartphone Tarifen liegt zwischen € 15 bei „tele ring“ und € 40 bei „Drei“ im Tarif XXL.<sup>12 13</sup> Weiteres werden diese Geräte zur ständigen Abfrage von Mails, Terminen und vielen mehr genutzt, wodurch nur kurze Reparaturzeiten als akzeptabel angesehen werden.

Die Konsumenten schützen sich großteils durch Versicherungen für den Schadensfall. In diesem Fall bringen sie das beschädigte Gerät zum Anbieter. Wenn aber der Schaden nicht von der Versicherung gedeckt wird, müssen sich die Benutzer direkt an eine Reparaturannahmestelle wenden.

Die Netzanbieter, Versicherungen und Privatpersonen nutzen dann die Reparaturannahmestelle der Firma Gemini & Pisces. Kunden, die ihr Smartphone oder Tablet selbst bezahlen und nicht um eine Firmenrechnung mit ausweisbarer Mehrwertsteuer bitten, werden als Privatkunden angesehen. Der Privatkundenanteil liegt bei 80%.<sup>14</sup>

Das Unternehmen ist momentan in der Schönaugasse 23 in Graz mit einer Reparaturannahmestelle vertreten. Am Standort Graz ist klar erkennbar, dass das Marktpotential sehr groß ist und schnell wächst, vergleich hierzu Kapitel 1. Im Internet werden Dienstleistungen und Ersatzteile auf der Firmenhomepage und im Onlineauktionshaus ebay angeboten. Durch das wachsende Marktpotential an Reparaturen und Servicearbeiten möchte das Unternehmen expandieren, bevor sich die Marktsituation ändert und die Markteintrittsschranken zu groß werden.

---

<sup>12</sup> Vgl. [www.telering.at](http://www.telering.at) (14.08.13)

<sup>13</sup> Vgl. [www.drei.at](http://www.drei.at) (14.08.13)

<sup>14</sup> Besprechung im Unternehmen (05.04.13)

Aus diesem Grund ist es von großer Bedeutung neue Außenstellen in Österreich, Deutschland und der Schweiz zu eröffnen. Bei der Wahl von strategisch günstigen Standorten ist die Nähe zum Kunden wie auch Anzahl an möglichen Kunden von großer Bedeutung um eine hohe Auslastung der Nebenstelle zu erreichen.

### **1.1.2 Problemstellung 2**

Konstante Umsätze durch Serviceverträge mit diversen Unternehmen, für die von ihnen verwendeten Smartphones, Tablets und Notebooks, sind in der Steiermark noch nicht realisiert worden.

Der Anteil an Firmenkunden ist mit 20% im Vergleich zu den Privatkunden niedrig. Im Gegensatz zu Privatkunden benötigt man bei Firmenkunden keine Niederlassung in unmittelbarer Nähe. Aufträge können elektronisch angenommen und Geräte über den Postweg binnen kürzester Zeit angeliefert werden. Hier von verspricht man sich ein großes Wachstumspotential und eine starke Ausweitung der Leistungen und Angebote.

Derzeit gibt es keine gezielte Herangehensweise um neue Firmenkunden auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. Bei diesem stark wachsenden Markt ist ein rasches Handeln von großer Bedeutung bevor konkurrierende Mitbewerber den Markteintritt erschweren. Auch ist bis jetzt nicht bekannt, welche Leistungen im Detail von Firmen gebraucht werden.

## **1.2 Ziele**

Aus der oben angeführten Ausgangssituation des Unternehmens ergeben sich zwei Ziele, die im Rahmen dieser Arbeit erarbeitet werden.

### **1.2.1 Handlungsempfehlung für die Eröffnung einer Reparaturannahmestelle**

Ein Hauptkriterium dieser Diplomarbeit besteht darin, die Marktsituation in der Steiermark, München (Deutschland) und Udine (Italien) zu analysieren und einen geeigneten Standort für eine Unternehmensexpansion zu evaluieren. Dabei steht die optimale Kundennähe, die Erreichbarkeit von der Geschäftszentrale in Graz und die unmittelbare Nähe zu einem Logistikcenter (Zentrale in Graz) im Vordergrund.

### **1.2.2 Methoden zur Steigerung der Firmenkunden in der Steiermark**

Im Rahmen dieser Diplomarbeit sollen zu dem Strategien erarbeitet werden, um den Anteil an Firmenkunden zu steigern.



Im Vordergrund steht dabei die Ermittlung von Kriterien (z.B. Dauer von Reparaturen, Art der Entgegennahme von Smartphones und Tablets, Umgang mit vertraulichen Daten, etc.), möglicher Firmenkunden und wenn nötig die Angebotsanpassung von Gemini & Pisces GP OG an den Bedarf in dieser Branche.

### **1.2.2.1 Teilziel 1: Markposition des Unternehmens aufzeigen**

Um eine möglichst klare Darstellung des Unternehmens für potentielle Kunden zu gewährleisten, müssen die Kernkompetenzen besser hervorgehoben werden. So ermöglicht man den Kunden klar zwischen der Gemini & Pisces GP OG und anderen Unternehmen zu unterscheiden.

### **1.2.2.2 Teilziel 2: Analyse der Mitwettbewerber im Firmenbereich**

Um die Markteintrittsschranken in diesen Kundenbereich zu erfahren, muss die aktuelle Reparaturabwicklung verschiedener Unternehmen in Erfahrung gebracht werden. Diese Informationen geben über die aktuellen Serviceleistungen der Konkurrenzunternehmen Auskunft.

### **1.2.2.3 Teilziel 3: Kundenfindung und Kundenbindung im Firmenkundenbereich**

Durch die Vielzahl und Divergenz der Unternehmen am Markt soll mittels einer Anforderungsanalyse verschiedener Unternehmen eine grobe Einteilung der Kunden in Kundenfelder erfolgen.

Weiteres soll der Kontakt zu Firmen in der Steiermark und Wien hergestellt werden, um konkrete Anforderungen von möglichen Firmenkunden an eine Reparaturannahmestelle festzustellen.

## **1.3 Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele**

Aus den oben angeführten Zielen dieser Diplomarbeit lassen sich folgende Maßnahmen ableiten.

### **1.3.1 Durchführung einer Marktanalyse für weitere Reparaturannahmestellen in Europa**

Für die Auswahl von weiteren Niederlassungen müssen einige wichtige Parameter berücksichtigt werden die in den nachfolgenden Punkten beschrieben werden:

1. Durchführung einer SWOT-Analyse des Unternehmens, um eine klare Positionierung des Unternehmens am Markt zu ermöglichen.
2. Aus dem Ergebnis der SWOT-Analyse können die Kernkompetenzen abgeleitet werden. Diese werden benötigt um einen Vergleich mit den Mitbewerbern am Markt durchzuführen.
3. Aufzeigen der aktuellen Branchenposition nach M. Porter um daraus weitere Wettbewerbsstrategien abzuleiten.
4. Standortanalyse an bevorzugten Standorten nach M. Ottmann und S. Lifka.  
Diese unterteilt sich in:<sup>15</sup>

- Bezugsrahmen klären:  
Definition des Untersuchungszwecks
- Ziele definieren:  
Ziele finden, formulieren, hierarchisch ordnen und Mindestanforderungen des Unternehmens festlegen
- Standortalternativen mehrstufig wählen:  
Untersuchungsraum abgrenzen und Untersuchungstiefgang bestimmen
- Bewertung der Standorte:  
Standortfaktoren wählen, messen, gewichten, bewerten und Ergebnisse zusammenfassen
- Kontrolle der Ergebnisse:  
Ergebnisstabilität prüfen und Standortentwicklung einschätzen

Aus diesen Arbeitsschritten werden anschließend Handlungsempfehlungen abgeleitet.

5. Wahl eines Standortes für eine mögliche Zweigstelle unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus den zuvor erwähnten Punkten ableiten.

### **1.3.2 Methoden der Kundenfindung im gewerblichen Bereich**

Um neue Kunden auf das Unternehmen aufmerksam zu machen, erfordert die Marktsituation eine klare Positionierung des Unternehmens und das Unternehmen muss mit seinen Produkten, Dienstleistungen und Serviceangebot für den Kunden eindeutig identifizierbar sein.

1. Definition der Kernkompetenzen und Ermittlung, ob diese im Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit stehen. Diese bilden dann die Grundlage von Wettbewerbsvorteilen.

---

<sup>15</sup> Vgl. Ottman, M.; Lifka, S., (2010), S. 12 ff.

2. Erstellung einer Marktanalyse, um die Nachfrage nach den angebotenen Dienstleistungen zu bestimmen. Außerdem wird eine Abschätzung des Marktpotentials und Ermittlung der Markteintrittsschranken durchgeführt.
3. Bestimmung der Wettbewerbslage:
  - Position innerhalb der Branche (Größe, Marktanteil, Preissetzungsfähigkeit)
  - Position der Produkte
  - Diversifizierungsgrad der Produktpalette
  - geografische Verteilung von Verkauf und Produktion
  - Bedeutung von Groß- und Kleinkunden
  - Vertriebsnetze
4. Ermittlung der Instrumente zur Kundenfindung und Erstellung eines Maßnahmenkataloges, um aufzuzeigen wie, wann und wo Kunden erreicht werden können. Bestimmung der optimalen Instrumente für die derzeitige Unternehmenssituation (Werbung, Internet, Messe, Networking), um das Unternehmen gezielt am Markt zu positionieren und zu repräsentieren.
5. Erstellung eines Fragebogens, der an ausgewählte Firmen versendet wird, um aktuelle Bedürfnisse im Bereich der unternehmerischen Kernkompetenzen in Erfahrung zu bringen.
6. Mögliche Anpassung des Zubehörs an einzelne Unternehmen für Werbezwecke oder Firmenidentifizierung, ausgehend von der Auswertung des Fragebogens.

## 1.4 Untersuchungsbereich

Der Aufgabenbereich beinhaltet die Analyse von möglichen Standorten in München (Deutschland) und Udine (Italien). Des Weiteren wird eine Recherche im Firmenkundenbereich in der Steiermark durchgeführt. Die Methode zur Kundenfindung sollte in weitere Folge für das Unternehmen beliebig anwendbar sein.

## 1.5 Vorgehensweise

Um den Arbeitsaufwand wie auch den zeitlichen Aufwand der Diplomarbeit abschätzen zu können, wurden im Rahmen des Diplomarbeitsauftrages, die Arbeitsschritte und deren zeitliche Einteilung im Groben festgelegt. Dies soll dazu dienen den Arbeitsaufwand und die Zeitintensität der Arbeit im Vorfeld abzuschätzen.



## 2 Theoretische Grundlagen der Arbeit

Die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit werden in drei Gebiete eingeteilt:

- Das Unternehmen am Markt
- Kundenmanagement
- Standortanalyse

In den folgenden Abschnitten werden diese Begriffe definiert und die für diese Arbeit wichtigsten Praktiken erläutert.

### 2.1 Das Unternehmen am Markt

Die Auseinandersetzung mit der Unternehmenssituation und der Unternehmensposition am gegenwärtigen und zukünftigen Markt, ist eine wichtige Grundlage für das Unternehmen um bei wichtigen Entscheidungen das Risiko einer Fehlentscheidung zu minimieren.

Erste Anwendungen von Meinungsforschungen wurden bereits vor über 2000 Jahren festgehalten. Überlieferungen historischer Dokumente zeigen, dass der römische Feldherr Germanicus vor einer großen Schlacht um die Moral seiner Streitkräfte Bescheid wissen wollte um seine Siegeschancen besser abschätzen zu können. Durch das Wissen über die Moral und den Kampfgeist kann man im Vorfeld einer Schlacht herausfinden, ob man überhaupt eine Chance auf den Sieg hat. Ein weiteres Beispiel für die Anwendung von Marktforschungen führt zu Kaiser Augustus, der Volkszählungen durchführen ließ, um mögliche Steuereinnahmen abschätzen zu können.<sup>17</sup>

Heute ist die Analyse der Marktposition ein wichtiges Instrument, um die Position eines Unternehmens am derzeitigen Markt und auf zukünftigen Märkten (Expansion) klar aufzuzeigen.

---

<sup>17</sup> Vgl. Reinke, R.; Stockmann, M.; Stockmann, R. (2001), S. 22 f.

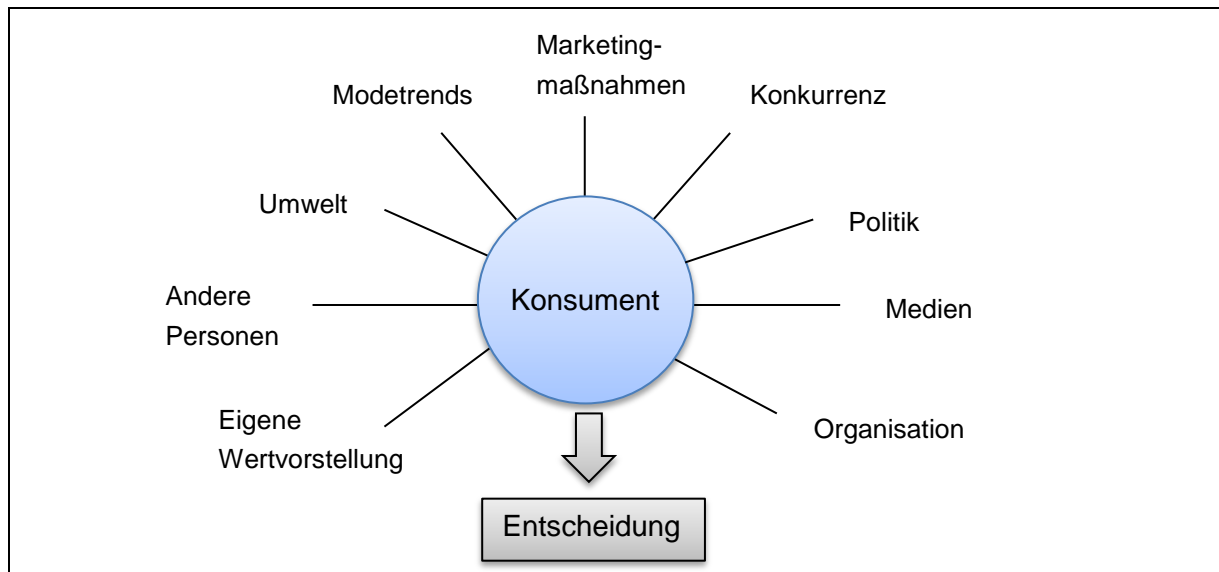


Abbildung 3: Einflüsse auf die Konsumentenentscheidung<sup>18</sup>

Zur Verdeutlichung welche Faktoren sich auf eine Konsumentenentscheidung auswirken können, stellt die Abbildung 3 diese Zusammenhänge dar.

### 2.1.1 SWOT-Analyse

Um die Position eines Unternehmens am Markt klar darstellen zu können, muss man die Stärken und Schwächen von einem Unternehmen genau kennen (interne Analyse). Anschließend soll das Umfeld des Unternehmens, deren Chancen und Gefahren untersucht werden (externe Analyse). Im Kapitel 3.1.1 wird die Position des Unternehmens mittels der SWOT-Analyse aus interner und externer Sicht dargestellt. Die nachfolgende Abbildung stellt die SWOT-Analyse graphisch dar.

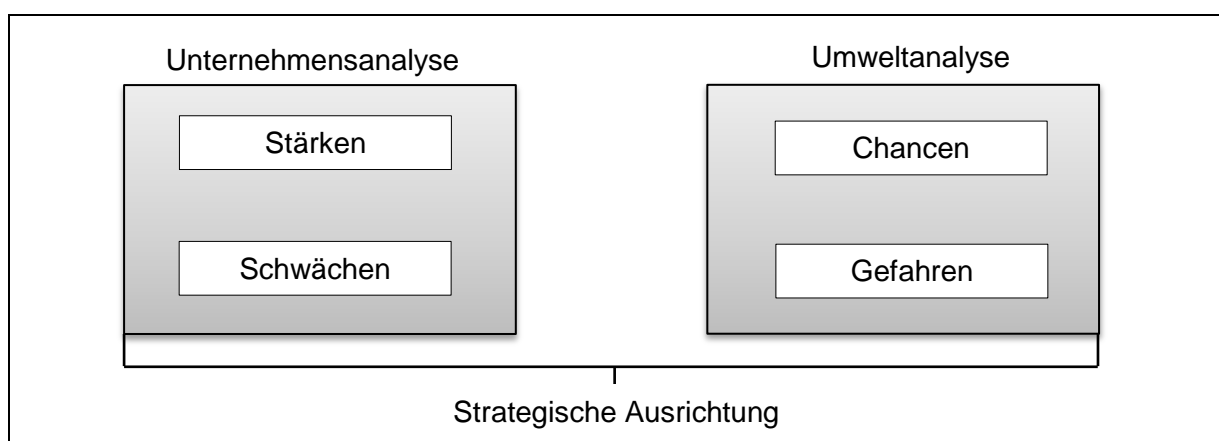


Abbildung 4: SWOT - Konzept als Bestandteil einer Strategie<sup>19</sup>

Die Weiterentwicklung eines Unternehmens und die Absicht das Tätigkeitsfeld auszuweiten, hängt mit der Analyse des Umfeldes und der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zusammen. Die Stärken und Schwächen geben Auskunft über die vorhandene

<sup>18</sup> Vgl. Reinke, R.; Stockmann, M.; Stockmann, R. (2001), S. 30.

<sup>19</sup> Vgl. Barney, J.B. (1997), S. 22.

Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. In einem ersten Schritt ist es wichtig, sich mit der Umwelt des Unternehmens auseinander zu setzen.

Diese sogenannte Makroumwelt umfasst demografische, ökonomische, technologische, politische, rechtliche, kulturelle und soziale Komponenten. Anschließend muss auch das direkte Umfeld der Mikroumwelt genau analysiert werden. Die Mikroumwelt umfasst Konkurrenten, Kunden, Lieferanten und Absatzkanäle.

Diese Bereiche sollten immer genau beobachtet werden, um bei Änderungen in der Mikro- oder Makroumwelt rasch reagieren zu können und um das Unternehmen immer so gut wie möglich am Markt zu positionieren.<sup>20</sup>

Die Strategie eines Unternehmens sollte darin bestehen, eine Balance zwischen den Stärken und Schwächen des Unternehmens und den Chancen und Risiken der Umwelt zu finden. Daraus ergibt sich die Strategie, die Positionierung des Unternehmens so zu setzen, dass die Chancen der Umwelt genutzt werden und die Risiken möglichst vermieden werden. Dies sollte im idealen Fall durch Ausnützung der Stärken des Unternehmens und Umgehung oder Beseitigung der eigenen Schwächen geschehen<sup>21</sup>.

### **2.1.1.1 Analyse der Chancen und Gefahren (externe Analyse)**

Chancen werden definiert aus noch nicht wahrgenommenen Möglichkeiten, die am aktuellen Markt vorhanden sind oder sich in Zukunft auftun können. Es ist sehr wichtig, dass sich ein Unternehmen stark mit seiner Umwelt beschäftigt, um vor möglichen Mitbewerbern neue Chancen nützen zu können. Laut Definition kann eine Chance wie folgt beschrieben werden „Eine Marketingchance ist ein mögliches Marketingvorhaben, bei welchem das Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit Kunden profitabel bedienen kann“.<sup>22</sup>

Um mögliche Chancen zu entdecken, müssen Trends am Markt verfolgt werden oder Kunden in den Dienstleistungsprozess eingebunden werden. Damit sollen mögliche Mangelleistungen aufgezeigt werden und mit den bestehenden Ressourcen Lücken oder noch nicht angebotene Dienstleistungen abzudecken.<sup>23</sup>

Gefahren können z.B. durch zu langsames Handeln entstehen. Beispielsweise wenn man sich über die Marktsituation im Klaren ist, weiß das nötige Investitionen überlebenswichtig sind und diese nicht rechtzeitig tätigt. In diesem Szenario spielt man der Konkurrenz in die Hände und riskiert letztlich am Markt nicht mehr mithalten zu können. Dies kann zum Kundenverlust und weiter zu Umsatzeinbußen führen, die ein Unternehmen in seiner Weiterexistenz beeinflussen können. Gefahren sind Herausforderungen, die unbedingt zu meistern sind. Sollte ein Unternehmen überlegen neue Standorte zu erschließen, doch ein Standort weist nur wenige Chancen aber viele Gefahren auf, ist von der Wahl dieses Standorts abzuraten.<sup>24</sup>

<sup>20</sup> Vgl. Kotler, P.; Keller, K., L.; Bliemel, F. (2007), S. 108 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Welge, M.; Al-Laham, A. (2001), S.14.

<sup>22</sup> Kotler, P.; Keller, K., L.; Bliemel, F. (2007), S. 109.

<sup>23</sup> Vgl. Kotler, P.; Keller, K., L.; Bliemel, F. (2007), S. 108 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Kotler, P.; Keller, K., L.; Bliemel, F. (2007), S. 111 ff.

### **2.1.1.2 Analyse der Stärken und Schwächen (interne Analyse)**

Um mögliche Chancen zu nützen oder Gefahren entgegenzuwirken, muss das Unternehmen auch die nötigen Ressourcen und Fähigkeiten besitzen. Dies führt zur Notwendigkeit, sich mit den internen Gegebenheiten eines Unternehmens auseinander zu setzen. Aus diesem Grund sollte in gewissen Abständen eine interne Analyse stattfinden, um immer über die Stärken und Schwächen in einem Unternehmen Bescheid zu wissen.

Ein wichtiger Punkt ist hier, dass ein Unternehmen klar dargestellte Stärken und Schwächen benötigt um auch zu wissen, ob angebotene Dienstleistungen oder Produkte im Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit stehen. Sollte dies nicht der Fall sein, kann das zum Scheitern eines Unternehmens führen.



### 2.1.1.3 Strategieentwicklung durch die SWOT-Analyse

Durch die erlangten Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse können nun verschiedene Strategien für ein Unternehmen abgeleitet werden, vergleiche hierzu Kapitel 3.1.2.

Diese Strategien lassen sich in drei wesentliche Typen einteilen:

- Matching-Strategien
- Umwandlungsstrategien
- Neutralisierungsstrategien

Die Abbildung 5 stellt diese Strategietypen und deren Wirkrichtungen dar.

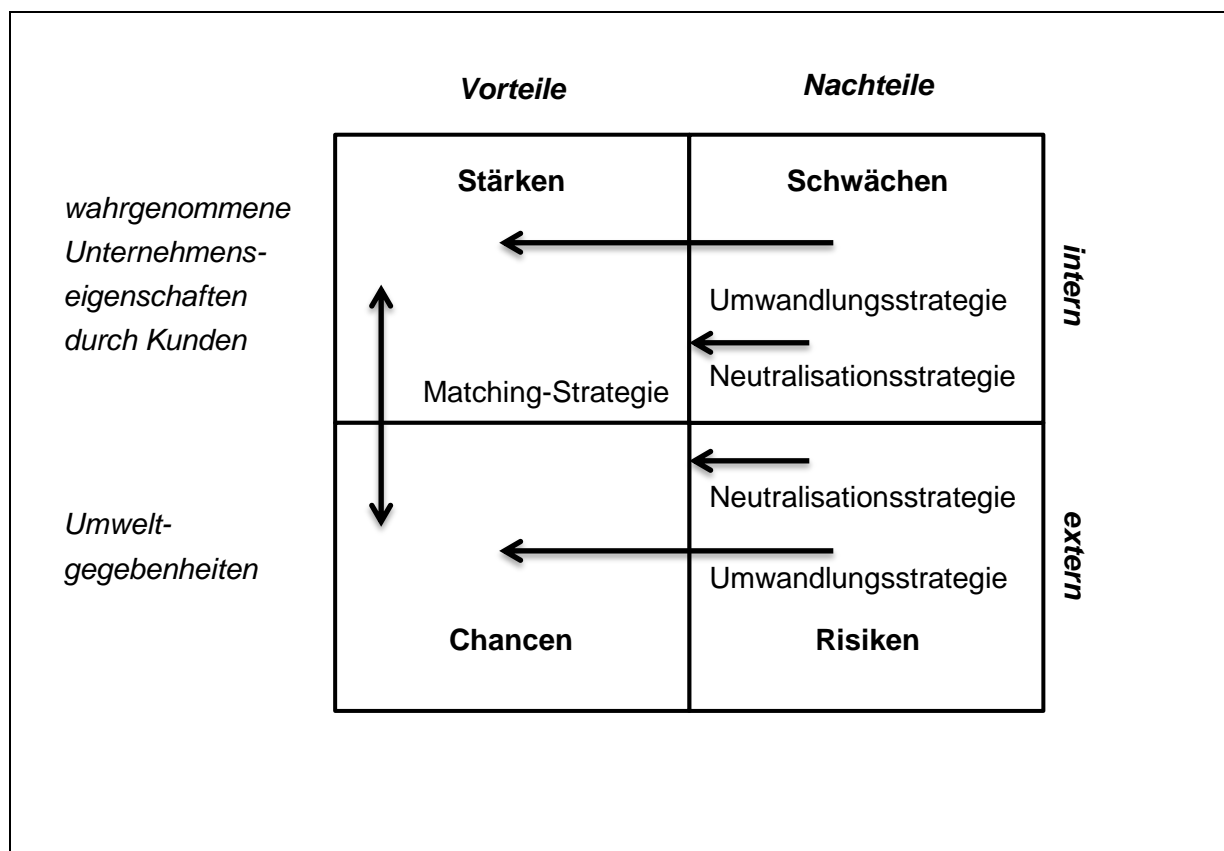


Abbildung 5: Strategieentwicklung durch SWOT-Analyse<sup>25</sup>

Die Matching-Strategien bilden sich aus einer Stärke und einer Chance. Dabei ist es wichtig herauszufinden, wie man mit einer vorhandenen Stärke eine Chance nützen kann.

Bei der Umwandlungsstrategie und der Neutralisierungsstrategie wird versucht, aus einer Schwäche eine Stärke zu bilden oder Risiken in Chancen umzuwandeln.

Die aus der SWOT-Analyse dargelegten Chancen und Risiken bestimmen die sogenannte Marktattraktivität und helfen bei der Entscheidung, wie ein Unternehmen in Zukunft ausgerichtet werden soll.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Vgl. Volkmann, C., K.; Tokarski, K., O. (2006), S. 420.

<sup>26</sup> Vgl. Volkmann, C., K.; Tokarski, K., O. (2006), S. 419 ff.

## 2.1.2 Wettbewerbsstrategien nach M. Porter

„Der Wettbewerb stellt die Weichen zwischen Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens.“<sup>27</sup>

Der Wettbewerb bestimmt wie, wann und warum Unternehmen handeln oder zum Handeln gezwungen werden. Investitionen bzw. der Erwerb von neuen Technologien spielt häufig eine unwesentliche Rolle, wenn jedoch neue Konkurrenten in einen bestehenden Markt eintreten, können solche Investitionen bzw. neue Technologien für das Überleben eines Unternehmens von entscheidender Wichtigkeit sein.

Die Definition von Strategien eines Unternehmens kann erst erfolgen, wenn das Unternehmen mit seiner Umwelt in Beziehung gesetzt wird. Die direkte Umwelt eines Unternehmens ist dessen Branche, in der man mit Mitbewerbern konkurriert. Die strukturelle Gliederung dieser Branche bestimmt die Möglichkeiten und Aktionsradien, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen.

Die Wettbewerbsintensität in einer Branche hängt maßgeblich von fünf Kräften ab, die nach M. Porter über das mögliche Gewinnpotential eines Unternehmens Auskunft geben.<sup>28</sup>

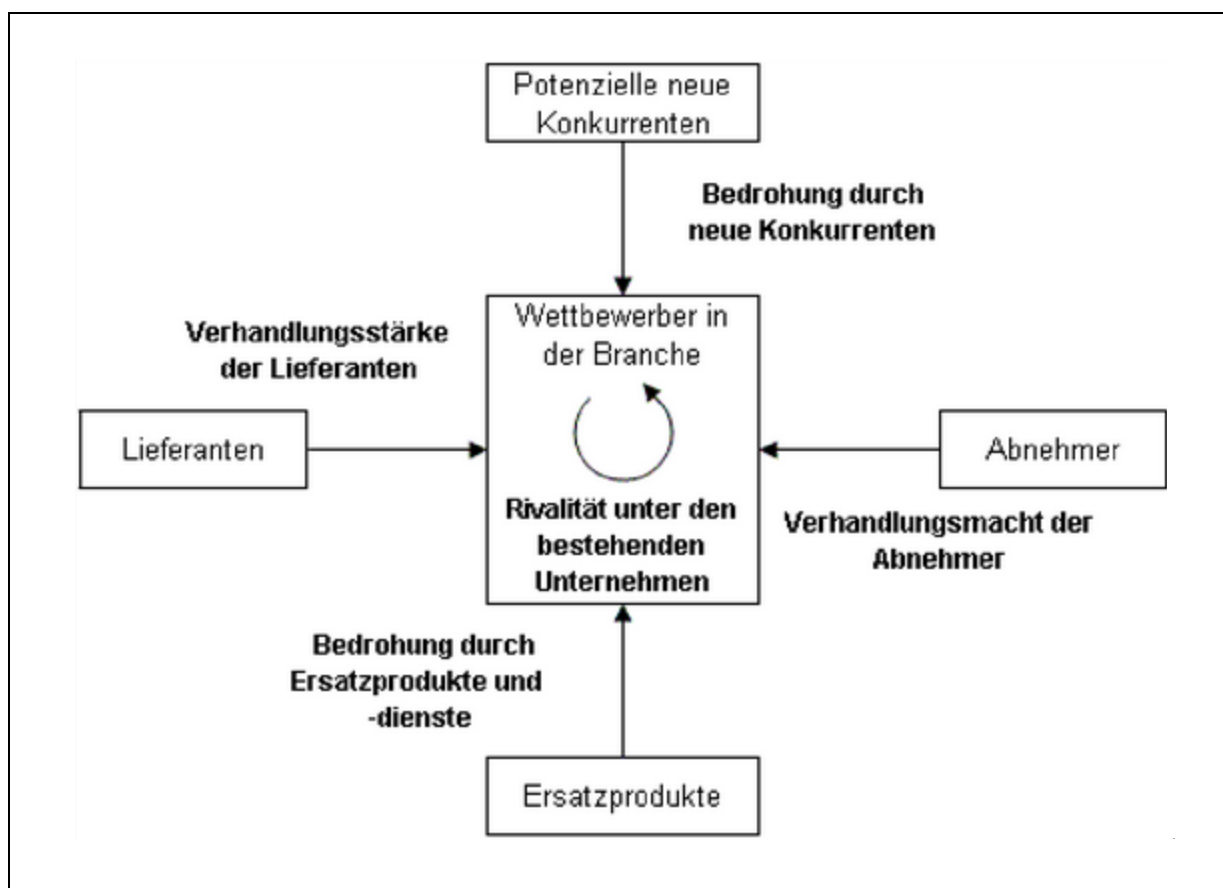


Abbildung 6: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs<sup>29</sup>

Die in Abbildung 6 dargestellten Kräfte werden in Kapitel 3.2.1 aus Sicht von Gemini & Pisces GP OG für das Unternehmen definiert.

<sup>27</sup> Porter, M. E. (2000), S. 25.

<sup>28</sup> Vgl. Porter, M., E. (1999), S. 33 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Porter, M., E. (1999), S. 34.

Für ein Unternehmen ist es wichtig, sich am Markt so zu positionieren, dass mit Hilfe von Wettbewerbsstrategien ungünstige Kräfte abgewendet werden oder Kräfte für ein Unternehmen genützt werden. Wenn neue Teilnehmer in eine Branche einsteigen, bilden sich auch Kapazitäten die die Konkurrenten schaffen, um ihr Streben nach Gewinn zu erleichtern.<sup>30</sup> Für Kunden bedeutet dies, dass einerseits mehr Angebote für eine Dienstleistung zur Verfügung stehen, andererseits schlägt sich eine solche Entwicklung im Preis und in der veranschlagten Zeit für eine Dienstleistung nieder. Der Eintritt in einen Markt wird durch zahlreiche Merkmale wie Skalenerträge, Produktdifferenzierung, Kapitalerfordernisse, Wechselkosten und Zugang zu Vertriebskanälen erschwert.

Unter Skalenerträge werden Investitionen verstanden, die notwendig sind um den Bedarf an Dienstleistungen am Markt decken zu können. Der Einstieg in einen neuen Markt ist dann erschwert, wenn man nicht den Zugang zu den preisgünstigen Lieferanten oder Herstellern hat und in Folge preislich nicht mit der Konkurrenz mithalten kann.<sup>31</sup>

Die Produktdifferenzierung in einer Branche ist von großer Bedeutung, da hier durch hohen Bekanntheitsgrad und Kundenzufriedenheit, vor allem im Hochpreissegment, hohe Gewinne eingefahren werden können. Dies erschwert es neuen Konkurrenten, die noch nicht bekannt sind und keinen Kundenstamm besitzen, den bestehenden Mitbewerbern Kunden abzuwerben.<sup>32</sup>

In einer stark ausgeprägten Branche sind die Kapitalerfordernisse eine bestehende Markteintrittsbarriere, da für gewisse Dienstleistungen Räumlichkeiten, spezielle Werkzeuge, Maschinen und vieles mehr benötigt werden, um überhaupt mit den konkurrierenden Unternehmen mithalten zu können. Außerdem sind die Beziehungen zu Lieferanten wichtig, um nötige Halbzeuge oder komplette Produkte zu guten Konditionen bekommen zu können. Wenn all diese Voraussetzungen erfüllt sind, geht es darum die richtigen Vertriebskanäle zu wählen oder den geeigneten Vertriebskanal für ein Unternehmen zu finden. In der heutigen Zeit ist vor allem das Internet zu einem sehr wichtigen Vertriebskanal geworden, da Kunden die Möglichkeit haben, wann und wo sie es wünschen mit einem Unternehmen in Kontakt zu treten und oder direkt Produkte zu ordern ohne eine Niederlassung aufsuchen zu müssen.

Die Bedrohung durch Ersatzprodukte (Substitute) betrifft alle Unternehmen in einer Branche, die durch andere Branchen in den Markt gedrückt werden. Diese Produkte beeinflussen mögliche Gewinnspannen und definieren auch Obergrenzen für Preise.<sup>33</sup> Demnach müssen Unternehmen rechtzeitig reagieren, um nicht Absatzeinbrüche bei eigenen Produkten oder Dienstleistungen, durch Substitute befürchten zu müssen. Unternehmen haben aber die Möglichkeit, durch gezielte Werbemaßnahmen Substituten den Markteintritt zu erschweren. Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern kann sich in Preiskämpfen, Positionskämpfen, Werbemaßnahmen, neuen Produkten, längeren Garantieleistungen und zusätzlichen Serviceleistungen zeigen. Jeder Mitbewerber möchte die bestmögliche

---

<sup>30</sup> Vgl. Porter, M., E. (1999), S. 37 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Pindyck, R., S.; Rubinfeld, D., L. (2009), S. 288.

<sup>32</sup> Vgl. Buchholz, L. (2009), S. 174.

<sup>33</sup> Vgl. Porter, M., E. (1999), S. 56 ff.

Marktposition erreichen und natürlich auch halten. Diese Maßnahmen können sich aber auch negativ auf die einzelnen Wettbewerber auswirken und den Umsatz schmälern.<sup>34</sup> Dies heißt, dass übertriebene Rivalität den Unternehmen eventuell großen Schaden zufügen kann.

Aus diesen Gründen sollte ein Markt bevor man eintritt gut erforscht werden, um potentielle Risiken, Chancen und Gefahren abzuschätzen.

Die Verhandlungsstärke der Abnehmer definiert sich durch steigende Qualitätsansprüche und das Drücken der Preise. Dies kann verschiedene Wettbewerber gegeneinander ausspielen. Die Macht der Abnehmer ergibt sich aus deren Anzahl und deren Verhandlungsstärke.<sup>35</sup>

Die letzte Wettbewerbskraft nach M. Porter ist die Verhandlungsstärke von Lieferanten. Lieferanten können den Preis und die Qualität beeinflussen und damit Druck auf die Abnehmerbranche ausüben. Dies gilt insbesondere dann wenn das Produkt für den Unternehmer überlebenswichtig ist.<sup>36</sup> Damit Lieferanten nicht zu mächtig werden und gleichzeitig das Unternehmen in eine starke Abhängigkeit drängen, sollten Produkte immer von mehr als einem Lieferanten bezogen werden.

### 2.1.3 McKinsey Portfolio

Das McKinsey Portfolio, auch bekannt als Marktattraktivität-Wettbewerbsstärken-Portfolio und General-Electric-Portfolio, ist eine Portfolioanalyse.<sup>37</sup> Es zeigt, dass nicht nur das Marktwachstum und der Marktanteil für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich sind. Aus diesem Grund werden hier die Dimensionen durch die Zusammenführung von Einzelvariablen gebildet.<sup>38</sup>

In Kapitel 3.2.2 werden die hier wichtigen Dimensionen der Marktattraktivität und der relative Wettbewerbsvorteil erläutert. Die Abbildung 7 zeigt dieses Portfolio.

---

<sup>34</sup> Vgl. Porter, M., E. (1999), S. 50 ff.

<sup>35</sup> Vgl. Porter, M., E. (1999), S. 58 ff.

<sup>36</sup> Vgl. Porter, M., E. (1999), S. 61 ff.

<sup>37</sup> Vgl. Reinke, R. (2007), S. 273 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Töpfer, A. (2007), S. 528 ff.

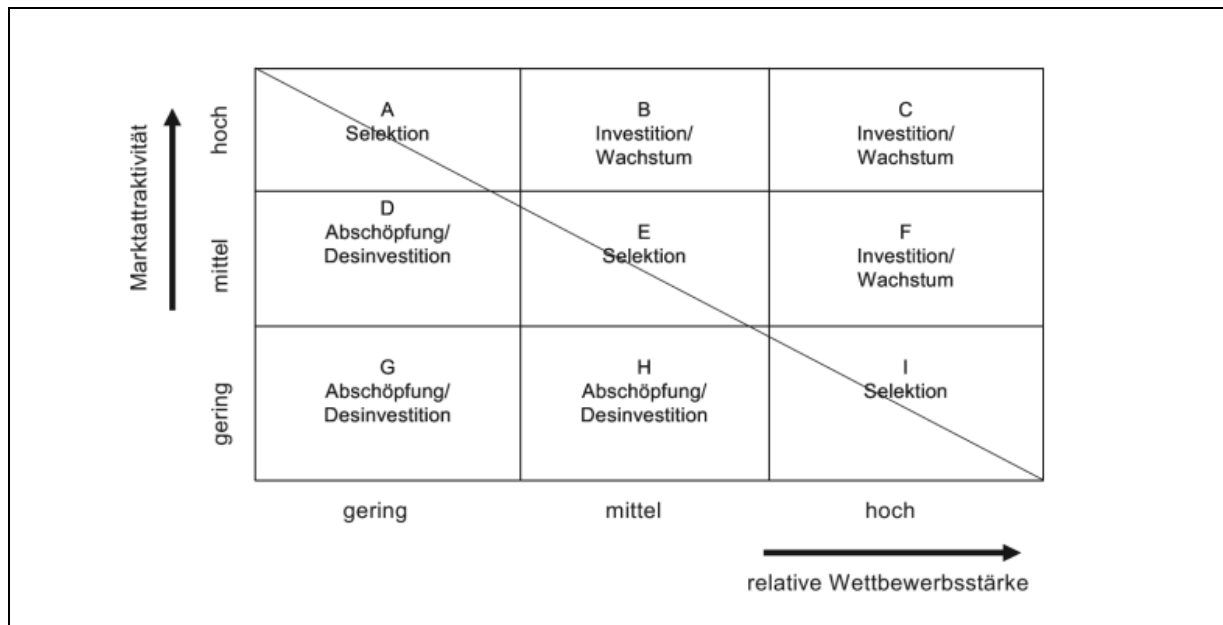


Abbildung 7: Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärke-Portfolio<sup>39</sup>

Die Neun-Felder-Matrix wird weitgehend durch ihre Umwelt definiert und kann von Unternehmen nur mäßig beeinflusst werden. Die Auswahl und Beurteilung dieser Kriterien erfolgt subjektiv. Insbesondere Wettbewerbsvorteile sind jedoch von Unternehmen beeinflussbar. Dieses Portfolio legt den Grundstein für die Einführung von Normstrategien.<sup>40</sup>

#### 2.1.4 Das marktbezogene Kompetenzportfolio von Krüger/Homp

Die in Kapitel 2.1.2 und Kapitel 2.1.3 beschriebenen Konzepte werden für das Erstellen des marktbezogenen Kompetenzportfolios von Krüger/Homp benötigt und anschließend in Kapitel 3.2 und Kapitel 3.2.3 praktisch angewendet.

Hier kommen zwei Besonderheiten zum Vorschein die dieses marktbezogene Kompetenzportfolio von anderen unterscheidet. Erstens werden die Markt- und Ressourcenperspektiven verbunden, danach werden sie in einzelnen Portfolios festgehalten, um sie letztlich in einer Markt-/Kompetenzmatrix zusammen zuführen. Anschließend wird neben der Bestandsaufnahme der aktuellen Situation vom Markt und der Kompetenz eines Unternehmens, auch eine Entwicklungsprognose dieser Situationen vorgenommen.<sup>41</sup>

Die Marktmatrix soll die Position eines Unternehmens in der gegenwärtigen und zukünftigen Position darstellen und über die Marktattraktivität Auskunft geben. Zur Erstellung einer Matrix wird auf Umweltanalysen wie in Kapitel 2.1.2 und Kapitel 2.1.3 erläuterten Five-Forces Methode nach M. Porter und der McKinsy Matrix zurückgegriffen, um geeignete Kriterien abzuleiten.<sup>42</sup>

<sup>39</sup> Vgl. Reinke, R. (2007), S. 273.

<sup>40</sup> Vgl. Baier, P. (2008), S. 277.

<sup>41</sup> Vgl. Welge, M.; Al-Laham, A. (2001), S.358 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Welge, M.; Al-Laham, A. (2001), S.358 ff.

Zur Erstellung der Kompetenzmatrix empfiehlt es sich, ein individuelles Kompetenzprofil für ein Unternehmen zu erstellen. Bei diesem Kompetenzprofil kann man sich bei der Erstellung nach folgenden Eckpunkten orientieren:<sup>43</sup>

- Ermittlung der Kundenbedürfnisse
- Beschreibung der Kerneigenschaften des Unternehmens
- Definition von Kernkompetenzen und Kernfunktionen
- Ermittlung der Ressourcen
- Einschätzung der Kompetenzen
- Abschätzung der zukünftig notwendigen Kompetenzen
- etc.

Die Erstellung dieser Portfolios soll einem Unternehmen helfen die gegenwärtige Position am Markt klar darzustellen und gleichzeitig einen Ausblick in die nähere Zukunft zu ermöglichen. Dies kann auch zu entscheidenden Strategieänderungen führen wenn man in Zukunft keine hohe Marktattraktivität erwarten kann oder gewisse Kompetenzen nicht mehr von Bedeutung sein werden.

Zur graphischen Darstellung dieser Matrizen, gibt die Abbildung 8 Auskunft. Dabei teilt sich die Marktattraktivität in folgende Bereiche ein:

- 2,3,6... sehr attraktiver Bereich
- 4,7,8... sehr unattraktiver Bereich
- 1,5,9... mittlerer Bereich

und die Kompetenzstärke teilt sich wie folgt ein:

- 2,3,6... starker zukünftiger Bereich
- 4,7,8... schwacher, nachlassender Bereich
- 1,5,9... mittlerer Bereich

---

<sup>43</sup> Vgl. Welge, M.; Al-Laham, A. (2001), S.360 ff.

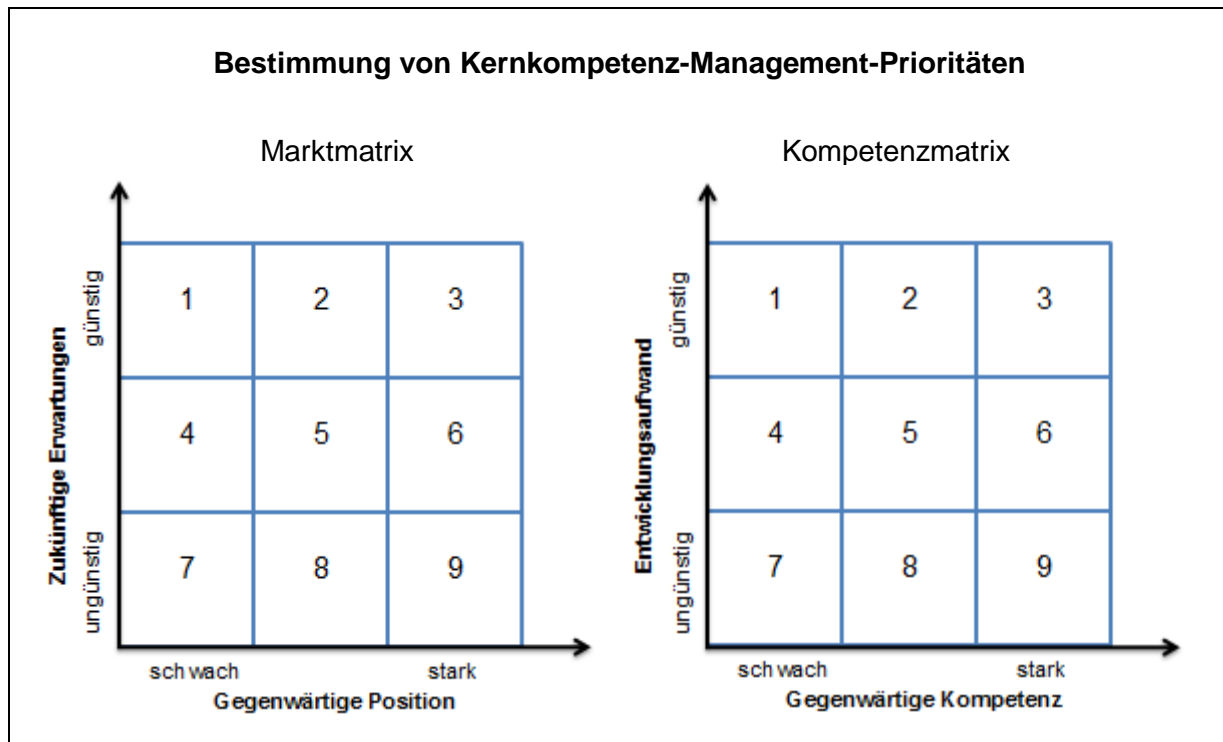


Abbildung 8: Markt-/Kompetenzportfolio nach Krüger/Homp<sup>44 45</sup>

Diese Portfolios legen die zukünftigen Erwartungen und den Entwicklungsaufwand durch Marktbeobachtungen und Einschätzungen fest. Allerdings sind diese Aussagen mit einer hohen Unsicherheit behaftet. Unsicherheiten gibt es vor allem bei den aktuellen Kompetenzen. Wie lange solche Kompetenzen nutzbar sind kann nicht abgeschätzt werden. Auch das Verhalten von Kunden und Mitbewerbern auf technologische Veränderungen kann nicht vorausgesagt werden.<sup>46</sup>

## 2.2 Kundenmanagement

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Thema der Kundenfindung und Kundenbindung (Akquise) im Dienstleistungsgewerbe. Wenn ein Unternehmen am Markt erfolgreich sein möchte, muss es wissen, wo seine Kernkompetenzen liegen und was der Kunde wünscht. Ein Unternehmen kann nur erfolgreich sein, wenn die Kernkompetenzen im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stehen und diese auch vom Markt verlangt werden. Der Verkaufsvorgang einer Dienstleistung oder eines Produktes wird in Abbildung 9 dargestellt.

<sup>44</sup> Vgl. Welge, M.; Al-Laham, A. (2001), S.359.

<sup>45</sup> Vgl. Krüger, W.; Homp, C. (1997), S. 105.

<sup>46</sup> Vgl. Welge, M.; Al-Laham, A. (2001), S.358 ff.

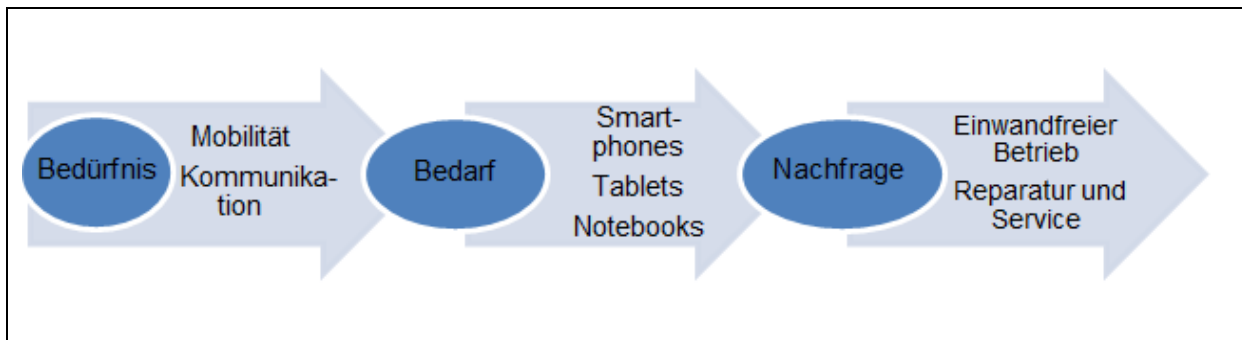


Abbildung 9: Der Weg zur Nachfrage<sup>47</sup>

„Die unbegrenzten Bedürfnisse des Menschen sind bei Knappheit der Ressourcen der Motor der Ökonomie“.<sup>48</sup> In der Telekommunikationsbranche ist die Nachfrage nach mobilen Kommunikationslösungen sehr groß. Das Bedürfnis nach Kommunikation und somit der Bedarf nach Geräten die eine solche Kommunikation ermöglichen und Mobilität garantieren ist gegeben.

### 2.2.1 Instrumente der Kundenfindung

Der Überbegriff für diese Thematik ist die Kundenakquise. Das Wort Akquise kommt von dem lateinischen „ad quaerere“ und heißt „erwerben“.

In diesem Kapitel geht es folglich um die Kontaktaufnahme mit potenziellen Kunden. Man versucht, mögliche Kunden auf Dienstleistungen aufmerksam zu machen und auch über noch nicht bekannte Dienstleistungen zu informieren.<sup>49</sup>

Es gibt viele Möglichkeiten, mit potenziellen Kunden in Kontakt zu treten. Werbung kann im Internet, auf Messen, mit Plakaten, auf Flyern, Umfragen und auf vielen andern Wegen betrieben werden. Letztlich geht es einfach darum, eine Botschaft an mögliche Kunden zu überliefern.

Grundsätzlich lassen sich folgende Instrumente zur Kundenfindung ableiten:<sup>50</sup>

- Werbung
- Internet
- Messe
- Networking

<sup>47</sup> Vgl. Ostermann, R. (2008), S. 9 ff.

<sup>48</sup> Ostermann, R. (2008), S. 9.

<sup>49</sup> Vgl. Hartwig, T.; Maser, E. (2007), S. 10.

<sup>50</sup> Vgl. <http://www.atb-consulting.de> (21.02.2013)



Hierbei sollte man sich nach der so genannten AIDA-Formel orientieren:<sup>51</sup>

- Attention
- Interest
- Desire
- Action

Diese Marketing – Strategie gliedert sich in verschiedene, nacheinander folgende Schritte.<sup>52</sup> Zuerst müssen möglichen Kunden auf ein Unternehmen aufmerksam gemacht werden. Danach sollte Interesse und wenn möglich ein Wunsch nach einem Produkt oder einer Dienstleistung erzeugt werden. Zum Schluss steht das Handeln des Kunden, in dem er eine Dienstleistung beansprucht oder ein Kauf tätigt.

Attention, Interest und Desire können mit Hilfe einer Umfrage erzeugt werden. Die nachfolgende Auflistung beschreibt einige Methoden der Kundenbefragung.<sup>53 54</sup>

- Eine Online-Befragung über einen Mailserver ermöglicht es, sehr viele Personen zu erreichen und gleichzeitig den nötigen Aufwand gering zu halten. Ein großer Nachteil bei dieser Art von Kundenbefragung ist jedoch, dass viele mögliche Teilnehmer die Mail durch so genannte Spam-Filter nicht erhalten werden oder auch einfach ignorieren.
- Eine andere Möglichkeit bietet der Versand von Fragebögen per Post. Mögliche Teilnehmer einer Umfrage werden auf diversen Messen, telefonisch oder per Mail über die Umfrage informiert und um Ihre Teilnahme gebeten. Auf diesem Weg nehmen nur Personen an der Umfrage teil, die auch daran teilnehmen möchten. Ein Vorteil hierbei ist, dass bereits vor einer möglichen Befragung „Attention“ erweckt wird. Hier ist jedoch ein sehr großer Aufwand von Nöten, um eine große Zahl von Teilnehmern für eine Teilnahme zu motivieren. Auch die Auswertung der Befragung ist sehr zeitintensiv, da die Daten der Befragung per Hand in eine Software zum Auswerten eingetragen werden müssen.
- Kundenworkshops werden mit ausgewählten Kunden durchgeführt. Durch das Zusammentreffen von verschiedenen Kunden und einem Moderater können Problemstellungen thematisiert und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden. Diese Art von Kundenbefragung kann hohe Kosten verursachen und organisatorisch aufwendig sein.

---

<sup>51</sup> Vgl. Merx, O.; Bachem, C. (2004), S. 117.

<sup>52</sup> Vgl. Merx, O.; Bachem, C. (2004), S. 118 ff.

<sup>53</sup> Vgl. Weinreich, U.; Lindern, E. (2008), S. 14 ff.

<sup>54</sup> Vgl. Hinterhuber, H., H.; Matzler, K. (2009), S. 390 f.

- Bei der Kundenbefragung über Telefoninterviews können Kunden bis auf sprachliche Barrieren weltweit erreicht werden. Durch Internetrecherchen können die Kontaktdaten von Unternehmen leicht ermittelt werden. Um aber Personen eines Unternehmens zu erreichen, die auch Aussagen zu solchen Fragen tätigen dürfen, bedarf es guter Recherchekenntnisse.
- Mittels des Beilegens eines Fragebogens beim Verkauf von Produkten oder der Rückgabe von reparierten Geräten, kann eine Befragung vor Ort stattfinden. Ein sofortiges Feedback des Kunden an das Unternehmen ist bei dieser Methode gewährleistet.
- Durch eine Befragung vom Personal in einer Reparaturannahmestelle, können Kunden vor Ort zu bestimmten Themen befragt werden. Hier können auch komplexe Sachverhalte angesprochen werden. Der Kunde kann hier entscheiden, ob er bei einer Befragung teilnehmen möchte oder nicht.

### 2.2.2 Erstellung eines Fragebogens

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Herangehensweise zur Erstellung eines Fragebogens. Im Kapitel 3.3.2 wird die Umsetzung in der Praxis veranschaulicht.

Die wesentlichen Punkte bei der Erstellung sind:<sup>55</sup>

- Was soll anhand der Befragung gemessen (erhoben) werden
- Erstellung einer Mindmap
- Wahl der Fragetypen (offen, geschlossen, gemischt, etc.)
- Strukturierung des Fragebogens
- Durchführung eines Pretest

#### 1. Was soll mit der Befragung erhoben werden?

Bei der Erstellung eines Fragebogens ist die Frage nach dem „Was soll in Erfahrung gebracht werden“ sehr wichtig. Dabei gilt zwischen messbaren und nicht-messbaren Zielen einer Befragung zu unterscheiden. Wie in Kapitel 2.2.1 kommt auch hier die AIDA-Formel zum Tragen. Attention, Interest und Desire sind nicht messbare Reaktionen, können aber durch eine Befragung entstehen. Action, das Handeln, ist auch nur bedingt messbar. Ob mögliche Kunden durch den Anreiz der Befragung auf Dienstleistungen oder Produkte aufmerksam werden, kann nur schwer in Erfahrung gebracht werden. Messbar ist die Anzahl an Teilnehmern und auch wer an der Befragung teilgenommen hat, falls die Befragung nicht Anonym abgehalten wird.

---

<sup>55</sup> Vgl. <http://www-gewi.kfunigraz.ac.at/wila/> (22.03.2013)

## 2. Erstellung einer Mindmap

Die Erstellung einer Mindmap erfolgt nach klaren Richtlinien. Der Begriff Mindmap bedeutet „Gehirnlandkarte“. Die Mindmap kann als ein Planungsinstrument verstanden werden. Diese Planung soll bei der Erstellung eines Fragebogens die Themen der Befragung klar aufschlüsseln und in weiterer Folge bei der Erstellung der Fragen eine klare Übersicht der einzelnen Themengebiete geben. Der Schlüsselbegriff des zu behandelnden Themas wird mittig auf einer Tafel, oder ähnlichen, niedergeschrieben. Als nächster Schritt werden Aspekte, die zu diesem Thema passen, in einer nächsten Ebene hinzugefügt.

All diese Themen werden mit sogenannten Gedankenlinien mit dem Hauptbegriff in der Mitte verbunden. Dies kann beliebig oft fortgeführt werden, siehe Kapitel 3.3.2.2. Die Darstellung sollte übersichtlich und klar nachvollziehbar sein.<sup>56 57</sup> Eine mögliche Darstellungsform wird in der Abbildung 10 veranschaulicht.

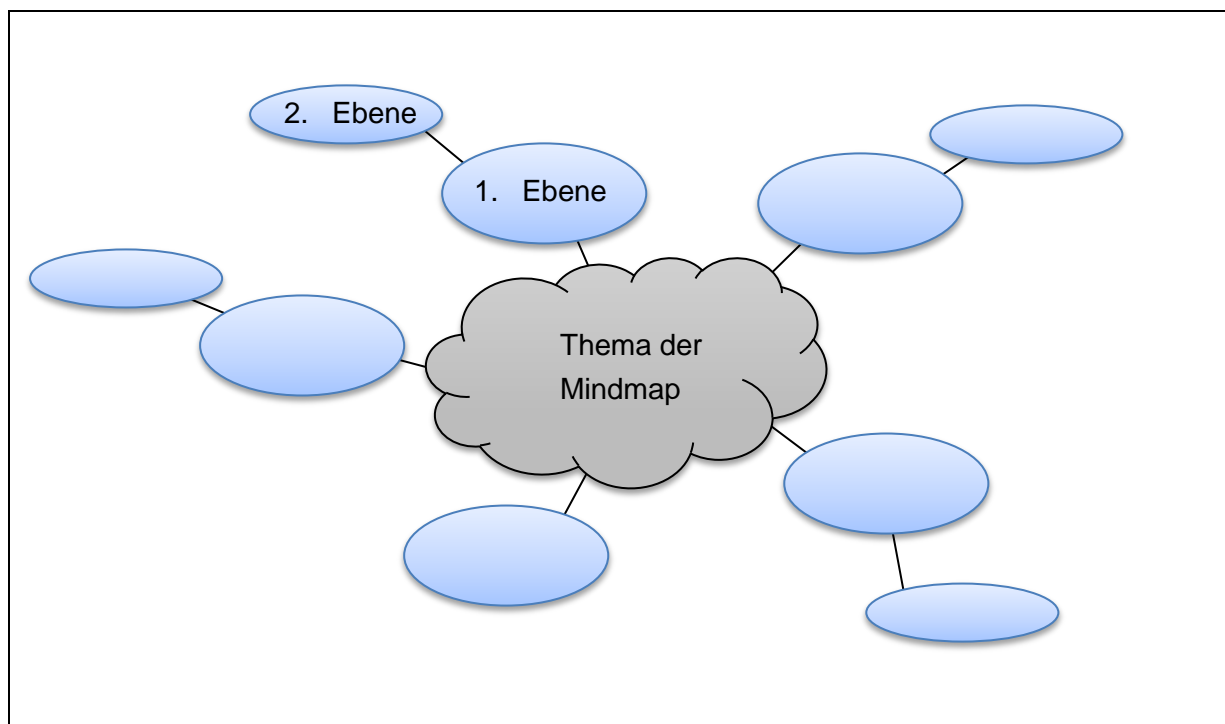


Abbildung 10: Mindmap<sup>58</sup>

Die hier dargestellte Mindmap zeigt das zentrale Thema in der Mitte, die erste Ebene und die weitere Detailierung in der zweiten Ebene. Hier soll vor allem auf die Übersichtlichkeit geachtet werden.

<sup>56</sup> Vgl. Weatherly, J., W. (2009), S. 4 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Lorenz, M.; Rohrschneider, U. (2013), S. 69 ff.

<sup>58</sup> Eigene Darstellung

### 3. Fragetypen

Die Fragetypen werden grundsätzlich in zwei Kategorien unterteilt, offene Fragen und geschlossene Fragen. Es kann jedoch auch zu Mischformen aus diesen zwei Typen kommen.

Bei offenen Fragen bleibt der Person die den Fragebogen beantwortet, die Möglichkeit frei zu antworten. Hier ist keine Vorgabe des Erstellers vorhanden, die den Befragten in der Antwortmöglichkeit einschränkt. Meist ist unter einer Frage, ein für die Antwort vorhergesehener Platz vorhanden. Ein Nachteil bei dieser Vorgehensweise ist, dass Personen die Schwierigkeiten haben sich auszudrücken vielleicht mit der Beantwortung überfordert sind.<sup>59</sup>

Offenen Fragen können wie folgt aussehen (beispielhafte Auflistung):

Haben Sie Verbesserungsvorschläge zu Ihrer Arbeit?

Antwort: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Abbildung 11: Offene Frage<sup>60</sup>

Geschlossene Fragen beinhalten bereits alle Antwortmöglichkeiten. Es sollte darauf geachtet werden, dass die Fragen auch mit den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten beantwortet werden können.

Sind Sie mit Ihrer Arbeit zufrieden?

Ja  Nein

Abbildung 12: Geschlossene Frage<sup>61</sup>

Um die Beantwortung nicht ganz vorzugeben, gibt es auch die Möglichkeit der Mischform, wie in der folgenden Abbildung ersichtlich ist.

<sup>59</sup> Vgl. <http://www-gewi.kfunigraz.ac.at/wila/> (2001)

<sup>60</sup> Eigene Darstellung

<sup>61</sup> Eigene Darstellung

Sind Sie mit Ihrer Arbeit zufrieden?

Ja       Nein

Sonstige, nämlich \_\_\_\_\_.

Abbildung 13: Mischform einer Frage<sup>62</sup>

Die Formulierung einer Frage als Mischform hat gegenüber den oben genannten Formen den Vorteil, dass wenn Antwortmöglichkeiten vom Ersteller übersehen wurden, immer noch die Möglichkeit besteht individuell auf die Frage zu antworten.<sup>63</sup>

Ein weiterer wichtiger Punkt bei den Antwortmöglichkeiten ist, dass Abstände zwischen den Antwortmöglichkeiten, z.B. nie – selten – gelegentlich – oft – immer, immer als gleich groß erscheinen sollten. Die folgende Auflistung führt Beispiele dazu auf:<sup>64</sup>

Häufigkeit:	nie – selten – gelegentlich – oft – immer
Intensität:	gar nicht – kaum – mittelmäßig – ziemlich – außerordentlich
Wahrscheinlichkeit:	keinesfalls – wahrscheinlich nicht – vielleicht – ziemlich – wahrscheinlich – ganz sicher
Bewertung von Aussagen:	völlig falsch – ziemlich falsch – unentschieden – ziemlich richtig – völlig richtig

#### 4. Strukturierung und Aufbau des Fragebogens

Zu Beginn einer Befragung soll in einer kurzen Einleitung dargestellt werden was das Thema der Befragung ist und wer diese Befragung durchführt. Wichtig ist auch die Bitte um die wahrheitsgemäße Beantwortung der Fragen und wenn gewünscht die Zusicherung der Anonymität der Teilnehmer.

Die Aufmerksamkeit während einer Befragung ist meist im mittleren Teil am größten. Daher sollte dieser Teil auch die wichtigsten Fragen beinhalten. Persönliche Fragen sollten sich eher am Schluss des Fragebogens befinden, da sich der Teilnehmer am Ende der Befragung bereits über das Thema der Befragung im Klaren ist und sich nicht mehr überrumpelt fühlt. Diese Vorgehensweise wird als so genanntes „Trichterprinzip“ bezeichnet.<sup>65</sup>

<sup>62</sup> Eigene Darstellung

<sup>63</sup> Vgl. <http://www-gewi.kfunigraz.ac.at/wila/> (2001)

<sup>64</sup> Vgl. <http://www-gewi.kfunigraz.ac.at/wila/> (2001)

<sup>65</sup> Vgl. <http://www-gewi.kfunigraz.ac.at/wila/> (2001)

## 5. Pretest

Bevor ein Fragebogen an mögliche Teilnehmer versendet wird, sollte immer ein sogenannter Pretest durchgeführt werden. Dieser Test ermöglicht es mit einer Gruppe von Personen, den Fragebogen durch eine Feedbackrunde noch einmal effizienter zu gestalten. Unnötige Fragen können gestrichen und unverständliche Fragen können noch verändert werden. Von dieser Vorgehensweise verspricht man sich, jene Ergebnisse zu erhalten, die man damit auch ermitteln möchte.

## 2.3 Standortanalyse

Aufgrund aktueller und möglicher zukünftiger Veränderungen können Überlegungen hinsichtlich der Erschließung neuer Niederlassungen von großer Bedeutung sein. Dies gilt für junge wie auch bereits lang bestehende Unternehmen. Rechtliche Rahmenbedingungen, Steuerbelastungen, Öffnungszeiten, Lohnnebenkosten, florierende neue Märkte und vieles mehr sind Gründe, weshalb Unternehmen durch die Eröffnung neuer Niederlassungen wachsen oder Ihren Standort wechseln.

Grundsätzlich müssen die Fakten verschiedener Standortmöglichkeiten analysiert und verglichen werden, um keine strategischen Entscheidungen zu treffen die sich nachteilig auf ein Unternehmen auswirken können.

Aus diesem Grund empfiehlt es sich, eine Auflistung von Faktoren zu erstellen, die für ein Unternehmen von Wichtigkeit sind und diese mit allgemein wichtigen Faktoren zu ergänzen. An Hand dieser sogenannten „Standortfaktoren“ kann man verschiedene Standorte miteinander vergleichen und die sich daraus ergebenden Vor- und Nachteile für ein Unternehmen ableiten.

Das Kapitel 2.3.3 und das Kapitel 3.4.2 beschäftigen sich mit dem Thema Standortfaktoren. Im folgenden Kapitel 2.3.1 wird die grundsätzliche Herangehensweise für eine Standortanalyse nach M. Ottmann und S. Lifka erläutert.

### 2.3.1 Ablauf einer Standortanalyse

Eine qualifizierte und erfolgreiche Standortentscheidung setzt eine systematische Vorgangsweise voraus. Folglich sollte die Suche oder auch Unterscheidung von Standorten effektiv betrieben werden, um die Ergebnisse der Analyse effizient nützen zu können. Die Abbildung 14: Ablauf einer Standortanalyse stellt den Ablauf einer Standortanalyse graphisch dar.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Ottman, M.; Lifka, S., (2010), S. 11 ff.

Meilenstein	Arbeitsschritte	Ziel
Bezugsrahmen klären	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Untersuchungszweck definieren</li> <li>- Effektive und effiziente Umsetzung sicherstellen</li> </ul>	Untersuchung in die richtigen Bahnen lenken
Ziele setzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziele finden</li> <li>- Ziele formulieren</li> <li>- Ziele hierarchisch ordnen</li> <li>- Mindestanforderungen festlegen</li> </ul>	Festlegung eines Zielsystems als Bewertungsgrundlage
Standortalternativen mehrstufig wählen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Untersuchungsraum abgrenzen</li> <li>- Untersuchungstiefgang bestimmen</li> </ul>	Ermitteln aussichtsreicher Handlungsoptionen
Standorte bewerten (Nutzwertanalyse)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standortfaktoren wählen</li> <li>- Standortfaktoren messen</li> <li>- Standortfaktoren gewichten</li> <li>- Standortfaktoren bewerten</li> <li>- Ergebnisse zusammenfassen</li> </ul>	Berechnen des Zielerreichungsgrades der Alternativen
Ergebnis kontrollieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergebnisstabilität prüfen</li> <li>- Standortentwicklung einschätzen</li> </ul>	Ableiten einer Handlungsempfehlung

Abbildung 14: Ablauf einer Standortanalyse<sup>67</sup>

Die hier aufgelisteten Schritte zur Standortanalyse werden im Kapitel 3.4 für die Standortentwicklung des Unternehmens Gemini & Pisces GP OG praktisch angewendet.

### 2.3.2 Marktanalyse

Im Vorfeld einer Standortanalyse muss auch der Markt beobachtet und berücksichtigt werden. Für Unternehmen die sich in schnell wachsenden und ändernden Branchen befinden, ist das von strategischer Wichtigkeit. Wie in Kapitel 3.4.1, die Konkurrenzsituation für den Dienstleistungssektor „Smartphone- und Tablet-Reparaturen“ klar dargestellt wird, ist es wichtig die Dynamik am Markt genau zu analysieren. Nicht nur konkurrierende Unternehmen können den Markteintritt erschweren oder sogar verhindern. Neue Technologien oder Modelle auf diesem schnell wachsenden Markt können die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens stark gefährden.

Zusammenfassend muss die eigene Leistungsfähigkeit aktuell, wie auch zukünftig in die Überlegung der Standortentwicklung eingebunden werden. Dies wird in den Kapiteln 2.1.3 theoretisch und im Kapitel 3.2.3 praktisch behandelt.

<sup>67</sup> Vgl. Ottman, M.; Lifka, S., (2010), S. 11.

### 2.3.3 Standortfaktoren

„Standortfaktoren stellen den Kern der Standorttheorien dar, die sich mit der Problematik der unternehmerischen Standortwahl auseinandersetzen“<sup>68</sup>

Wie in Kapitel 2.3 bereits erwähnt, sollten zusätzlich zu den unternehmenswichtigen Standortfaktoren auch bereits bewährte Faktoren in die Analyse einfließen. Die folgenden Auflistungen stellen verschiedene, aus der Literatur zur Standortanalyse entnommenen, Faktoren und deren Häufigkeiten graphisch dar.

Allgemeine Kriterien für Unternehmen:<sup>69</sup>

Lage, Mietzins, Kundennähe, Klima, Arbeitsmarkt, Konkurrenz, Versandkosten, -zeiten, -möglichkeiten, Entfernung von Graz - Kilometer und Zeit, Anreisemöglichkeiten, Wohnkosten, Öffnungszeiten

Kriterien von M. Ottman und S. Lifka:<sup>70</sup>

öffentliche Verkehrsmittel, Park-möglichkeiten, Lage, Mietpreis zur Mietfläche, Logistik, Anschluss, Passanten-frequenz, Regionale Wirtschaftskraft, Kundennähe, Marktwachstum, Entfernung zu bestehenden Standorten, Wettbewerb, Verfügbarkeit von Fachkräften, Staatliche Förderungen, Steuerbelastung

Kriterien aus Studien und dem Internet:<sup>71 72 73 74</sup>

Verkehrsanbindung, Liefermöglichkeiten, Unternehmens-freundlichkeit, öffentliche Meinung, Erweiterungs-möglichkeiten, Kaufkraft, Laufkundschaft, Frequentierung, Erreichbarkeit, Absatzkontakte (per. Beziehungen, Werbung, Messen), Entwicklungs-möglichkeiten, Personalkosten, Qualifikationsniveau der Mitarbeiter, Image des Standortes, Verkehrseinrichtungen, Kommunikations-einrichtungen, Mikro-soziales Umfeld, Wohnstandort, lokale Kenntnisse des Unternehmensgründers, Einzugsgebiet der Ortschaft nach potentiellen Kunden/Einwohnern, Konkurrenzsituation der Ortschaft, Kundennähe innerhalb der Ortschaft, Image der Ortschaft, Image der unmittelbaren Umgebung, Schaufensterlage, Schaufenstergröße, Eingangsbereich, Verkehrssituation, Nähe Flughafen, Nähe Lieferanten – Kunden, Lagermöglichkeiten, Sicherheits-vorrichtungen, gesetzliche Laden-öffnungszeiten, Zufahrtsverbote, steuerliche Situation, Preisniveau, Lohnniveau, Arbeitsmarkt-bedingungen, Verkehrs-verbindungen, Staatsleistungen, ökologische Bedingungen, soziale, politische Bedingungen, technologische Bedingungen, Absatzmarkt (-nähe und -intensität), Absatzkontakte, Konkurrenz, politische, soziale und ökonomische

<sup>68</sup> Vgl. Ertle-Staub, S.; Plezl, W., (2002), S. 30.

<sup>69</sup> Besprechung im Unternehmen (23.05.13)

<sup>70</sup> Vgl. Ottman, M.; Lifka, S., (2010), S. 62 ff.

<sup>71</sup> Vgl. <http://www.muenchen.ihk.de> (07.06.13)

<sup>72</sup> Vgl. <http://contact.jobagent.de> (07.06.13)

<sup>73</sup> Vgl. <http://www.handelswissen.de> (07.06.13)

<sup>74</sup> Vgl. <http://www.isokia.de> (07.06.13)



Rahmenbedingungen, regionale Arbeitsmarkt- und Qualifikationsstruktur, regionale Lohn- und Gehaltsstruktur, Preisstrukturen (z.B.: Mieten, Grundstücke), mögliche Vertriebswege, Kontakte zur Regierung und Verwaltung, regionale Partner vor Ort, Infrastruktur (Versorgungssysteme, Mobilität, kulturelle I.), mögliche Naturrisiken an Standorten, kulturelle Hintergründe der Bevölkerung, ethische und moralische Rahmenbedingen

Kriterien aus diverser Literatur:<sup>75 76 77 78 79 80 81 82 83 84</sup>

Erreichbarkeit mit dem Individualverkehr, Erreichbarkeit mit dem ÖPNV, Fußläufige Erreichbarkeit, Parkmöglichkeiten, Grundstücks- und Gebäudekosten, Mietpreis und sonstige Kosten, Größe und Qualität des Betriebsraumes, Standortimage, Repräsentativität, Adresse, Kundennähe, Konkurrenznähe, Kundenanzahl, Kunden-Einkommen, Konkurrenz-Anzahl, Konkurrenz, Goodwill, Anzahl von Lieferanten, Entfernung von Lieferanten, Lieferanten-kosten, Raum, Mietfläche, Nähe zu anderen Standorten, Verfügbarkeit von Gewerbeflächen, Internationale Verkehrs-anbindung, Fachkräfte, Freizeit und Erholung, Lohnkosten-niveau, Grundeinstellung, Bevölkerung, Investitionsklima, Uni und Forschung, geringe politische Risiken, Absatzmarkt, Konkurrenzsituation, Beschaffungsmarkt, Arbeitsmarkt, Ertragspotential, Servicenähe anderer Dienstleistungs-anbieter, öffentliche Einrichtungen, rechtliche Rahmenbedingungen, Kundennähe, Verkehrslage, Kundenparkplätze, Energieversorgung, Fachkräfte, Konkurrenz, Kosten (Miete, Energie, etc.), Materialversorgung, Erweiterungs-möglichkeiten, Lage und Größe (Grund, Boden, Büro..), Expansions-möglichkeit, Verkehrsnetz, Arbeitskräftepotential, Betriebsstoffe Besorgung, Bevölkerungspotential, Konsumgewohnheit, Kaufkraft, Konkurrenz, Absatzfördernde Einrichtungen, Subventionen, Steuer-vergünstigungen, Wohnlage, Erholungsmöglichkeiten, Urlaubsmöglichkeiten, Kosten für Arbeitskräfte, Steuersätze, Klima, kulturelle Normen, Lieferanten, Logistikkosten, Kommunikations-kosten, Zölle, Abgaben, lokale Vorschriften, Energiekosten, Preisniveau, Anlagengüter (Immobilienpreise, etc.), Material, (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) – Transportkosten, Energie, Arbeitskräfte, Qualifikation und Kosten, Umwelt (-schutz), staatliche Leistungen, Gewerberecht, Steuern und Subventionen, Kunden, Mitbewerber, Herkunfts-Goodwill, Bevölkerung, Image, Wirtschaftsstruktur, Anzahl der Erwerbstätigen, Wirtschaftswachstum, Straßenanbindung, Fluganbindung, Bahnverbindung, ÖPNV –Qualität, Messen und Ausstellungen, Lage – Sichtbarkeit, Politisches Umfeld, Human Resources, Betriebliches Umfeld, Lebensqualität, Erreichbarkeit, Einmalkosten (z.B. Ausrüstung), Laufende Kosten (Miete, Löhne, etc.), Steuerbelastung, Lohnkostenniveau, Preisniveau, Marktpotential, Information und Telekommunikation, Kriminalitätsrate, Grundeinstellung der Bevölkerung,

<sup>75</sup> Vgl. Ertle-Staub, S.; Plezl, W., (2002), S. 35 ff.

<sup>76</sup> Vgl. Balderjahn, I., (2000), S. 78 ff.

<sup>77</sup> Vgl. Manz, N.; Hering, E., (2000), S. 50 ff.

<sup>78</sup> Vgl. Witte, H., (2007), S. 60 ff.

<sup>79</sup> Vgl. Porter, M. E., (2000), S. 122 ff.

<sup>80</sup> Vgl. Wöhe, G., Dörning, U., (2010), S. 268 ff.

<sup>81</sup> Vgl. Doleschal, M., (2007), S. 367 ff.

<sup>82</sup> Vgl. Hermes, H., Schwarz, G., (2005), S. 183 ff.

<sup>83</sup> Vgl. Werner, C., (1998), S. 77 ff.

<sup>84</sup> Vgl. Schwarz, E., J., Grieshuber, E., (2003), S. 73 ff.

Unternehmensnahe Dienstleistungen, Politische Risiken, Investitionsklima, Qualifizierte Fachkräfte, günstige Infrastruktur, Image der Region, Gewerbeflächenpreise, Zulieferindustrie, Beschaffung (Material, Vorleistungen), Mitarbeiter/innen, Leistungserstellung (Bedingungen), Investitionskosten, Laufende Kostensituation, Nähe zu Kunden

Diese Faktoren sind in der nächsten Tabelle unter dem Gesichtspunkt ihrer Häufigkeit nochmals aufgelistet um deren Wichtigkeit nach der Häufigkeit Ihrer Verwendung zusammenfassend darzustellen. Im Kapitel 3.4.2 wird diese Tabelle für die Wahl der Standortfaktoren herangezogen.

Nummer	Kriterium	Häufigkeit
1	Anreisemöglichkeiten, 2xVerkehrs-anbindung, Verkehrseinrichtungen, 2xErreichbarkeit, öffentliche Verkehrsmittel, Verkehrssituation, Verkehrs-verbindungen, Infrastruktur, öffentliche Verkehrsmittel, 2xParkmöglichkeiten, Logistik Anschluss, Kommunikations-einrichtungen, technologische Bedingungen, Erreichbarkeit mit dem Individualverkehr, Erreichbarkeit mit dem ÖPNV, Internationale Verkehrs-anbindung, Verkehrslage, Kundenparkplätze, Verkehrsnetz, Straßenanbindung	23
2	Mietzins, Mietpreis zur Mietflläche, Lagermöglichkeiten, Preisstrukturen (z.B.: Mieten, Grundstücke), Grundstücks- und Gebäudekosten, Mietpreis und sonstige Kosten, Verfügbarkeit von Gewerbeflächen, Energieversorgung, Kosten (Miete, Energie...), Logistikkosten, Kommunikationskosten, 2xEnergiekosten, Anlagengüter (Immobilienpreise..), Einmalkosten (Ausrüstung), Laufende Kosten (Miete, Löhne,..), Gewerbeflächenpreise, Investitionskosten, Laufende Kostensituation	19
3	Passanten-frequenz, Laufkundschaft, Frequentierung, Einzugsgebiet der Ortschaft nach potentiellen Kunden/Einwohnern, 6xKundennähe innerhalb der Ortschaft, Kundenanzahl, Absatzmarkt (-nähe und -intensität)- Absatzkontakte, 2xLage, Kundennähe, Fußläufige Erreichbarkeit	16
4	Verfügbarkeit von Fachkräften, Qualifikationsniveau der Mitarbeiter, regionale Arbeitsmarkt- und Qualifikationsstruktur, 3xFachkräfte, Arbeitsmarkt, Arbeitskräftepotential, Kosten für Arbeitskräfte, Arbeitskräfte Qualifikation und Kosten, Human Resources, Mitarbeiter/innen	12
5	Versandkosten, -zeiten, -möglichkeiten, Liefermöglichkeiten, Logistik Anschluss, Nähe Flughafen- Lieferanten-Kunden, Anzahl von Lieferanten, Beschaffungsmarkt, Materialversorgung, Betriebsstoffe Besorgung, Lieferanten, Material  (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) – Transportkosten, Zulieferindustrie, Beschaffung  (Material, Vorleistungen)	12
6	3xKonkurrenz, 2xKonkurrenzsituation der Ortschaft, 2xMitbewerber, Konkurrenzsituation der Ortschaft, Konkurrenz, Konkurrenznähe, Konkurrenzanzahl	11
7	Staatliche Förderungen, Staatsleistungen, Uni und Forschung, öffentliche Einrichtungen, 2xSubventionen, Steuer-vergünstigungen, staatliche Leistungen (Gewerberecht), Steuerbelastung, Politische Risiken, Leistungserstellung (Bedingungen)	11
8	öffentliche Meinung, 2xGrundeinstellung Bevölkerung, Geringe politische Risiken, Bevölkerungspotential, Konsumgewohnheit, kulturelle Normen, Bevölkerung, Anzahl der Erwerbstätigen, Betriebliches Umfeld	11
9	Öffnungszeiten, gesetzliche Laden-öffnungszeiten, Zufahrtsverbote, Größe und Qualität des Betriebsraumes, Raum-Mietfläche, Servicenähe anderer 2xDienstleistungs-anbieter, rechtliche Rahmenbedingungen, lokale Vorschriften	9

10	2xKlima, Freizeit und Erholung, Erholungsmöglichkeiten, Urlaubsmöglichkeiten, Umwelt (-schutz), Lebensqualität, günstige Infrastruktur	8
11	Arbeitsmarkt, regionale Wirtschaftskraft, Arbeitsmarkt-bedingungen, mögliche Vertriebswege, regionale Partner vor Ort, Absatzmarkt, Absatzfördernden Einrichtungen	7
12	3xImage des Standortes, Image der Ortschaft, Image der unmittelbaren Umgebung, Standortimage-Repräsentativität-Adresse, Investitionsklima	7
13	Mikro-soziales Umfeld, ökologische Bedingungen, politische, soziale und ökonomische Rahmenbedingungen, soziale, politische Bedingungen, Kontakte zur Regierung und Verwaltung, kulturelle Hintergründe der Bevölkerung, Politisches Umfeld	7
14	regionale Wirtschaftskraft, 2xKaufkraft, Kundeneinkommen, Investitionsklima, Wirtschaftsstruktur	6
15	Steuerbelastung, steuerliche Situation, 2xSteuersätze, Zölle-Abgaben	5
16	Personalkosten, Lohnniveau, regionale Lohn- und Gehaltsstruktur, 2xLohnkostenniveau	5
17	Entfernung von Graz km und Zeit, Entfernung zu bestehenden Standorten, Nähe zu anderen Standort, Herkunfts-Goodwill	4
18	Unternehmensfreundlichkeit, Schaufensterlage-Schaufenstergröße- Eingangsbereich, Lage und Größe (Grund, Boden, Büro..), Lage - Sichtbarkeit	4
19	Erweiterungsmöglichkeiten, Entwicklungsmöglichkeiten, Ertragspotential, Erweiterungsmöglichkeiten, Expansionsmöglichkeit	4
20	4xPreisniveau (von Dienstleistungen)	4
21	Wohnkosten, Wohnstandort, Wohnlage	3
22	Marktwachstum, Wirtschaftswachstum, Marktpotential	3
23	Absatzkontakte (per. Beziehungen, Werbung, Messen), Messen und Ausstellungen	2
24	Sicherheits-vorrichtungen, mögliche Naturrisiken an Standorten	2
25	Lokale Kenntnisse des Unternehmensgründers	1
26	Einzugsgebiet der Ortschaft nach potentiellen Kunden/Einwohnern	1

Abbildung 15: Häufigkeit von Standortfaktoren, eigene Zusammenfassung<sup>85</sup>

Die hier gezeigte Auslistung verdeutlicht, wie häufig gewisse Faktoren in unterschiedlicher Literatur genannt werden. Daher sollten solche Faktoren in einer Standortanalyse berücksichtigt werden. Die oben aufgelisteten Faktoren lassen sich weiteres in die nachfolgenden Hauptgruppen einteilen:

### 1. Marktbezogene Faktoren

Die marktbezogenen Faktoren beschäftigen sich mit den Themen Absatzmarkt, Konkurrenzsituation, Beschaffungsmarkt und Arbeitsmarkt. Hieraus ergeben sich Fragen nach dem Einzugsgebiet des Standortes, Einkommensverhältnissen und der Konkurrenzsituation. Hier kommt die im Kapitel 2.1.1 erläuterte SWOT-Analyse zum Einsatz,

<sup>85</sup> Eigene Darstellung

indem man die externen Faktoren, Chancen und Gefahren an einem möglichen Standort betrachtet.<sup>86</sup>

## 2. Betriebswirtschaftliche Faktoren

Bei der Analyse von Kosten wie Miete, Arbeitsmaschinen, Büroeinrichtung, etc. und den möglichen Ertragspotentialen kommen die betriebswirtschaftlichen Fragen zu tragen.<sup>87</sup>

## 3. Infrastrukturelle Faktoren

Die Infrastruktur eines Standortes und die Erreichbarkeit der nächsten Nebenstelle sind hier von Bedeutung. Gibt es ein funktionierendes Verkehrsnetz (öffentlich und privat) welches es den Kunden und den Mitarbeitern ermöglicht den Standort ohne großen Zeitaufwand zu erreichen. Gibt es Parkmöglichkeiten für Kunden oder eine Lieferantenzufahrt, etc.<sup>88</sup>

## 4. Rechtliche Faktoren

Durch die unterschiedlichen gesetzlichen Bestimmungen, die von Land zu Land variieren können, gilt es hier vorab gut informiert zu sein. Gesetzliche Ladenöffnungszeiten, Arbeitszeiten, mögliche Umbaumaßnahmen, etc. fallen in diese Kategorie. Durch den Vergleich ähnlicher Dienstleister vor Ort kann eine Abschätzung in Bezug auf die Realisierbarkeit einer Niederlassung durchgeführt werden.<sup>89</sup>

### 2.3.4 Methoden der Standortbewertung

In diesem Kapitel werden Methoden zur Standortanalyse näher erläutert, die später in den Kapitel 3.4.3, Kapitel 3.4.5 und Kapitel 3.4.4 praktische Anwendung finden um eine dynamische Bewertung verschiedener Standorte zu ermöglichen. Es gibt weitere Möglichkeiten Standorte zu vergleichen. Im Rahmen dieser Arbeit sind die folgenden angeführten Methoden zum Einsatz gekommen.

#### 1. PMI – Methode

Die Plus – Minus Methode (PMI) wendet das Prinzip der Gegenüberstellung an. Durch eine Auflistung der positiven Kriterien für einen Standort und die anschließende Gegenüberstellung mit den negativen Kriterien, kann an Hand der bewerteten Faktoren gezeigt werden, ob die positiven den negativen Faktoren an einem Standort überwiegen. Die Relevanz der Faktoren wird mittels eines paarweisen Vergleiches ermittelt. Der paarweise Vergleich wird in Kapitel 2.4.2 beschrieben und in Kapitel 3.4.2.2 angewendet.

---

<sup>86</sup> Vgl. Manz, N.; Hering, E., (2000), S. 48 ff.

<sup>87</sup> Vgl. Manz, N.; Hering, E., (2000), S. 48 ff.

<sup>88</sup> Vgl. Manz, N.; Hering, E., (2000), S. 48 ff.

<sup>89</sup> Vgl. Manz, N.; Hering, E., (2000), S. 48 ff.

Diese Bewertungsmethode stammt von De Bono (1992), der zuerst eine Direct – Rating Methode anwendet, um die Faktoren zu gewichten.<sup>90</sup>

In dieser Arbeit wird mittels eines paarweisen Vergleichs die Bewertung vorgenommen. Um eine subjektive Bewertung zu verhindern, wird hier kein Direct – Rating durchgeführt. Im Kapitel 3.4.2.2 findet sich sowohl eine graphische Abbildung dieser Methode als auch die praktische Anwendung.

## 2. SWOT – Schema

Wie bereits in Kapitel 2.1.1 beschrieben, wird auch hier die SWOT – Analyse verwendet. Die Stärken und Schwächen stellen die aktuelle Situation an einem möglichen Standort dar, hier kann man dann einen direkten Vergleich über die Standortkriterien durchführen. Es werden nur die festgelegten Kriterien, die für ein Unternehmen entscheidend sind, zum Vergleich herangezogen.

Die Risiken und Chancen beschreiben die Faktoren, die zukünftig auf ein Unternehmen an einem neuen Standort einwirken.<sup>91</sup>

Eine Chance ist z.B. eine hohe Passantenfrequenz. Hohe Frequenzen garantieren Laufkundschaft und Kunden die gezielt mit einem Unternehmen in Kontakt treten wollen. Wobei auch durch eine zu hohe Auftragslage das Risiko entsteht, mit Dienstleistungen in Verzug zu kommen, wenn die nötigen Ressourcen nicht von Beginn an auf eine bestimmte Auftragslage abgestimmt werden.

Aus der angewendeten SWOT-Analyse lassen sich im Anschluss Handlungsempfehlungen für mögliche Strategien ableiten.

- Stärke trifft Chance, „offensive Expansion“

Die lokalen Vorteile, gegenwärtig und zukünftig, überwiegen. Dies führt zur Nutzung und Erweiterung der Stärken, um die Chancen des Umfelds nützen zu können.<sup>92</sup>

- Schwäche trifft auf Chance, „offensive Konsolidierung“

In diesem Fall bestehen Nachteile und Vorteile, die sich zukünftig ergeben können. Wenn die Chancen die Schwächen übersteigen, sollte diese Alternative in Betracht gezogen werden. Der Abbau von Schwächen kann gleichzeitig zu neuen Chancen führen.<sup>93</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. Ottman, M.; Lifka, S., (2010), S. 77.

<sup>91</sup> Vgl. Ottman, M.; Lifka, S., (2010), S. 78 ff.

<sup>92</sup> Vgl. Ottman, M.; Lifka, S., (2010), S. 78 ff.

<sup>93</sup> Vgl. Ottman, M.; Lifka, S., (2010), S. 78 ff.

- Stärke trifft auf Gefahr, „absichernde Expansion“

Hier bestehen bereits Vorteile, jedoch sind Nachteile zukünftig zu erwarten. Sollten die Stärken die Gefahren übersteigen und dadurch Risiken vermieden werden, kann diese Alternative in Betracht gezogen werden.<sup>94</sup>

- Schwäche trifft auf Gefahr, „defensive Konsolidierung“

Wenn Schwächen und Gefahren überwiegen sollte diese Alternative verworfen werden.<sup>95</sup>

### 3. Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse ist eine kompensatorische Alternativen-Bewertung. Sie wird hier in Bezug auf die Anwendung für die Standortanalyse beschrieben und im Kapitel 2.4.1 ausführlich erklärt.<sup>96</sup>

Standortfaktoren, die für diese Analyse gewählt wurden, werden von bestimmten Personengruppen dynamisch bewertet. Hierfür wird ein paarweiser Vergleich durchgeführt, der in Kapitel 2.4.2 erläutert ist. Diese Bewertung wird als Gewicht des Kriteriums bezeichnet. Nun werden die einzelnen Kriterien an Hand der jeweiligen Standortsituation gewichtet und mit dem Gewicht des jeweiligen Standortfaktors multipliziert. Die Summe der einzelnen Kriterien, der so genannte Nutzen der Standortalternativen, können nun miteinander verglichen werden. Der Standort mit dem höchsten Nutzwert ist die beste Variante unter den gewählten und gewichteten Kriterien.

Um bei einer Standortanalyse keine subjektive Wahl oder Handlungsempfehlung abzugeben, sollten immer mehrere Methoden angewendet werden, um zu sehen, ob sich ein Standort in allen Bewertungsmethoden durchsetzt.

## 2.4 Methoden zur dynamische Bewertung

Um keine subjektiven Aussagen in unternehmenswichtigen Bereichen zu treffen, gibt es Methoden, die eine dynamische Betrachtung von diversen Problemstellungen zulassen. Zu diesen Methoden zählen die Nutzwertanalyse und der paarweise Vergleich, die in den nächsten Kapiteln beschrieben werden und im Kapiteln 3.2.3, Kapitel 3.4.2.2 und Kapitel 3.4.5 praktische Anwendung finden.

Die individuelle Bewertung durch einzelne Personen kann Verzerrungen in Betrachtungen oder Entscheidungen mit sich bringen. Dies äußert sich unter anderem durch persönliche Favoriten oder bereits gefallener Entscheidungen.<sup>97</sup>

<sup>94</sup> Vgl. Ottman, M.; Lifka, S., (2010), S. 78 ff.

<sup>95</sup> Vgl. Ottman, M.; Lifka, S., (2010), S. 78 ff.

<sup>96</sup> Vgl. Ottman, M.; Lifka, S., (2010), S. 83 ff.

<sup>97</sup> Vgl. Welge, M.; Al-Laham, A. (2001), S. 491 ff.

Aus diesem Grund ist es notwendig, für bestimmte Entscheidungen oder Bewertungen, mehrere involvierte Personen in den Entscheidungs- oder Gewichtungsprozess mit ein zu beziehen.

### **2.4.1 Nutzwertanalyse (NWA)**

Die NWA kann als Planungsmethode verstanden werden, die zur Entscheidungsvorbereitung dient. Sie wird durch Bewertung und Wahl von Alternativen durchgeführt. Es werden Teilnutzen gebildet, die in Summe einen Gesamtnutzen einer Alternative ergeben. Durch den Vergleich der Gesamtnutzen verschiedener Alternativen kann eine Rangfolge der Alternativen gebildet werden, die dann zu Entscheidungshilfe herangezogen werden kann.<sup>98</sup>

Die Aufgaben bei der Erstellung einer NWA sind in den folgenden Schritten aufgelistet:<sup>99</sup>

- Formulierung des Wertsystems
- Ableitung des Zielsystems aus dem Wertsystem
- Aufstellung des Objektsystems und Definition der Alternativen
- Zielgewichtung
- Erstellung der Zielwerte
- Berechnung der Teilnutzen
- Synthese

---

<sup>98</sup> Vgl. Gonde, D. (2002), S. 99 ff.

<sup>99</sup> Vgl. Gonde, D. (2002), S. 99 ff.

Die Abbildung 16 veranschaulicht den oben beschriebenen Ablauf.

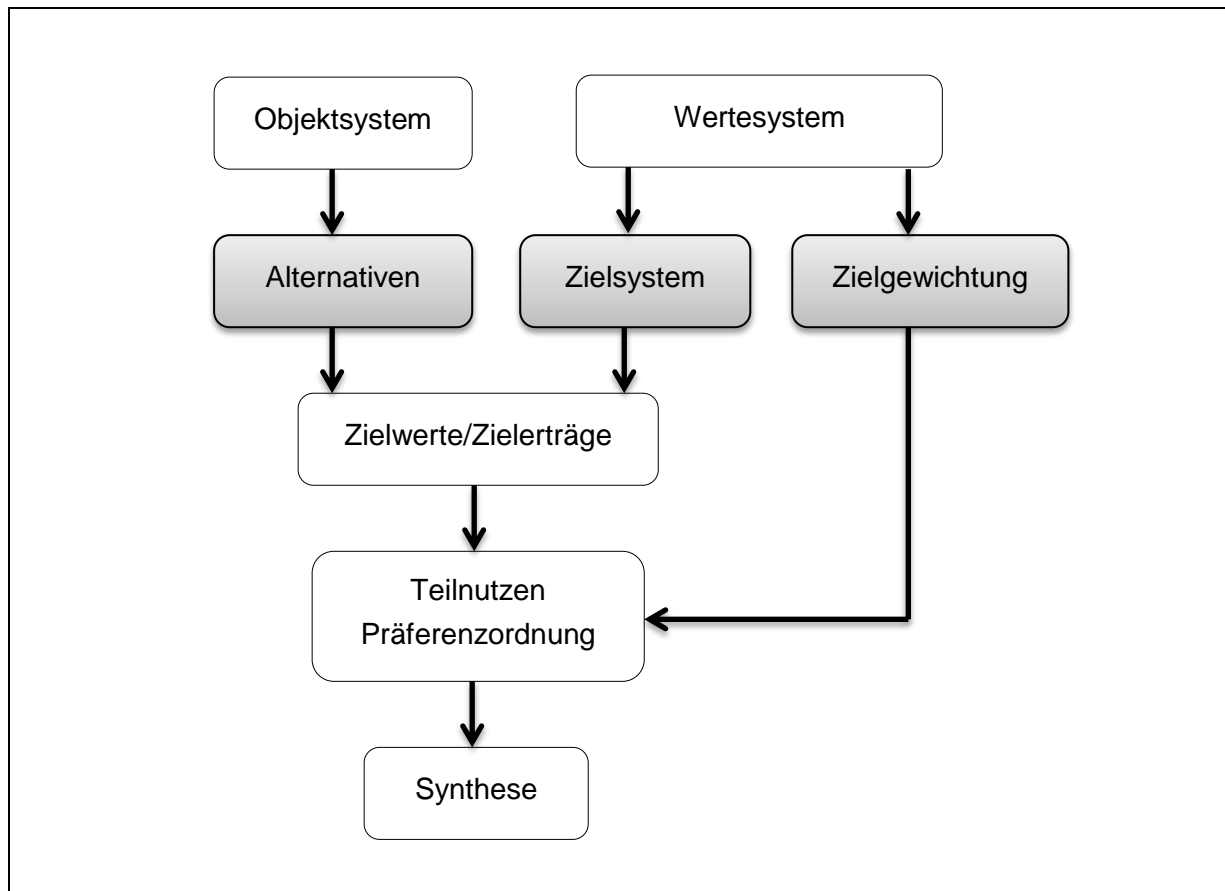


Abbildung 16: Schritte der Nutzwertanalyse<sup>100</sup>

Die Berechnung des Gesamtnutzens wird nach folgender Formel durchgeführt:

$$N_i = \sum_{k=1}^{k=n} N_{ik} = \sum_{k=1}^{k=n} G_k * W_{ik}$$

Der Zielwert  $W_{ik}$  ist die Wirkung einer Alternative  $i$  auf das Ziel  $Z_k$ . Der Teilnutzen  $N_{ik}$  ergibt sich aus der Multiplikation des Gewichtes  $G_k$  des Zieles mit dem Zielwert  $W_{ik}$ . Der Gesamtnutzen  $N_i$  ergibt sich aus der Summe aller Teilnutzen  $N_{ik}$ .<sup>101</sup>

<sup>100</sup> Vgl. Gonde, D. (2002), S. 100.

<sup>101</sup> Vgl. Gonde, D. (2002), S. 107 ff.



## 2.4.2 Paarweiser Vergleich

Beim paarweisen Vergleich werden voneinander unabhängige Kriterien miteinander verglichen. Der Vergleich einzelner Kriterien erfolgt durch die Unterscheidungen:

- Kriterium A ist wichtiger als Kriterium B
- A ist gleich wichtig wie B
- A ist unwichtiger als B

Dabei werden Zahlenbewertungen von 2, 1 und 0 abgegeben. Wobei die 0 vergeben wird, wenn A unwichtiger als B ist. Die 1 wird vergeben wenn A und B gleich gewichtet sind und schließlich wird die 2 vergeben wenn A wichtiger als B ist. Durch Summenbildung der einzelnen Bewertungen ergibt sich eine Rangfolge der einzelnen Kriterien.<sup>102 103</sup>

Diese Methode kann z.B. zur Gewichtung von Standortkriterien herangezogen werden, wie in Kapitel 3.4.2.2 demonstriert wird.

Vorteile bei diesem Verfahren sind:<sup>104</sup>

- nicht zeitaufwendig
- leicht verständlich
- Anzahl an vergleichbaren Kriterien ist sehr hoch
- desto höher die Teilnehmerzahl, desto besser die Aussagekraft
- nicht vergleichbare Kriterien können gegenübergestellt werden

Die Nachteile bei diesem Verfahren sind:<sup>105</sup>

- einzelnen Kriterien müssen voneinander unabhängig sein
- begrenzte Differenzierungsmöglichkeit
- einzelne Bewertungen sind subjektiv

Die Abbildung 17 veranschaulicht das Prinzip dieses Verfahrenes anhand des Vergleichs von Standortkriterien. Dieses Beispiel wird in Kapitel 3.4.2.2 ausgearbeitet angeführt. Hier werden die Kriterien mit Fragen wie „ist der Logistikanschluss wichtiger oder bedeutender für das Unternehmen an einem neuen Standort als die Passantenfrequenz“, verglichen und beurteilt.

<sup>102</sup> Vgl. <http://www.archimedes-hsz.ch> (02.07.13)

<sup>103</sup> Vgl. <http://www.imihome.imi.uni-karlsruhe.de> (02.07.13)

<sup>104</sup> Vgl. <http://www.archimedes-hsz.ch> (02.07.13)

<sup>105</sup> Vgl. <http://www.archimedes-hsz.ch> (02.07.13)

0	Name: Mustermann	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Nummer	<b>Paarweiser Vergleich der Stadnortkriterien</b>  0 = weniger wichtig 1 = gleichgewichtet 2 = wichtiger	Logistikanschluss													
		2 Passantenfrequenz													
		3 Preisniveau													
		4 Konkurrenz													
		5 Marktwachstum													
		6 Mietzins													
		7 Verkehrsanbindung													
		8 Personalkosten													
		9 Entfernung von Graz													
		10 Regionale Wirtschaftskraft													
		11 Arbeitskraftpotential													
		12 Lokale Vorschriften													
		13 Image des Standortes													

Abbildung 17: Paarweiser Vergleich von Standortkriterien<sup>106</sup>

Die oben dargestellte Abbildung wurde für diese Arbeit erstellt. Die in Kapitel 3.4.2 aufgelisteten Faktoren sind hier bereits in die Vorlage eingetragen. Durch das Eintragen von Namen und Nummer, können diese Analysen für weiterführende Arbeiten wieder herangezogen werden.

<sup>106</sup> Eigene Darstellung

### 3 Praktische Problemlösung

Die in Kapitel 1.1.1 und Kapitel 1.1.2 beschriebenen Problemstellungen werden in den folgenden Kapiteln analysiert und mit praktischen Lösungsansätzen erläutert.

Weiteres findet die in dem Kapitel 2.1 bis Kapitel 2.4 beschriebene Literatur in den nachfolgenden Ansätzen ihre Anwendung.

Die Vorgehensweise und Abfolge der behandelten Themen dieser Diplomarbeit erfolgt nach den in Abbildung 2: Zeitliche Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte angeführten Schritten.

#### 3.1 Das Dienstleistungsangebot des Unternehmens Gemini & Pisces GP OG

Das Unternehmen Gemini & Pisces GP OG bietet Dienstleistungen für Smartphones und Tablets verschiedener Hersteller an. Diese Dienstleistungen beinhalten alle Reparaturen die an diesen Geräten anfallen können.

Diese sind beispielsweise:

- Display/LCD Tausch bei Glasbruch oder defektem LCD
- Austausch von defekten Druckknöpfen
- Platinen Reinigung bei Wasserschäden
- Austausch von fehlerhaften Kabeln und Anschlüssen
- Akkuwechsel
- Austausch von defekten Chips auf der Platine
- Tausch von deformierten Gehäusen
- etc.

Es werden auch alle nötigen Ersatzteile, die für die Reparatur benötigt werden, im Geschäft und online auf der Homepage und ebay angeboten. Für Reparaturen von Smartphones und Tablets wird spezielles Werkzeug benötigt. Dieses Spezialwerkzeug wird ebenfalls angeboten.

##### 3.1.1 SWOT-Analyse von Gemini & Pisces GP OG

Das Unternehmen Gemini & Pisces GP OG ist seit 2010 am Markt vertreten und kann sich bis jetzt in der Steiermark mit seinen Dienstleistungen und Produkten am Markt behaupten.

Um zu wissen, wo die aktuellen Stärken und Schwächen in eines Unternehmens liegen und wie es um die Chancen und Risiken der Umwelt bestellt ist, sollte in gleichbleibenden Abständen eine SWOT-Analyse durchgeführt werden.

Durch das Wissen über das Potential eines Unternehmens können Risiken vermieden und Chancen genützt werden.

Durch Interviews mit den Geschäftsführern wurde eine SWOT-Analyse für das Unternehmen durchgeführt. Die Chancen und Risiken der Umwelt wurden durch Recherchen im Internet ermittelt. Die Übersicht über die aktuelle SWOT-Analyse dieses Unternehmens ist in Abbildung 18: SWOT-Analyse des Unternehmens dargestellt.

Die Stärken von Gemini & Pisces GP OG liegen in den unterschiedlichsten Bereichen. Die Rollenverteilung innerhalb des Unternehmens, ist klar definiert und lässt sich in Versand, Lagerwirtschaft, Einkauf, Reparatur, Kundenkontakt und Kundenbetreuung unterteilen. Durch den guten Kontakt zu den Lieferanten in Asien sind auch der nötige Lagerbestand und die Qualität der Ersatzteile realisierbar. Die Ersatzteile werden über die Niederlassung in Graz, auf ebay und über der Homepage vertrieben. Ein Anzeichen, dass diese Vertriebskanäle von Kunden angenommen werden, kann in der Umsatzsteigerung von 58% im letzten Quartal gesehen werden. Außerdem ist die finanzielle Situation des Unternehmens nicht durch externe Geldgeber belastet. Es sind keine Kredite oder andere Arten von finanziellen Belastungen durch Dritte vorhanden.<sup>107</sup>

Die Kernkompetenz des Unternehmens, die im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns steht, ist die hohe Qualität von Reparaturen und die dafür benötigte Zeit. Derzeit kann die Konkurrenz in Graz mit dem Unternehmen nicht mithalten.

Die Schwächen von Gemini & Pisces GP OG liegen in der mangelnden Präsenz auf Messen und Werbeflächen. Die Erregung von Aufmerksamkeit potentieller Kunden ist noch nicht auf allen möglichen Kanälen umgesetzt. Hier werden in Zukunft diverse Marketingstrategien notwendig werden um bei steigendem Konkurrenzanteil am Markt keine Kunden an die Konkurrenz zu verlieren. Auch die Personalakquisition ist mit steigender Auftragslage und dem Wunsch nach Expansion dringend notwendig. Zu beachten ist dabei auch die Zeit für nötige Einschulungen von neuen Mitarbeitern. Rechtzeitiges Handeln ist hier von großer Bedeutung.<sup>108</sup>

Die Annahme von Reparaturen erfolgt fast ausschließlich in der Reparaturannahmestelle. Die Möglichkeit Reparaturen über den Postweg in Anspruch zu nehmen wird noch von wenigen Kunden genutzt und muss durch gezielte Werbemaßnahmen den Kunden näher gebracht werden.<sup>109</sup>

Qualitätsschwankungen bei den Ersatzteilen resultieren aus der zu geringen Präsenz bei Lieferanten und Herstellern in Asien. Eine weitere Schwäche ist der Informationsfluss innerhalb des Unternehmens. Durch die hohe Auslastung der Arbeitskräfte werden wichtige Informationen teils zu spät weitergegeben oder wahrgenommen. Dies führt zu Engpässen bei Ersatzteilen durch zu spätes Handeln.<sup>110</sup>

---

<sup>107</sup> Besprechung im Unternehmen (10.07.13)

<sup>108</sup> Besprechung im Unternehmen (10.07.13)

<sup>109</sup> Besprechung im Unternehmen (10.07.13)

<sup>110</sup> Besprechung im Unternehmen (10.07.13)

Aus der externen Unternehmensanalyse ergeben sich die Chancen und Gefahren des Unternehmens. Da dieser Markt und Dienstleistungssektor erst neu aufgekommen ist, ergeben sich viele Chancen für das Unternehmen. Die Konkurrenz ist in Österreich noch nicht stark vertreten. In der Steiermark gibt es noch kein vergleichbares Unternehmen. Der einzige direkte Konkurrent ist in Wien mit einer Niederlassung vertreten. Durch die Entfernung zwischen Graz und Wien, stellt dieser momentan keine große Gefahr für das Unternehmen dar.<sup>111</sup>

Der ständig steigende Anteil an Smartphone- und Tabletutzern und die Tatsache, dass diese Geräte gleich oft zu Boden fallen wie normale Mobiltelefone, sorgt für eine konstante Reparaturnachfrage und daher für eine gute Auftragslage.<sup>112</sup> Der große Vorteil liegt bei den hohen Anschaffungskosten des Kunden, die eine Reparatur ökonomischer erscheinen lassen als einen Neukauf. Serviceleistungen können laufend erweitert werden, da Smartphone Hersteller ständig neue Produkte auf den Markt bringen.

Die Gefahren für das Unternehmen liegen in den Schwankungen bei der Qualität von Ersatzteilen. Wenn mangelhafte Ersatzteile verschickt werden, kommen diese wieder retour und der Kunde ist von dem Unternehmen nicht mehr überzeugt und wird sich nach anderen Möglichkeiten umsehen. Beim Austausch von defekten Teilen verlängert sich die Reparaturzeit enorm und die Reparatur wird zum Verlustgeschäft für das Unternehmen.<sup>113</sup>

Neue Geräte bringen gleichzeitig Knowhow-Engpässe mit sich, da es immer eine gewisse Zeit braucht bis neue Geräte gewinnbringend repariert werden können. Hier spielt vor allem die benötigte Zeit für eine Reparatur eine große Rolle. Weiteres kann es auch bei der Anlieferung von Ersatzteilen zu Problemen kommen, wenn Lieferungen durch Zollkontrollen verzögert werden.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> Eigene Marktbeobachtung

<sup>112</sup> Vgl. [www.finanzen.net](http://www.finanzen.net) (28.05.13)

<sup>113</sup> Besprechung im Unternehmen (10.07.13)

<sup>114</sup> Besprechung im Unternehmen (10.07.13)

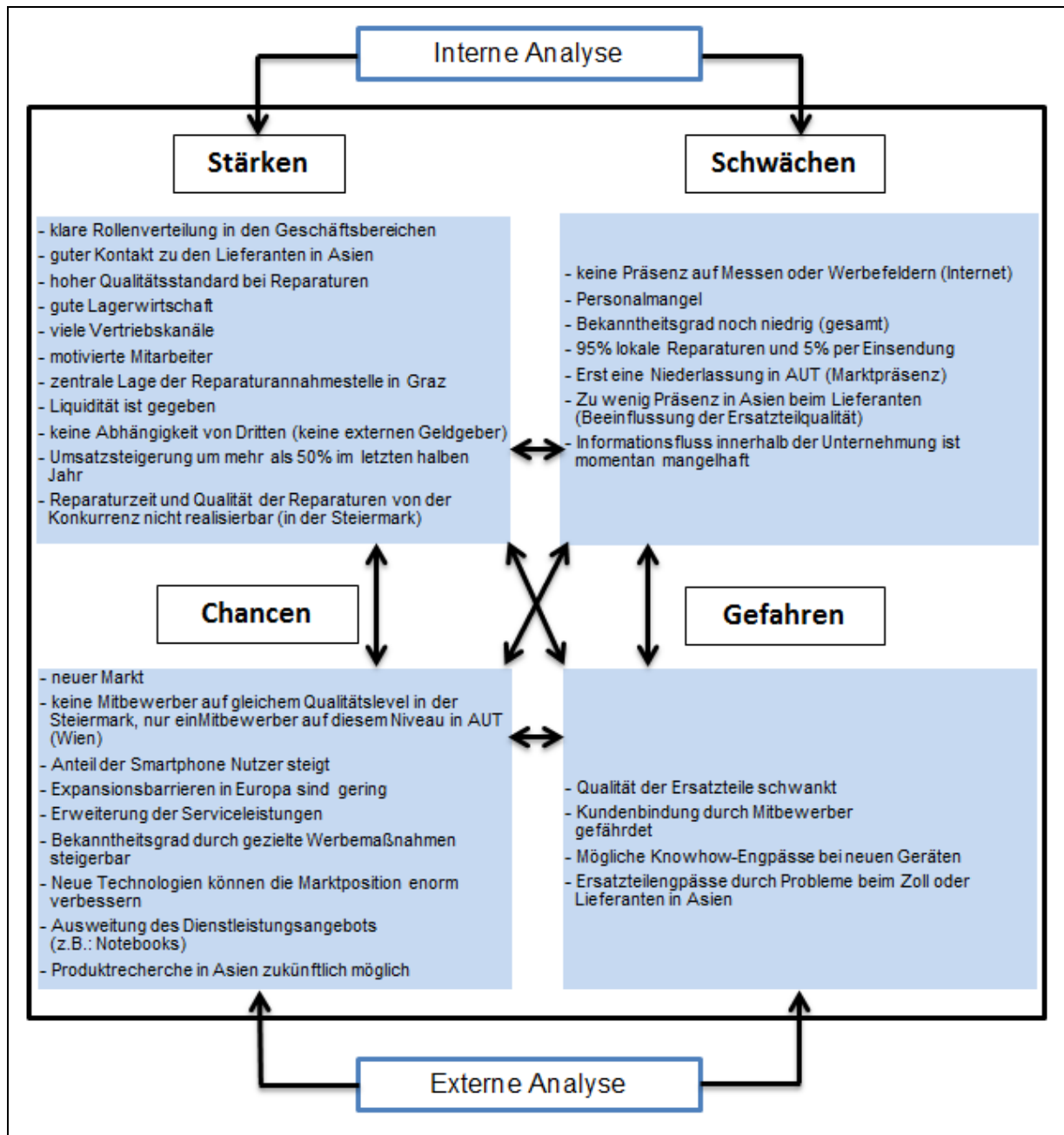


Abbildung 18: SWOT-Analyse des Unternehmens<sup>115</sup>

Diese Abbildung fasst fast noch einmal alle Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren des Unternehmens zusammen.

<sup>115</sup> Besprechung im Unternehmen (09.04.13)

### 3.1.2 Abgeleitete Maßnahmen aus der SWOT-Analyse

In Kapitel 2.1.1.3 können aus der SWOT-Analyse verschiedene Strategien abgeleitet werden.

Die Strategietypen sind:

- Matching-Strategie
- Umwandlungsstrategie
- Neutralisierungsstrategie

Bei der Matching-Strategie werden Stärken mit Chancen verbunden. Hierbei ist das stetige Marktwachstum in dieser Branche von besonderer Bedeutung. Durch das aktuelle Knowhow und den Zugang zum Ersatzteilmarkt, kann dies mit dem Marktwachstum verbunden werden. Gezielte Werbemaßnahmen können Kunden auf das Angebot des Unternehmens aufmerksam machen. Weiteres können nicht nur neue Kunden durch so eine Strategie gefunden werden, sondern auch bestehende Kunden gebunden werden. Die Qualität der Reparaturen und der Ersatzteile, wie auch die benötigte Zeit für die Reparaturen können auch zur Kundenbindung führen.

Die Umwandlungsstrategie versucht aus einer Schwäche eine Stärke oder aus einem Risiko eine Chancen zu machen. Hierbei können durch die Einführung von täglichen oder wöchentlichen Teammeetings, die aktuelle Situation von Aufträgen, Ersatzteilstand, ausständigen Reparaturen und aufgetretene Probleme besprochen werden. Durch den Wissenstransfer können mögliche Engpässe vor deren Entstehen beseitigt werden. Auch das Betriebsklima kann sich durch Meetings und die Aussprache unter den Mitarbeitern wesentlich verbessern.

In der Neutralisierungsstrategie wendet man die gleiche Methodik an, wie in der Umwandlungsstrategie. Durch die Kontaktpflege und Miteinbeziehung von den Lieferanten in die Problematik der Qualitätssteigerung, kann der Ausschuss von Ersatzteilen minimiert werden. Somit können Mehrkosten durch den höheren Zeitaufwand beim Verbau von fehlerhaften Teilen minimiert werden.

Die Abbildung 19 veranschaulicht die oben angeführten Strategietypen.

SWOT-Analyse		INTERNE ANALYSE	
		Stärken	Schwächen
E X T E R N E  A N A L Y S E	<b>Chancen</b>	<p><u>Matching-Strategie:</u></p> <p>Durch das stetige Wachsen von Smartphone Usern und den daraus erhöhten Reparatur- und Ersatzteilbedarf kann das Unternehmen durch hohe Qualität, breite Ersatzteilpalette und der Option zu noch nichtvorhanden Ersatzteilen zu kommen bei bestehenden und neuen Kunden punkten.</p> <p>Das führt zur Kundenbindung bei den bestehenden Kunden und bringt die Möglichkeit neue Kunden, durch gezielte Werbemaßnahmen, zu gewinnen.</p>	<p><u>Umwandlungsstrategie:</u></p> <p>Tägliche oder wöchentliche Kurzbesprechungen gezielt abhalten um Engpässe rechtzeitig erkennen zu können.</p> <p>Personalmanagement überarbeiten, um Ressourcen (Arbeitszeit) effektiver nützen zu können.</p>
	<b>Gefahren</b>	<p><u>Neutralisierungsstrategie:</u></p> <p>Durch die Kontaktpflege zum Lieferanten und die Miteinbeziehung in die Problematik der Qualitätssteigerung kann der Ersatzteilausschuss gering gehalten werden.</p>	

Abbildung 19: Maßnahmen aus der SWOT-Analyse<sup>116</sup>

Diese Strategien sind Empfehlungen aus der erarbeiteten SWOT-Analyse des Unternehmens. Die daraus resultierenden Strategien sind Instrumente die von Unternehmen fortlaufend genutzt werden sollten.

<sup>116</sup> Eigene Darstellung



## 3.2 Kernkompetenzen des Unternehmens

Entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens ist, wie bereits in den vorhergegangenen Kapiteln erwähnt, dass die Kernkompetenzen im Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit liegen. Um diese Kompetenzen genauer zu betrachten, gibt es verschiedene Methoden, die in Kapitel 2.1.2, Kapitel 2.1.3 und Kapitel 2.1.4 theoretisch beschrieben werden.

In den folgenden Kapiteln werden diese Analysen und Portfolie an Hand des Unternehmens Gemini & Pisces GP OG dargestellt.

### 3.2.1 Branchenstrukturanalyse

Die Branchenstrukturanalyse wird zur Strategieanalyse für die unternehmerische Planung herangezogen. Diese fließt oft in die Umweltanalyse und die SWOT-Analyse ein.

Bei dieser Analyse ist darauf zu achten, nicht das Unternehmen darzustellen, sondern die Kräfte aufzuzeigen, die von der externen Umwelt auf das Unternehmen einwirken.

Nach M. Porter gibt es fünf Kräfte, die hier aufgezählt und für diese Branche beschrieben werden:<sup>117</sup>

#### 1. Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

In dieser Dienstleistungsbranche gibt es in der Steiermark und ganz Österreich konkurrierende Unternehmen, die sich mit der Thematik Smartphone- und Tabletreparaturen auseinandersetzen. Diese Branche ist durch ein starkes Wachstum gekennzeichnet. Dieses stetige Wachstum ist bedingt durch die stetig steigende Anzahl an Nutzern dieser Geräte und in Folge den Bedarf an Servicestellen im Schadensfall. Die angebotenen Dienstleistungen der einzelnen Wettbewerber sind sehr ähnlich.

Der Unterschied der angebotenen Dienstleistungen liegt vor allem im Preis, der Qualität, der benötigten Zeit für die Reparatur und der verwendeten Ersatzteile. Für alle Wettbewerber sind Risiken vorhanden. Diese Risiken liegen in neuen Produkten, wo das nötige Knowhow erst erworben werden muss und auch diverse neue Ersatzteile von enormer Wichtigkeit sind, um Reparaturen durchführen zu können.

Die Markteintrittsbarrieren in dieser Branche stellen sich wie folgt zusammen:

- Knowhow
- Kundenvertrauen
- Bekanntheitsgrad
- notwendiger Lagerbestand
- Auftreten am Markt

---

<sup>117</sup> Vgl. Porter, M., E. (1999), S. 34.

## 2. Bedrohung durch neue Anbieter

Hier sind Skalenerträge vorhanden, die den Markteintritt durch relativ hohe Investitionskosten für notwendige Ersatzteile (Lagerwirtschaft) bestimmen. Ersatzteile oder auch Halbzeuge sind in dieser Branche besonders wichtig, da ohne sie kein Daily-Business möglich wäre. Die Produktdifferenzierung ist hier vor allem im Hochpreissegment ausschlaggebend und verlangt einen hohen Bekanntheitsgrad und daraus folgende Kundenzufriedenheit. Die Kapitalerfordernisse umfassen einen Reparaturplatz, Lagerfläche, Spezialwerkzeug, Lötstationen, Druckluftgenerator, Klebstoffe und einen Heißluftfön. Die Wechselkosten von Lieferanten sind gering. Jedoch können Qualitätsunterschiede von Lieferant zu Lieferant auftreten. Der Zugang zu Vertriebskanälen ist hier durch mögliche Niederlassungen und die Präsenz im Internet realisierbar, wobei das Internet eine Vielzahl von Möglichkeiten bietet um sich und ein Unternehmen zu präsentieren.

## 3. Verhandlungsstärke der Lieferanten

In dieser Branche sind fast alle Unternehmen direkt oder indirekt auf Ersatzteile aus Asien angewiesen. Der Ersatzteilmarkt in Asien unterscheidet sich besonders in der Qualität der Erzeugnisse. Die Substitutionsgefahr durch neue Produkte ist groß. Dies zeigt sich beim Ersatzteilmarkt in den niedrigen Wechselkosten zu anderen Lieferanten und beim allgemein niedrigen Preis.

Die Abnehmerbranche außerhalb von Asien ist für die Lieferanten sehr wichtig. Diese Produkte aus Asien stellen den wesentlichen Beitrag für die Kundenbranche dar. Die Produkte der liefernden Branche sind stark differenziert. Die Preise von den verschiedenen Lieferanten variieren gleich stark wie die Qualität ihrer Produkte. Zurzeit kann man noch von keiner Vorwärtsintegration von Lieferanten ausgehen. Durch eine Vielzahl von Händlern in Asien, die den europäischen Markt bedienen möchten, ist die Verhandlungsstärke der Lieferanten nur in Bezug auf die Qualität der Produkte stark.

## 4. Verhandlungsstärke der Abnehmer

Abnehmer bestellen in großen Stückzahlen um die Preise der einzelnen Produkte gering zu halten. Dies ist auch notwendig, um eine große Anzahl von Smartphone- und Tabletmodellen der verschiedensten Hersteller reparieren zu können. Die angebotenen Dienstleistungen sind unter den verschiedenen Anbietern nicht standardisiert. Die Unternehmen betreiben zwei Geschäftsbereiche mit diesen Ersatzteilen. Einerseits den direkten Weitervertrieb der Ersatzteile und andererseits das Einsetzen dieser Teile bei Reparaturen. Die Abnehmer sind stark von der Qualität der Ersatzteile aus Asien abhängig. Der Grund liegt vor allem darin, dass unzufriedene Kunden das Unternehmen für mögliche Probleme mit defekten Teilen verantwortlich machen. Daher ergibt sich die Notwendigkeit, hohe Qualität von den Lieferanten zu bekommen, um die Kundenzufriedenheit zu gewährleisten.

Weiteres ist der Informationsfluss vom Hersteller über die korrekte Verbauung der Ersatzteile zu der Abnehmerbranche in Bezug auf das Knowhow noch nicht gegeben. Durch fehlerhafte

Techniken kann es zur Zerstörung von Ersatzteilen oder zu nicht wieder reparierbaren Schäden kommen. Dies betrifft Originale sowie den Nachbau.

### 5. Bedrohung durch Ersatzprodukte

In Bezug auf die Ersatzteilbranche ist die Bedrohung durch andere Ersatzprodukte nicht vorhanden. Die Umstellungskosten von Originalen auf Substitute sind sehr gering bis nicht vorhanden. Ein bestehendes Problem ist jedoch die Problematik, bei Nachbauten in Bezug auf den Patentschutz. Sind Nachbauten nicht als solche gekennzeichnet, können ganze Lieferungen vom Zoll beschlagnahmt werden. Hier spielt das Problem der rechtlichen Unterschiede zwischen Asien und Europa eine große Rolle. Nachbauten sind jedoch unverzichtbar für diese Branche, da es große Preisunterschiede zu den Originalen gibt und durch die Verwendung von Nachbauten höhere Gewinnspannen möglich sind.

Je stärker die Bedrohung durch diese fünf Wettbewerbskräfte ist, desto unattraktiver ist die betrachtete Branche und desto schwieriger ist es, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

In dieser Branche, von Smartphone und Tabehtreparaturen, sind die fünf Kräfte nach M. Porter noch gering, diese Kräfte nehmen jedoch stetig zu.

Diese Branchenanalyse nach M. Porter zeigt, dass das Unternehmen Gemini & Pisces GP OG auf dem Markt gute Voraussetzungen für eine Unternehmensexpansion, hat. Zu langes Warten kann die Expansionsmöglichkeiten erschweren, da sich die fünf Kräfte nach M. Porter jederzeit verändern können.

## 3.2.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio

Das McKinsey Portfolio ist variabel und vielseitig anwendbar. Es teilt sich in die Marktattraktivität und den relativen Wettbewerbsvorteil auf.

### 1. Marktattraktivität

Das Marktwachstum in dieser Branche ist enorm. Aus einer Studie von „statista“ geht hervor, dass sich der Absatz von Smartphones auch in den nächsten Jahren steigen wird. Diese Marktentwicklung wird in Abbildung 20 dargestellt.<sup>118</sup> Die Nutzerzahl von diesen Geräten steigt stetig und die Hersteller bringen auch immer weniger herkömmliche Mobiltelefone auf den Markt. Alleine in Deutschland stieg der Anteil an Smartphone Nutzern in Bezug auf alle mobilen Telefone von 16,5% auf 55% im Zeitraum von Jänner 2010 bis Februar 2013.<sup>119 120</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. de.statista.com (19.08.13)

<sup>119</sup> Vgl. www.finanzen.net (28.05.13)

<sup>120</sup> Vgl. de.statista.com (19.08.13)

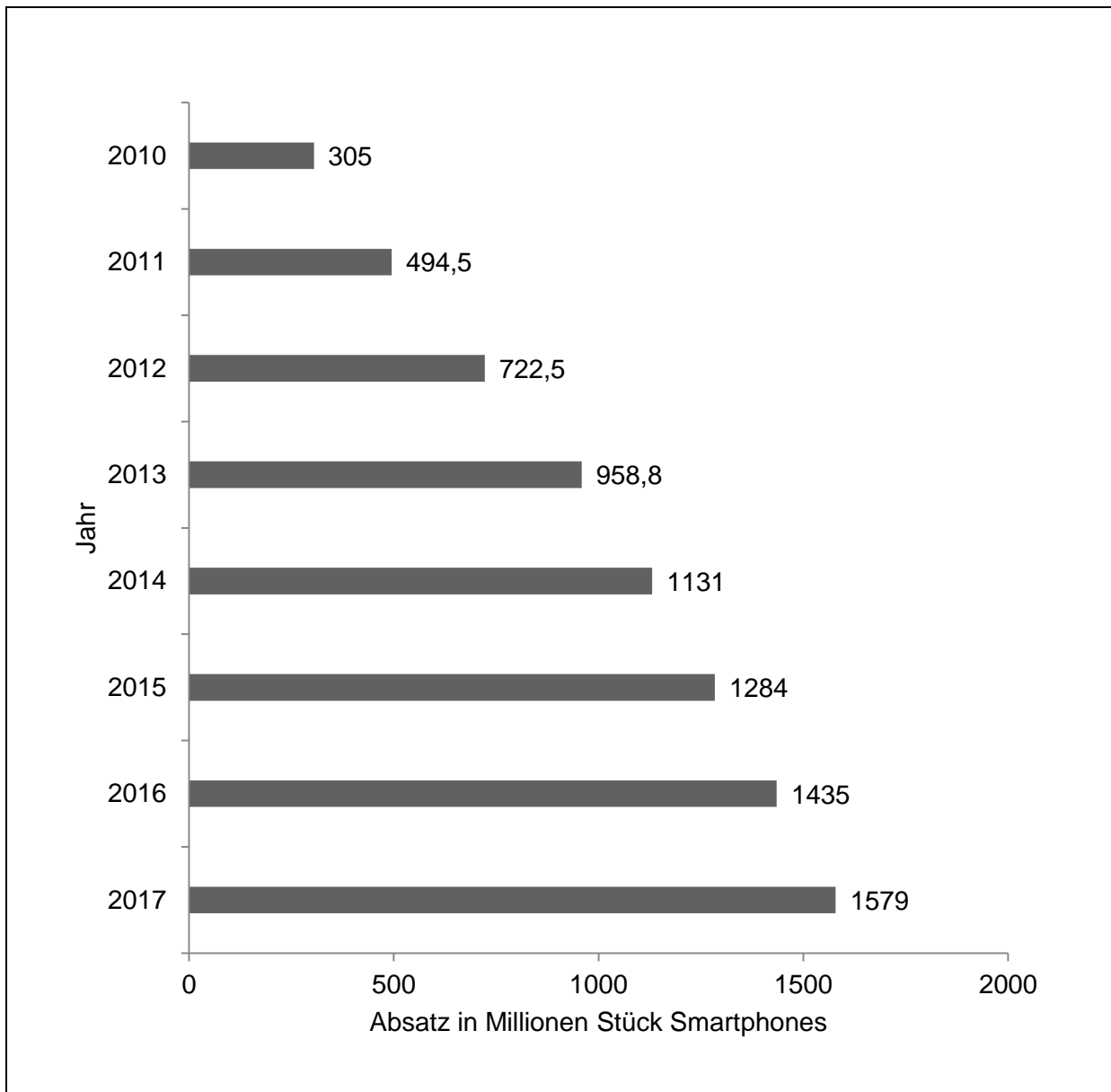


Abbildung 20: Weltweite Smartphone-Absatzprognose von 2010 bis 2017<sup>121</sup>

Der Markt erstreckt sich auf alle Länder der Europäischen Union. Auch der restliche Teil der Welt verzeichnet laufend steigende Nutzerzahlen von Smartphones und Tablets wie aus Abbildung 20 ersichtlich ist. Die Marktqualität und Rentabilität ist trotz vieler Mitbewerber gegeben. Nicht alle Konkurrenten können auch mit den angebotenen Dienstleistungen von Gemini & Pisces GP OG mithalten. Die Qualität der Dienstleistungen, die dafür beanspruchte Zeit und die Tarife für die Reparaturen von Gemini & Pisces sind durch andere lokale Konkurrenten bis jetzt noch nicht realisierbar.

Die Versorgung mit Ersatzteilen ist zurzeit gut. Der Ersatzteilmarkt ist groß und daher kann der Preis beeinflusst werden. Die großen Unterschiede ergeben sich nur bei der Qualität der Substitute. Durch die Qualitätsprüfung vor Ort, kann die Qualität jedoch stark beeinflusst werden.

<sup>121</sup> Vgl. de.statista.com (19.08.13)

Das Knowhow für neue Methoden um gewisse Teile von Smartphones und Tablets zerstörungsfrei zu trennen, ist schwer zu erlangen. Diese Informationen werden von den Produzenten gut geschützt, um nicht vom Markt gedrängt zu werden.

Die Umweltsituation ist durch hohe Nachfrage der angebotenen Dienstleistungen gut ausgeprägt und die Markteintrittsbarrieren sind für neue Mitbewerber hoch.

## 2. Relativer Wettbewerbsvorteil (Vergleich mit den Besten)

Die Marktposition in Graz ist durch die Monopolstellung in Qualität und Preis sehr gut. Die Ausgangslage in Graz kann für eine österreichweite Expansion genutzt werden. In weiterer Folge kann Graz als Logistikzentrum dienen, um weitere Filialen mit den nötigen Ersatzteilen zu versorgen.

Das Potential bei den Reparaturen ist noch nicht erreicht, da das Unternehmen mit Reparaturen ausgelastet ist. Ein Bedarf an neuen Mitarbeitern für die Reparatur von Smartphones und Tablets muss in Zukunft gedeckt werden, um mit dem Markt zu wachsen.<sup>122</sup> Durch neue Technologien ist es möglich, bei einem zerstörten oder gebrochenen Glas von einer LCD-Einheit nur das Glas zu tauschen. Durch das wechseln vom Glas ohne das LCD mit zu tauschen, können die Dienstleistungen um ein vielfaches günstiger angeboten werden. Der Preis von einer LCD-Einheit variiert im Einkauf zwischen 25 und 140 Euro. Das Glas hingegen kostet im Einkauf maximal 10 Euro. Durch diese neuen Technologien können Konkurrenten im Preis unterboten und gleichzeitig Gewinne maximiert werden.

Die finanzielle Situation im Unternehmen ist gut, da keine externen Geldgeber vorhanden sind.<sup>123</sup>

### 3.2.3 Bestimmung von Kernkompetenzen-Management-Prioritäten

Die Bereiche der Markt- und Kompetenzmatrix werden nach Krüger und Homp in neun Bereiche eingeteilt. Diese teilen sich in starker zukünftiger Bereich, schwacher nachlassender Bereich und mittlerer Bereich auf. Die Abszisse zeigt die gegenwärtige Position eines Unternehmens.

Auf der Ordinate sind die zukünftigen Erwartungen und der Entwicklungsaufwand abzuschätzen. Die theoretischen Grundlagen zu diesen Verfahren sind im Kapitel 2.1.4 beschrieben.<sup>124</sup>

In der Abbildung 21: Marktmatrix werden die Faktoren Qualität, Preis, Auftreten und Service für das Unternehmen Gemini & Pisces GP OG an Hand der Marktmatrix betrachtet.

Diese Faktoren untergliedern sich wie folgt:

- Qualität:  
Ersatzteile (Original, Nachbau), Arbeit (Werkzeug, Knowhow), Reparatur (Endprodukt)

<sup>122</sup> Besprechung im Unternehmen (14.08.13)

<sup>123</sup> Besprechung im Unternehmen (28.06.13)

<sup>124</sup> Vgl. Welge, M.; Al-Laham, A. (2001), S.358 ff.

- Preis:  
Ersatzteile, Reparaturen, Kontrolle (bei Fehleranalyse)
- Auftreten:  
Internet, Geschäft, Werbeflächen, Messen
- Service:  
Kundenkontakt, Vertriebskanäle, Extraleistungen, Sonderleistungen

Für die Positionen im Diagramm wurden Nutzwertanalysen im Unternehmen durchgeführt, um die gegenwärtige Position darzustellen. Die Ergebnisse dieser NWA sind in der Abbildung 21 graphisch dargestellt. Die Berechnung der NWA befindet sich im Anhang 1.

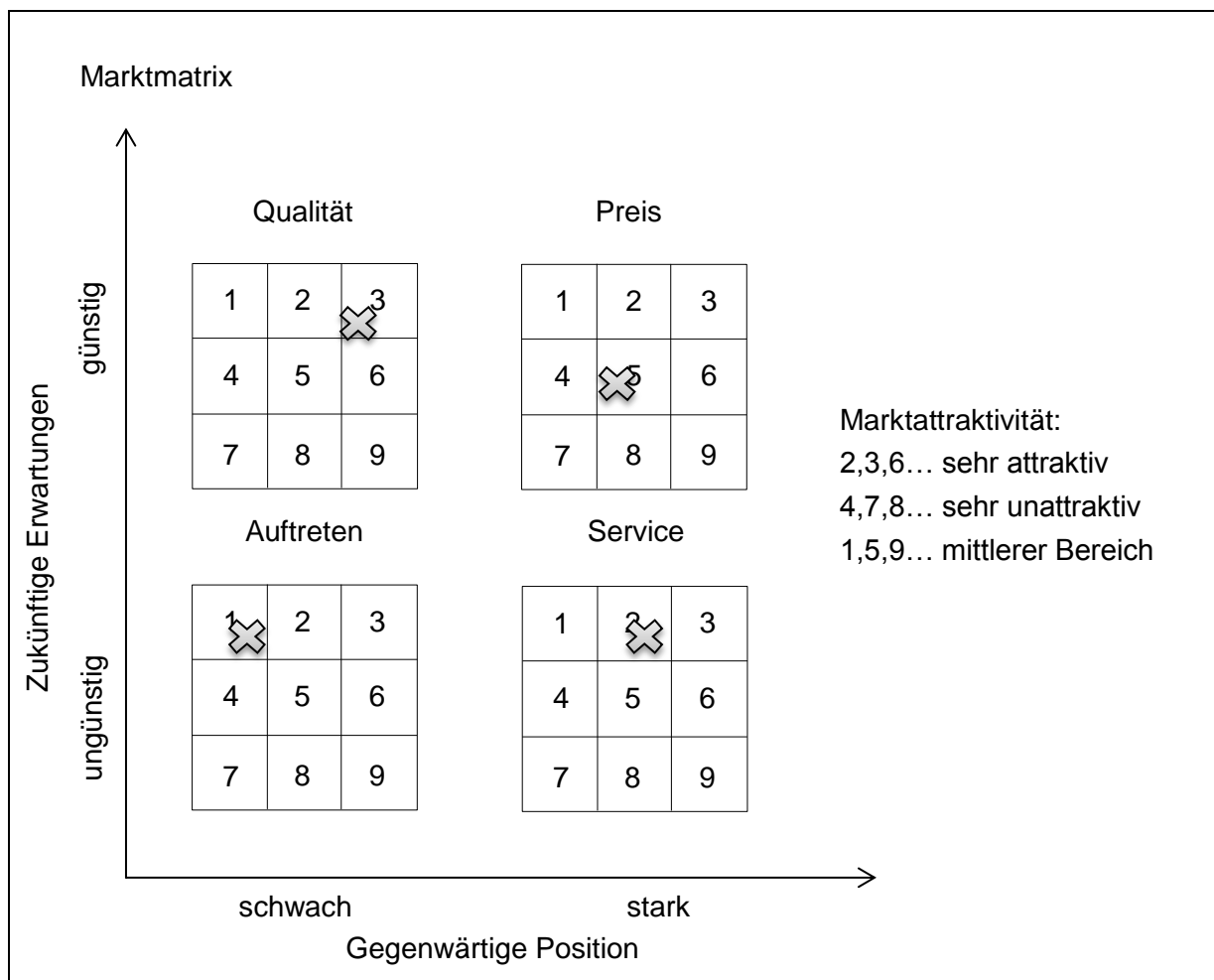


Abbildung 21: Marktmatrix<sup>125</sup>

Die Kreuze in den einzelnen Bereichen ergeben sich aus Nutzwertanalysen für die gegenwärtige Position. Die zukünftigen Positionen wurden durch Besprechungen im Unternehmen definiert. Die Nutzwertanalysen zu den gegenwärtigen Positionen befinden sich im Anhang 1. Hierbei soll vor allem der Bereich, in dem sich ein Kriterium befindet, definiert werden (z.B. 2 oder 3, sehr attraktiver Bereich). Diese Vorgehensweise betrifft auch die Abbildung 22.

<sup>125</sup> Eigene Darstellung

Aus Abbildung 21 ist ersichtlich, dass die Bereiche Qualität und Service momentan sehr stark sind und auch zukünftig stark sein werden. Bei der Qualität ist dies durch die ständige Weiterentwicklung des Unternehmens im Bereich Knowhow gegeben. Es wird kontinuierlich an Methoden gearbeitet, die die Reparaturen effizienter und günstiger gestalten sollen. Bereits in der jetzigen Marktlage sind alle Mitbewerber in Österreich, Deutschland und Italien bei dem neuen iPhone 5 erheblich teurer.

Dieser strategische Vorteil ist auf die Ersatzteilbeschaffung und die Zeit für eine Reparatur zurückzuführen. Diese Situation führt zu der Überlegung mit dem Unternehmen zu expandieren. Auf solch eine mögliche Expansion wird im Kapitel 3.4 eingegangen.

Auch der Bereich Service ist aktuell, wie auch zukünftig, sehr stark. Dies ist unter anderem auf den Kundenkontakt zurückzuführen. Es wird versucht individuell auf jeden Kunden einzugehen. Das Angebot reicht von Sofortservice bis hin zur Beratung für den Fall, dass ein Kunde selbst Hand anlegen möchte. Der Vertriebskanal in Form einer Niederlassung, ist in Graz, in Zentrumsnähe mit Parkmöglichkeiten vor dem Geschäft und der Nähe zum öffentlichen Verkehrsknotenpunkt Jakominiplatz gegeben.

In den Kategorien Preis und Auftreten gibt es jedoch noch Bedarf zur Verbesserung. Die momentan verlangten Preise für die Dienstleistungen an Produkten der Marken Samsung und Apple der neuesten Generation sind mit 180 bis 230 Euro sehr hoch. Die Konkurrenz verlangt zwar deutlich mehr, im Schnitt 20 bis 50 Euro, aber durch neue Technologien und bestimmte Einzelteile könnten diese Reparaturen zu einem Bruchteil des jetzigen finanziellen Aufwands betrieben werden.

Hier gilt es diese Technologien zu erwerben, bevor die Konkurrenz auf diese Technologie umstellt und sofortige Umsatzeinbrüche zum verzeichnen wären. Diese Technologie betrifft vor allem die mechanische Glasentfernung von einem LCD. Das Glas eines Smartphones ist mit einem UV – Klebstoff auf dem LCD angebracht, um staubfrei zu bleiben. Dieses Glas kann sehr leicht brechen, wenn ein Smartphone auf den Boden fällt. Das LCD ist jedoch meist nicht zerstört und kann weiterverwendet werden. Wenn nun das Glas vom LCD entfernt wird ohne das LCD zu zerstören, kann durch das Tauschen des Glases die komplette Bildschirmeinheit repariert werden. Das Glas von einem Samsung S3 kostet im Einkauf durchschnittlich 8 – 10 \$, eine LCD-Kompletteinheit kostet weit über 100 \$. Dieser Unterschied ermöglicht enorme Umsatzsteigerungen.<sup>126</sup>

Das Auftreten des Unternehmens Gemini & Pisces GP OG am Markt ist noch stark ausbaufähig. In Graz ist zwar ein wachsender Bekanntheitsgrad gegeben, jedoch wird noch keine Werbung betrieben. Unter Werbung versteht man hier das Präsentsein auf Messen oder Werbeflächen in Bussen oder an Verkehrsknotenpunkten. Auf diesen Punkt sollte in Zukunft verstärkt geachtet werden, denn mit steigendem Bekanntheitsgrad kann auch der Umsatz angekurbelt werden.

---

<sup>126</sup> Besprechung im Unternehmen (26.06.13)

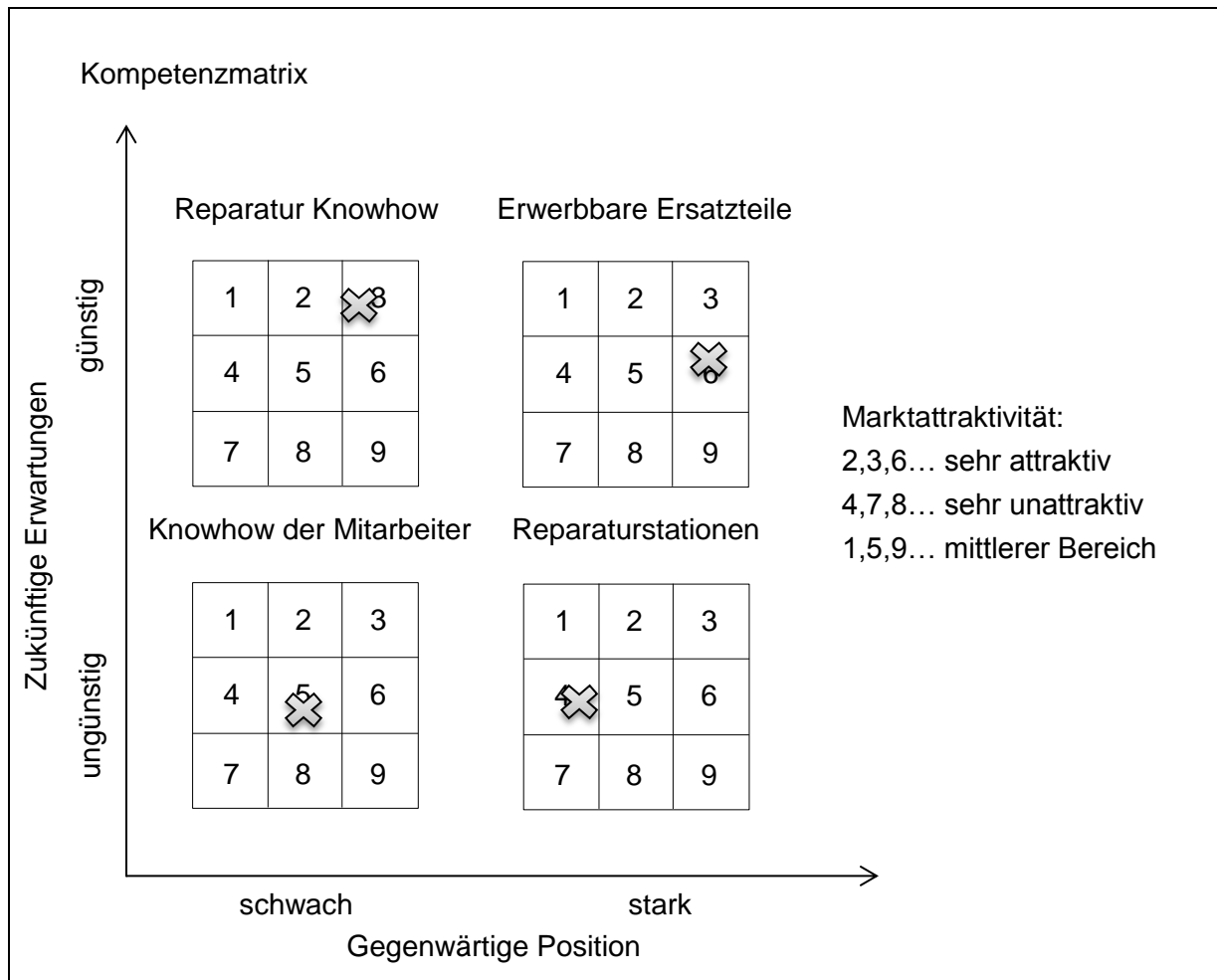
Die Abbildung 22 stellt die Kompetenzmatrix des Unternehmens Gemini & Pisces GP OG dar. Die hier betrachteten Bereiche sind Reparatur Knowhow, erwerbzbare Ersatzteile, Knowhow der Mitarbeiter, und Reparaturstationen.

Diese Bereiche untergliedern sich wie folgt:

- Reparatur Knowhow:  
Modelle, Austausch von Komponenten und Reparatur von defekten Teilen
- Erwerbzbare Ersatzteile:  
Kompletteinheiten, Einzelteile, Sonderteile, Nachbau und Originale
- Knowhow der Mitarbeiter:  
Unterschiede der Mitarbeiter, Zeitaufwand pro Reparatur und Weiterbildung
- Reparaturstationen:  
Löten, Gehäuseumformung, mechanische Glasentfernung und  
Ultraschallreinigung

Auch hier wurden für die Positionen im Diagramm Nutzwertanalysen im Unternehmen durchgeführt, um die aktuelle Lage zu bestimmen. Die NWA zu diesem Diagramm befinden sich im Anhang 1.



Abbildung 22: Kompetenzmatrix<sup>127</sup>

Wie aus der Abbildung ersichtlich, sind die Positionen für Reparatur Knowhow und erwerbzbare Ersatzteile sehr gut positioniert. Die Bereiche Knowhow der Mitarbeiter und das Thema Reparaturstationen sind jedoch noch stark ausbaufähig.

Bei dem Reparatur Knowhow geht es um eine Kernkompetenz des Unternehmens, die vom Kunden vorausgesetzt wird. Hier stellt vor allem die Modellvielfalt von Smartphones und Tablets eine große Herausforderung dar. Ständige Weiterbildung ist die Voraussetzung für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens.

Bei Reparaturen wird grundsätzlich zwischen dem Austausch von defekten Teilen oder die Reparatur dieser Teile unterschieden. Um konkurrenzfähig zu sein und vor allem zu bleiben, ist es wichtig das Knowhow zu besitzen, defekte Teile reparieren zu können, um die Kosten der verbauten Teile gering zu halten. Weiteres ist der zeitliche Aufwand bei der Reparatur von, z. B. dem Power Flex-Kabel, um die Hälfte geringer als beim Tausch dieser Einheit.

Bei der Reparatur wird ein Druckknopf getauscht, der nur mittels einer Klebverbindung angebracht ist. Beim Austausch dieser Einheit muss das ganze Smartphone zerlegt werden und dies ist mit einem hohen Zeitaufwand verbunden.

Das Knowhow der Mitarbeiter ist aktuell sehr ungleichmäßig aufgeteilt. Weiterbildungen und Eigeninteresse der Mitarbeiter sind nötig, um die Situation zu verbessern.

<sup>127</sup> Eigene Darstellung

Durch die Tatsache, dass nur ein Mitarbeiter angestellt ist und dieser nur geringfügig arbeitet, ist es hier schwierig das Knowhow beim Mitarbeiter auf einem hohen Niveau zu halten. Es werden noch Strategien benötigt um die derzeitige Situation zu verbessern.

Unter dem Punkt erwerbbarer Ersatzteile fallen Kompletteinheiten, Einzelteile, Verbindungsstoffe und vieles mehr. Eine Unterscheidung ist auch zwischen Originalen und dem Nachbau vorzunehmen. Gewisse Kunden wünschen bei Ihren Geräten, dass Originale verbaut werden und andere Kunden möchten so preiswert wie möglich zu einer Reparatur kommen und wählen daher den günstigeren Nachbau.

In beiden Bereichen, Originale sowie Nachbau, ist das Unternehmen gut gerüstet um auf alle Kundenwünsche eingehen zu können. Durch den guten Kontakt zu den Lieferanten wird dies auch in der Zukunft so bleiben.

Bei den Reparaturstationen gibt es noch ein großes Entwicklungspotential, welches aber mit hohem Aufwand verbunden ist. Um die nötigen Maschinen, für z. B. die mechanische Glasentfernung von LCD Kompletteinheiten zu erwerben, ist eine intensive Recherche in Asien nötig. Hierbei geht es vor allem um die Kontaktaufnahme mit Herstellern und Lieferanten, die dieses Knowhow besitzen und solche Maschinen vertreiben. Zurzeit werden diese Reparaturen ausschließlich in Asien durchgeführt.

Weiteres benötigt das Unternehmen einen Reinraum um Staubeinschlüsse zu verhindern, welche gewisse Kunden nicht akzeptieren und Geräte mit Staubeinschlüssen reklamieren. Auch hier ist ein hohes Entwicklungspotential vorhanden und verlangt eine Produktrecherche in Asien.

### 3.3 Kundenmanagement

Ein Hauptteil dieser Arbeit war mit potenziellen Firmenkunden in Kontakt zu treten und auf das Unternehmen Gemini & Pisces GP OG aufmerksam zu machen. Weiteres werden Informationen über mögliche Kundenwünsche in Erfahrung gebracht.

Die Befragung möglicher Firmenkunden mittels eines Fragebogens wurde als eine gute Möglichkeit der Erstkontaktaufnahme mit potentiellen Firmenkunden gesehen. In den folgenden Kapiteln wird die praktische Herangehensweise der Kundenakquise mittels einer Umfrage erläutert.

#### 3.3.1 Instrumente der Kundenfindung

Der erste Schritt, bevor man sich mit Methoden der Kundenfindung beschäftigt, muss die Überprüfung sein, ob die angebotenen Dienstleistungen auch vom Markt verlangt werden.

Nutzer von Smartphones und Tablets sind an einem störungsfreien Betrieb ihrer Geräte interessiert. Diese Geräte werden immer öfter im beruflichen Alltag eingesetzt und werden immer mehr zu einem unverzichtbaren Wegbegleiter. Gerade deshalb ist die Nachfrage von Nutzern dieser Geräte nach Dienstleistern, die bei einem Störfall (Glasbruch, defektes LCD, Softwareprobleme, Wasserschäden, etc.) eine schnelle Fehleranalyse erstellen und die Schäden beheben hoch. Kunden wollen ihre Geräte schließlich voll nützen können.

Die abgeleiteten Kernkompetenzen aus der SWOT-Analyse von Gemini & Pisces GP OG unterteilen sich wie folgt:

- Reparatur von Smartphones und Tablets
- Softwareupdates und Datensicherung dieser Geräte
- Vertrieb von Ersatzteilen (diese werden auch für die Reparatur herangezogen)
- Benötigter Zeitaufwand je Reparatur

Aus den angeführten Punkten ist ersichtlich, dass die Kernkompetenzen den Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit bilden.

Als Instrument der Kundenfindung, also das Aufmerksam-machen auf das Unternehmen Gemini & Pisces GP OG, wurde eine gezielte Umfrage mittels eines Fragebogens durchgeführt.

Die Kundenzielgruppen lassen sich wie folgt definieren:

Demographische Einteilung	Alle Nutzer dieser Geräte, jedoch wird für die Befragung auf Firmenkunden besonders Wert gelegt
Geographische Einteilung	Steiermark mit dem Hauptaugenmerk Graz
Soziographische Einteilung	Keine Einschränkung
Kundenerreichung	telefonisch, per Post (Fragebogen) und via Internet
Kundenakquise	Umfrage mittels Fragebogen (weitere Möglichkeiten: Flyer, Zeitungsannoncen, Homepage, ebay und Networking)

Tabelle 1: Aufstellung der Kundenzielgruppe<sup>128</sup>

Die Tabelle 1 stellt die Einteilung der Kundenzielgruppe dar. Die angeführten Aussagen wurden bei Besprechungen im Unternehmen ermittelt.

### 3.3.2 Erstellung des Fragebogens

Bei der Erstellung eines Fragebogens gibt es eine bestimmte Abfolge die zu beachten ist. Im Kapitel 2.2.2 sind diese theoretischen Grundlagen zu den nächsten Punkten beschrieben.

Die wesentlichsten Punkte für die Erstellung eines Fragebogens werden in den nächsten Punkten praktisch umgesetzt.

#### 3.3.2.1 Ziele der Kundenbefragung

Aus Besprechungen im Unternehmen haben sich folgenden Informationen, die mittels einer Umfrage eingeholt werden sollen, als wichtig herausgestellt:

1. Wollen Kunden Face to Face mit einem Unternehmen in Kontakt treten
2. Durch die Ermittlung der verwendeten Hersteller im Vergleich mit aktuellen Marktzahlen, aktuelle Verkaufszahlen der unterschiedlichen Hersteller, können Trends bei den benötigten Ersatzteilen abgeleitet werden

Beim ersten Punkt sind mögliche Folgewirkungen aus der Befragung möglich. Einerseits kann durch die Angabe der verwendeten Geräten ersichtlich werden, ob das Knowhow des Unternehmens den Anforderungen möglicher Kunden gerecht wird oder nicht. Weiteres kann durch den Vergleich mit aktuellen Marktstudien zu den Smartphone- und Tabletverkäufen, die Markttrichtung abgeschätzt werden. Dies bezieht sich auf häufig verwendete Geräte oder kaum noch benützte Tablets oder Smartphones.

Beim zweiten Punkt kann durch die Frage nach den verwendeten Geräten abgeschätzt werden, ob auch die nötigen Ersatzteile für diese Geräte vorrätig sind oder erst bestellt werden müssen.

Falls vermehrt Geräte zum Einsatz kommen, deren Ersatzteile nicht vorrätig sind, kann das zu Wartezeiten führen, die eine Kundenbindung erschweren.

<sup>128</sup> Besprechung im Unternehmen (01.05.13)

### 3.3.2.2 Mindmap Erstellung

Einer der ersten Schritte bei der Erstellung eines Fragebogens ist die Auflistung aller Themen, siehe hierzu Kapitel 2.2.2, die durch die Befragung ermittelt werden sollen. Hierzu wird eine Mindmap erstellt. Die Abbildung 23 zeigt die für diese Arbeit erstellte Mindmap.

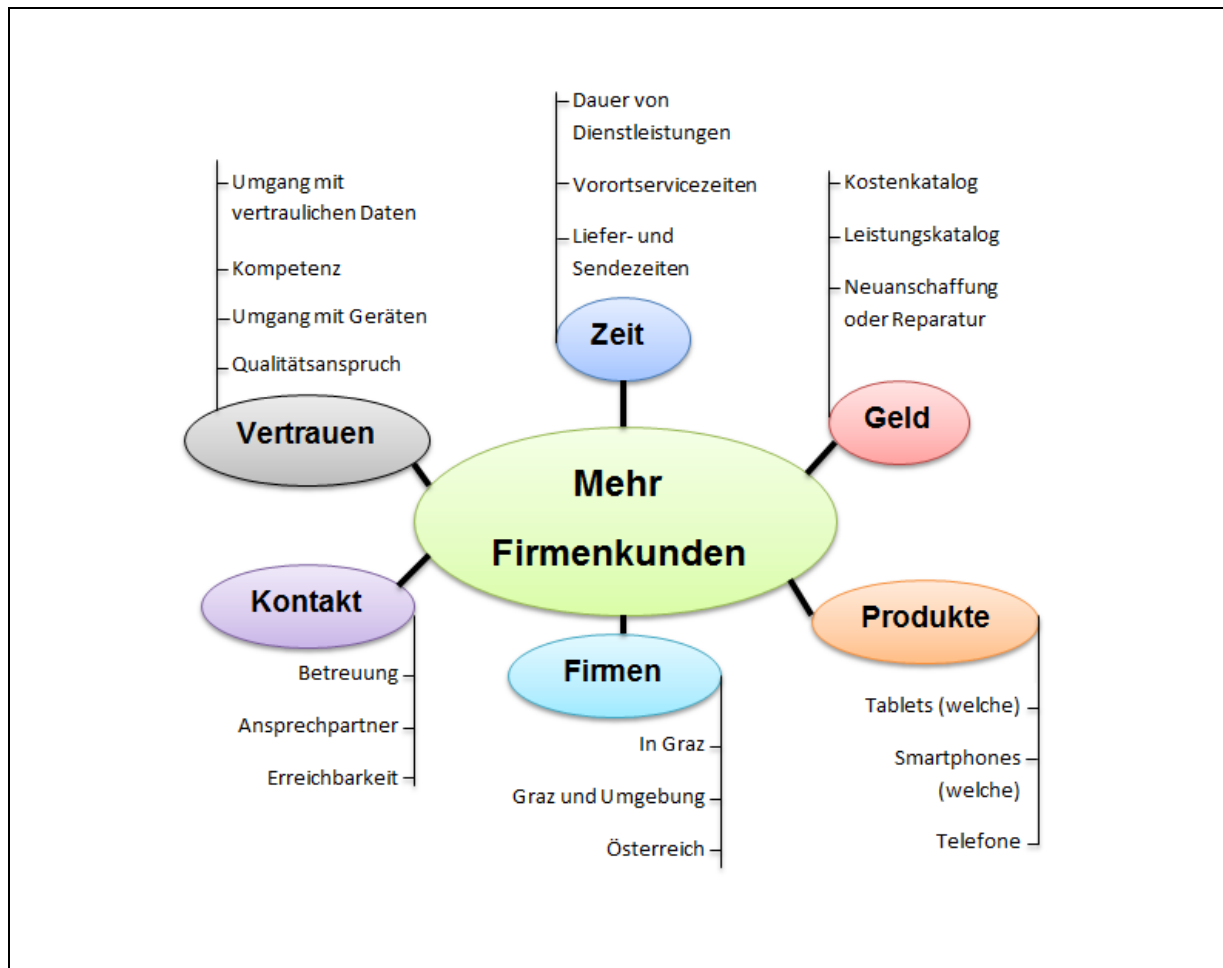


Abbildung 23: Mindmap zur Fragebogenerstellung<sup>129</sup>

Das zentrale Thema dieser Befragung dreht sich um Firmenkunden. Firmenkunden sind Unternehmen, die ihre defekten Smartphones und Tablets von einem Dienstleister servicieren und reparieren lassen. Das Lukrative an Firmenkunden ist neben dem Tagesgeschäft eine konstante Auftragslage. Nun wird versucht mit Hilfe der Mindmap die zentralen Themen, die das Unternehmen über potenzielle Kunden wissen möchte, abzudecken. Die Generierung dieser Themen wurde im Unternehmen mit den Geschäftsführern durchgeführt.

<sup>129</sup> Eigene Darstellung

Diese zentralen Themen sind:

- Kontakt
- Firmen
- Produkte
- Geld
- Zeit
- Vertrauen

Unter dem Punkt Kontakt soll in Erfahrung gebracht werden, wie potentielle Kunden mit einem Unternehmen für diese Dienstleistungen in Kontakt treten möchten und wie die Kundenbetreuung aussehen sollte.

Bei dem Punkt Firmen geht es vor allem um die Eingrenzung bei der Unternehmenssuche. Die Suche wurde auf die Steiermark eingegrenzt. Die Kontaktaufnahme erfolgte auf Firmen-Messen und telefonisch über das Unternehmensregister aus dem Internet.

Einer der wichtigsten Punkte ist das Thema Produkte. Mit der Befragung soll herausgefunden werden, welche Produkte von Unternehmen verwendet werden und ob für diese Geräte die nötigen Ersatzteile vorhanden sind. Das Unternehmen muss auch sicherstellen, dass das Knowhow für die Reparaturen an diesen Geräten vorhanden ist.

Der Punkt Geld unterteilt sich in mehrere Fragen. Wünschen die mögliche Kunden eine genaue Auflistung von angebotenen Dienstleistungen und die dafür veranschlagten Entgelte. Weiteres soll die Tatsache, ob Kunden überhaupt ihr Gerät reparieren lassen wollen oder eine Neuanschaffung vorziehen, in Erfahrung gebracht werden.

Der Begriff Zeit umfasst die gewünschte Dauer für die angebotenen Dienstleistungen und den bevorzugten Weg, wie Produkte zu einer Reparaturannahmestelle gelangen können und sollten.

Beim Punkt Vertrauen geht es darum, dass die Kunden in die Kompetenz einer Reparaturannahmestelle vertrauen. Der Begriff Kompetenz lässt sich dann noch untergliedern in den Umgang mit Geräten, die Qualität der Arbeit an den Geräten und die Kompetenz der Fachkräfte in einer solchen Reparaturannahmestelle. Auch auf den Umgang mit vertraulichen Daten, die sich auf solchen Geräten befinden, soll in der Befragung eingegangen werden.

Durch diese Befragung soll den Unternehmen gezeigt werden, dass das Unternehmen Gemini & Pisces GP OG an Wünschen und Vorstellungen über die Abwicklung von Dienstleistungen der Firmenkunden interessiert und bereit ist auf individuelle Wünsche einzugehen.

### 3.3.2.3 Verteilung und Versand des Fragebogens

Der Fragebogen befindet sich im Anhang 2. Der Versand wurde über den Postweg, an verschiedene Unternehmen in Graz, abgewickelt.

Vor dem Absenden wurde Kontakt mit den Unternehmen aufgenommen und versucht diese von der Teilnahme an der Befragung zu überzeugen. Als Motivationsmittel wurde ein Reparaturgutschein im Wert von Euro 50,00.- beigelegt. Der Gutschein ist in der folgenden Abbildung dargestellt.



Abbildung 24: Gutschein für die Teilnahme an der Befragung<sup>130</sup>

39 Unternehmen von 80 kontaktierten Unternehmen haben sich bereit erklärt an der Befragung teilzunehmen. Von diesen 39 Unternehmen haben 21 die ausgefüllten Fragebögen zurück gesendet.

Diese Unternehmen sind:

- Anton Paar
- Andritz
- Lenzing AG
- Magna Powertrain
- Ankünder GmbH
- KAI Knowledge Academy International
- Kleine Zeitung Graz
- Knapp
- Generali Versicherungen

<sup>130</sup> Eigene Darstellung

- RCPE Research Center Pharmaceutical Engineering GmbH
- freeecomm GmbH
- GMK GmbH
- documenta GmbH
- BEKO AG
- I-Punkt GmbH
- NTE GmbH
- Brandstätter Matuschkowitz Marketing GmbH
- Allianz Versicherungen
- Uniqa Versicherungen
- Vehling GmbH
- Moody

In den nachfolgendem Kapitel 3.3.3 werden die Ergebnisse der Befragung angeführt.

### **3.3.3 Analyse der Resultate**

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Analyse der rückgesendeten Fragebögen. Die Ergebnisse der Befragung werden hier graphisch dargestellt. Anschließend werden im Kapitel 3.3.3.2 die Ergebnisse der Befragung mit aktuellen Marktanalysen gegenüber gestellt. Aus dieser Vorgehensweise werden Trends und Tendenzen abgeleitet.

#### **3.3.3.1 Ergebnisse der Befragung**

In diesem Kapitel werden nun die Resultate der Befragung analysiert. Die Tabellen zu den graphischen Abbildungen sind im Anhang 3 zu finden.

1. Benützen Sie Ihr Smartphone oder Tablet zur Unterstützung Ihrer Arbeit?

Mit dieser Frage wurde festgestellt, in wie weit Angestellte für ihre Tätigkeit in einem Unternehmen ein Smartphone oder Tablet benützen. 90,3 % der Befragten benützen bereits eines dieser Geräte für die Tätigkeit in Ihrem Unternehmen. Die große Verbreitung dieser Geräte wird damit deutlich.



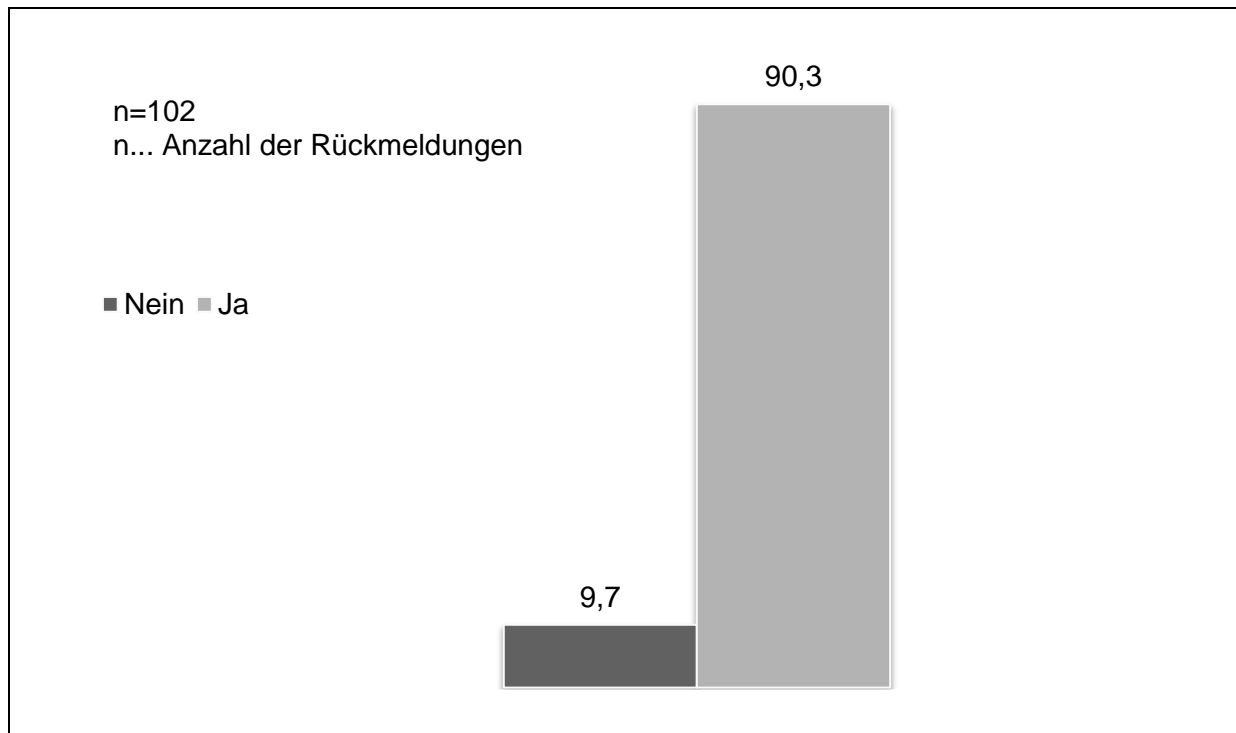


Abbildung 25: Aufteilung der Antworten in Frage 1<sup>131</sup>

Durch das steigende Angebot an Smartphones, die Möglichkeit immer erreichbar und online zu sein, bringt den Nutzern viele neue Möglichkeiten. Die Abbildung 26 stellt das Ergebnis dieser Frage graphisch dar.

## 2. Welche der folgenden Hersteller verwenden Sie, für Ihr Smartphone oder Tablet?

Die Frage 2 setzt sich mit den gewählten Herstellern der verwendeten Smartphones und Tablets auseinander. Diese Frage ist für das Unternehmen Gemini & Pisces GP OG, unter dem Aspekt des Ersatzteilebedarfs, von großer Bedeutung. Aus der Befragung resultierte, dass die am meisten gewählten Hersteller Apple mit 45,1%, Blackberry mit 30,1%, Samsung mit 19,5% und HTC mit 4,4% sind. Die anderen Hersteller wie Nokia, LG oder Sony wurden von den Teilnehmern der Befragung kaum genannt.

In Abbildung 26 sind die Ergebnisse dieser Frage graphisch zusammengefasst.

<sup>131</sup> Eigene Darstellung

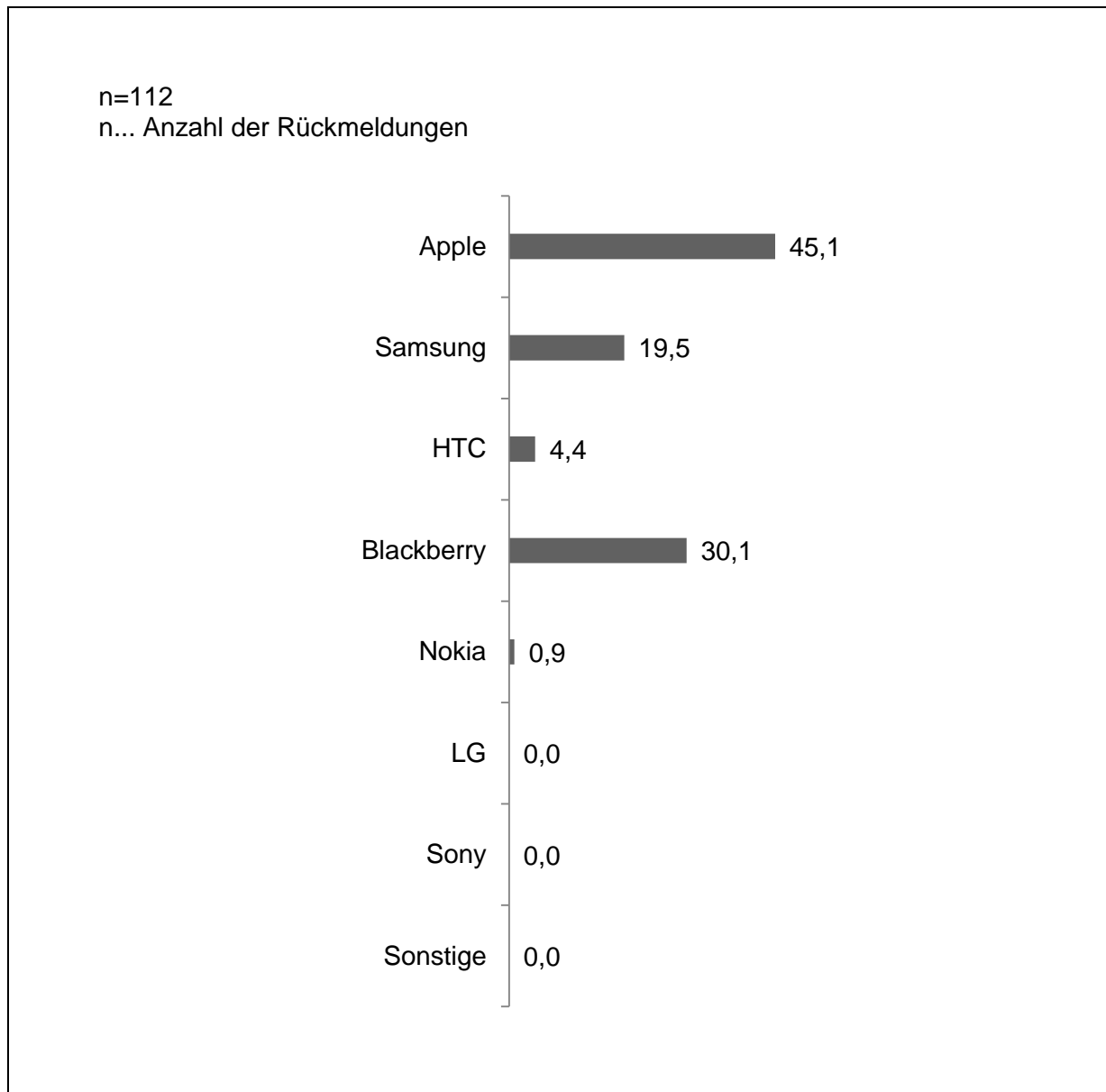


Abbildung 26: Aufteilung der Antworten in Frage 2<sup>132</sup>

Apple, Samsung und Blackberry sind die klaren Favoriten dieser Frage. In Abbildung 37 und Abbildung 38 werden alle Hersteller dieser Befragung mit den aktuellen Marktzahlen gegenüber gestellt.

### 3. Wie lautet die genaue Modellbezeichnung Ihres Gerätes?

Hier wurden den verwendeten Herstellern die jeweiligen Modellbezeichnungen zugeordnet. Da es keinen klaren Trend von gewissen Modellen gegeben hat, hat das Ergebnis dieser Frage keine starke Aussagekraft. Die Resultate zu dieser Frage sind im Anhang 3 angeführt.

<sup>132</sup> Eigene Darstellung

4. Hatten Sie bisher technische Probleme oder Defekte bei Ihrem Smartphone oder Tablet?

Diese Frage zielt auf den Reparaturbedarf von Firmenkunden ab. Mehr als die Hälfte der Befragten (56,9%) hatten bereits einen technischen Defekt bei einem Smartphone oder Tablet. Dies zeigt, dass ein Bedarf an Reparaturen vorhanden ist. Die Abbildung 27 stellt das Ergebnis graphisch dar.

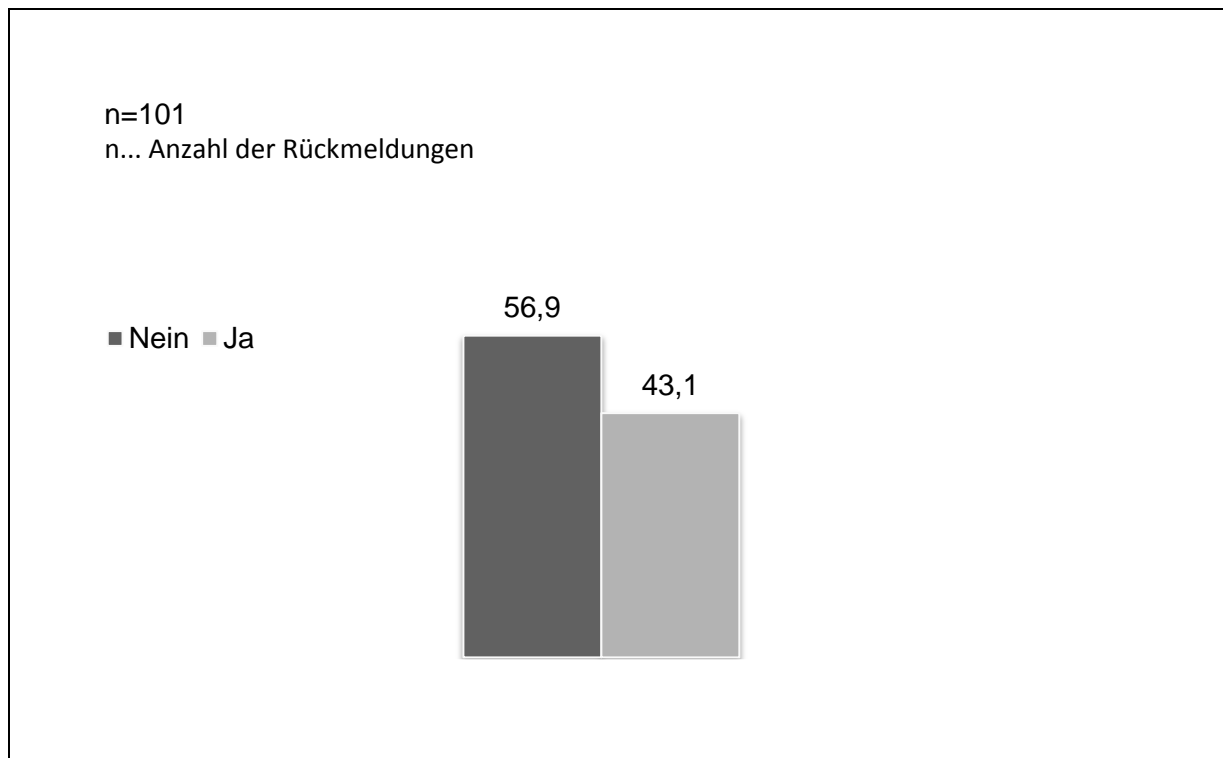


Abbildung 27: Aufteilung der Antworten in Frage 4<sup>133</sup>

Die übrigen 43,1% der Befragten, die noch keinen Defekt bei ihrem Smartphone oder Tablet hatten, wurden durch diese Befragung auf Gemini & Pisces GP OG aufmerksam gemacht. Eine Folgewirkung kann sein, dass kleine Unternehmen die keine IT-Stelle im Haus oder extern haben die Reparaturannahmestelle von Gemini & Pisces GP bei einem Defekt kontaktieren.

5. Wie haben Sie bisher im Schadensfall Ihr Smartphone oder Tablet wieder in Stand setzen lassen?

Die Frage 5 beschäftigt sich nun mit den 56,9% (n=62) aus der Frage 4. Wie haben die befragten Personen im Schadensfall reagiert? Die Antwortmöglichkeiten dieser Frage sind die Wiederinstandsetzung beim Hersteller (Garantieleistung), beim Netzbetreiber, in einer Reparaturannahmestelle, gar nicht (Neukauf) oder sonstige. 20,6% konnten den Defekt im Rahmen von Garantieleistungen beheben, 31,7% beauftragten den Netzbetreiber mit der

<sup>133</sup> Eigene Darstellung

Reparatur, 15,9% nutzten die Dienstleistungen einer Reparaturannahmestelle und 31,8% entschieden sich für einen Neukauf.

Die Auswertung ist in der Abbildung 28 dargestellt.

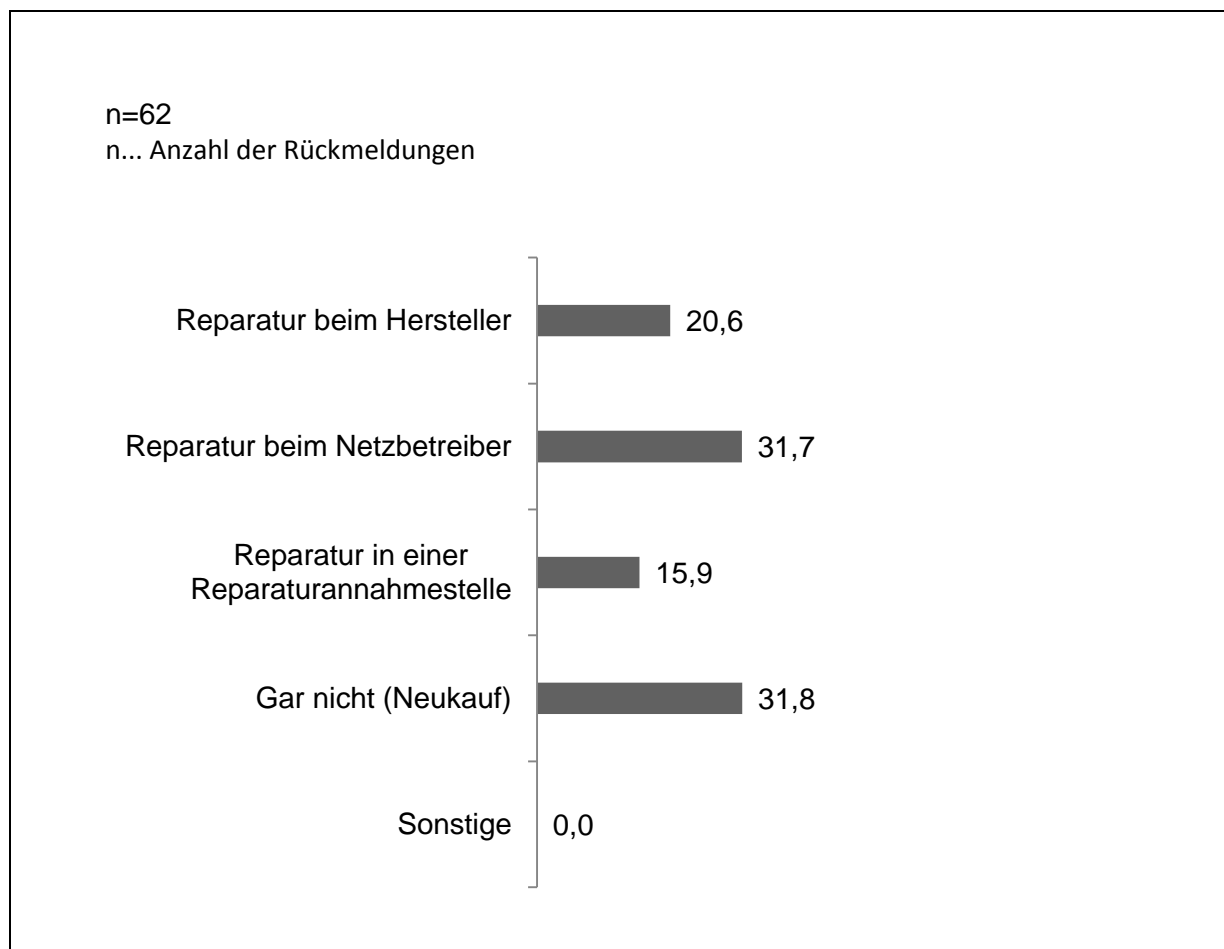


Abbildung 28: Aufteilung der Antworten in Frage 5<sup>134</sup>

Ein interessanter Aspekt dieser Frage ist, dass erst knapp 16% die Dienste einer Reparaturannahmestelle genützt haben. Eine Folgewirkung dieser Frage kann die Bekanntheitssteigerung von Reparaturannahmestellen sein.

6. Wie lange haben Sie bisher auf die Instandsetzung Ihres Smartphones oder Tablets bei einem Defekt warten müssen?

Diese Frage geht auf die bisher entstandenen Wartezeiten von den Mitarbeitern in den befragten Unternehmen ein. Mit dieser Frage soll die Angebotslage von Sofortreparaturen und Reparaturen am ersten Tag herausgefunden werden. Das Ergebnis dieser Frage zeigt, dass erst 13,7% der Befragten in den Genuss eines Sofortservice gekommen sind. 2% erhielten das reparierte Gerät am gleichen Tag wieder.

Die Abbildung 29 stellt die Ergebnisse zu dieser Frage graphisch dar.

<sup>134</sup> Eigene Darstellung

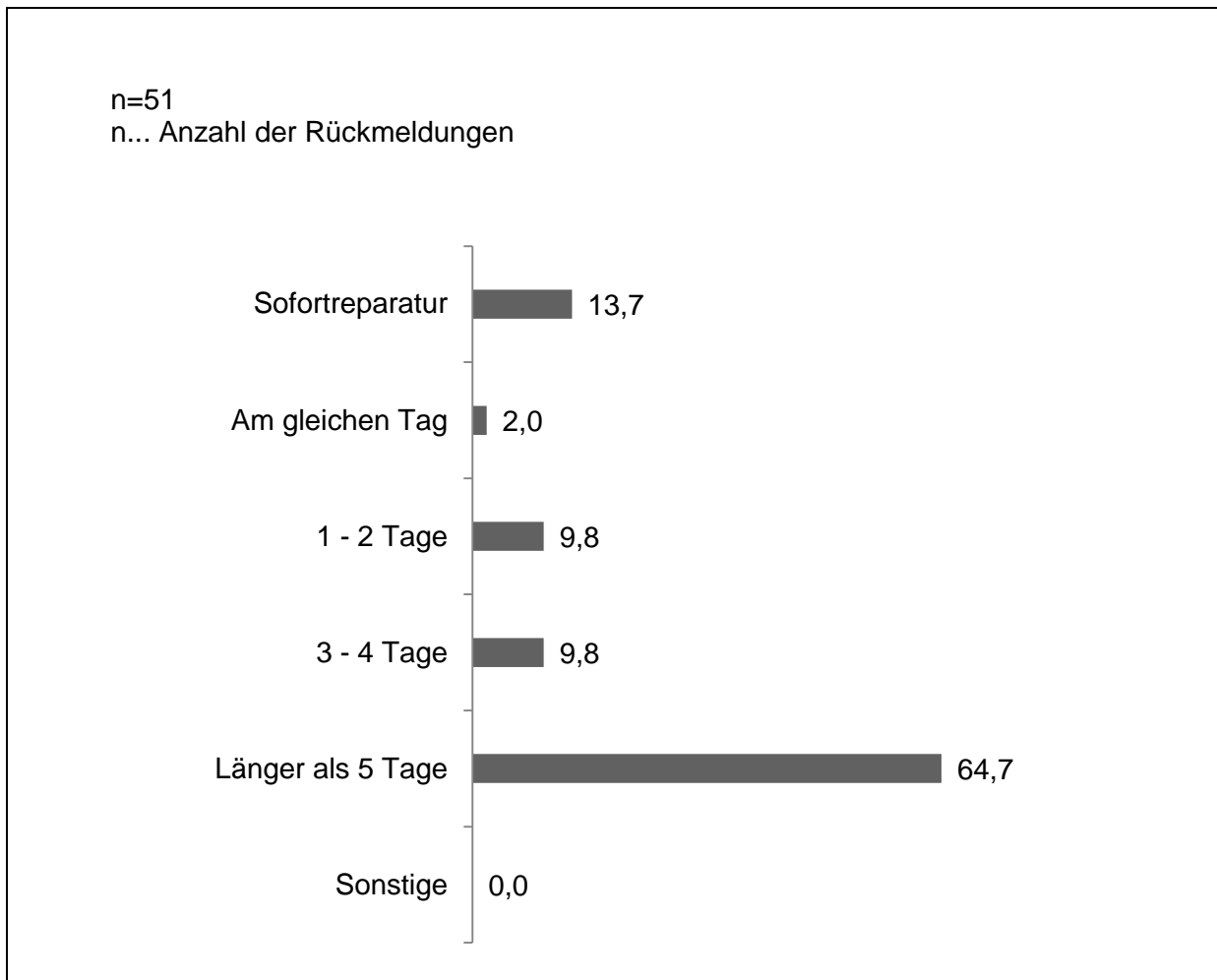


Abbildung 29: Aufteilung der Antworten in Frage 6<sup>135</sup>

64,7% der Befragten mussten Wartezeiten von über 5 Tagen akzeptieren. Diese Wartezeiten sind aus Sicht des Unternehmens Gemini & Pisces GP OG inakzeptabel. Die Frage 7 zielt, ausgehend von dieser Frage, auf die erwünschten oder maximal tolerierbaren Reparaturzeit ab.

7. Wie lange können Sie maximal auf eine Reparatur Ihres Smartphones oder Tablets warten?

Hier wurden die Befragten nach den von Ihnen maximal tolerierbaren Wartezeiten für einen Service oder eine Reparatur befragt. Im Gegensatz zum Ergebnis aus der Frage 6 wo 64,7% mehr als 5 Tage warten mussten sind nur 7,0% von möglichen Firmenkunden bereit mehr als 5 Tage zu warten. Dies zeigt den dringenden Bedarf an Sofortreparaturen in dieser Branche. 41,2% der Befragten würden einen Sofortreparatur bevorzugen und für 21,2% muss die Reparatur am gleichen Tag abgewickelt sein.

18,8% sind mit Wartezeiten von bis zu zwei Tagen einverstanden und 11,8% akzeptieren Wartezeiten von bis zu vier Tagen.

Abbildung 30 stellt diesen Sachverhalt graphisch dar.

<sup>135</sup> Eigene Darstellung

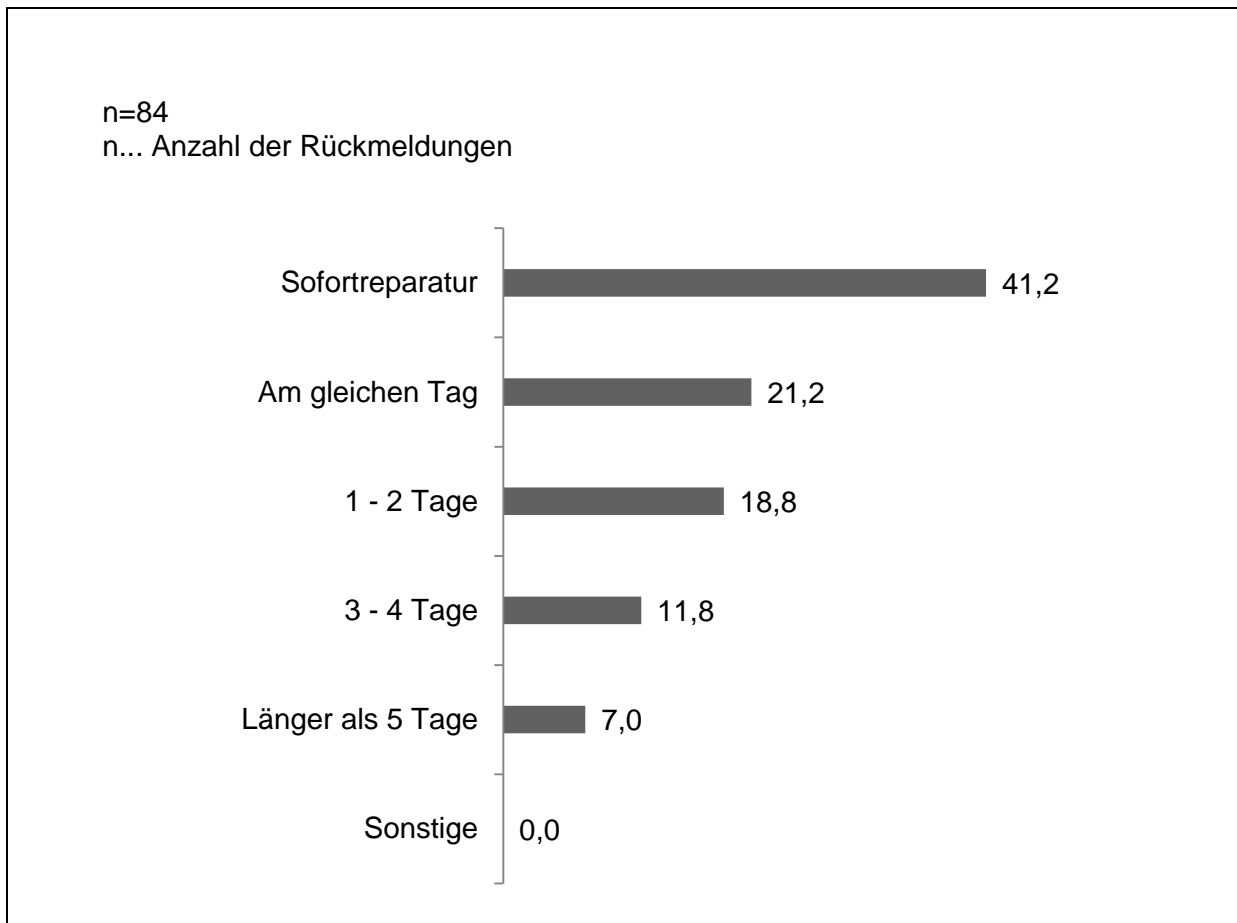


Abbildung 30: Aufteilung der Antworten in Frage 7<sup>136</sup>

Aus dieser Frage ist klar ersichtlich, dass Kunden an einer schnellen Abwicklung interessiert sind.

<sup>136</sup> Eigene Darstellung

8. Wie möchten Sie mit einer Reparaturannahmestelle in Kontakt treten um Ihr Smartphone oder Tablet reparieren zu lassen?

Die Frage 8 beschäftigt sich mit den verschiedenen Möglichkeiten, die heute genutzt werden, um mit Reparaturannahmestellen in Kontakt zu treten. Abbildung 31 zeigt die Ergebnisse dieser Frage.

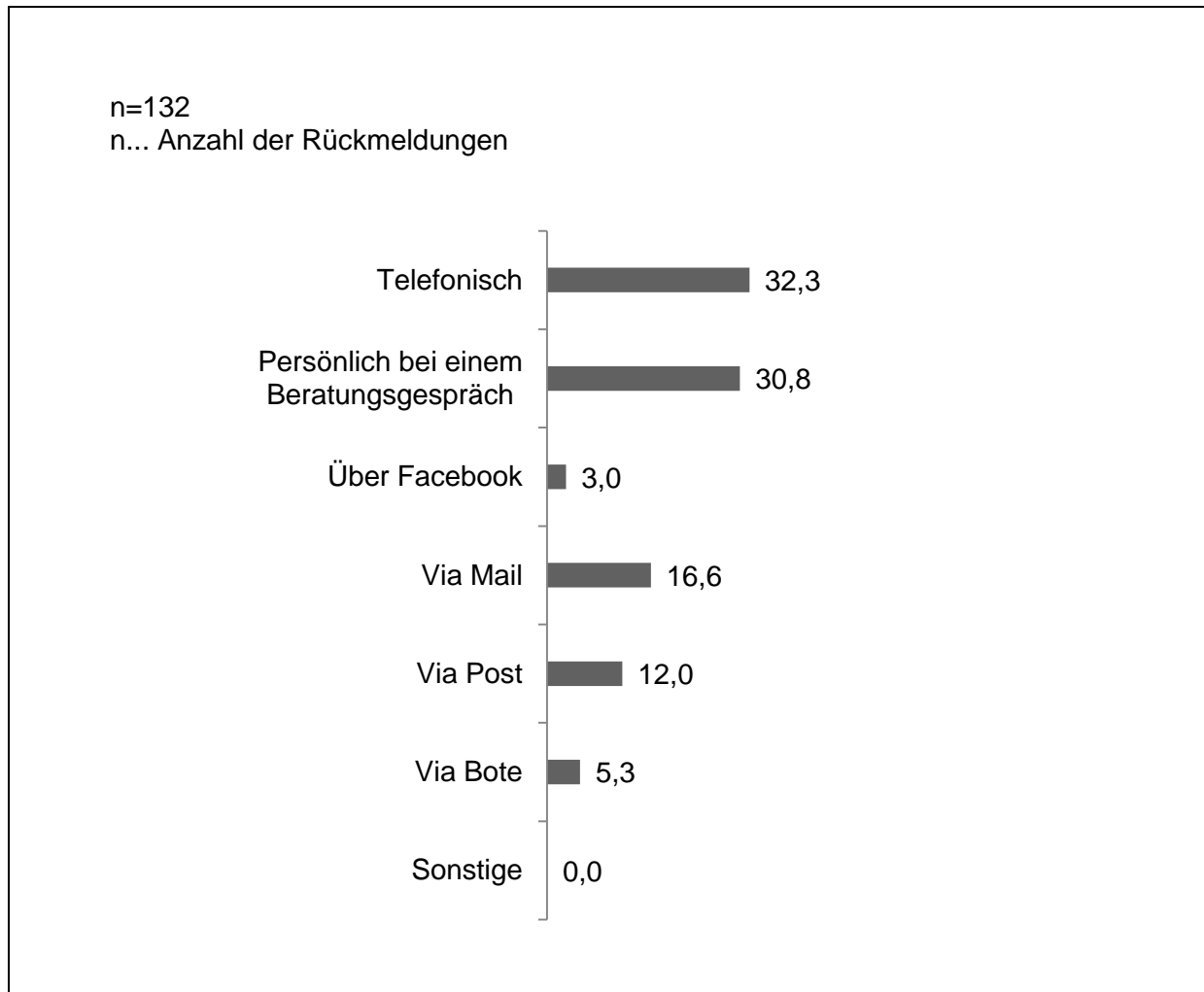


Abbildung 31: Aufteilung der Antworten in Frage 8<sup>137</sup>

Die Möglichkeit, mit der Dienstleistungsstelle telefonisch oder persönlich bei einem Beratungsgespräch in Kontakt zu treten wurde ungefähr gleich oft gewählt. 32,3% bevorzugen die telefonische Kontaktaufnahme und 30,8% möchten persönlich im Rahmen eines Beratungsgespräches mit einer Dienstleistungsstelle in Kontakt treten. 3% möchten eine Abwicklung über Facebook durchführen, 16,6% via Mail, 12% über den Postweg und 5,3% würden einen Botendienst wählen.

<sup>137</sup> Eigene Darstellung

9. Falls Sie bereits ein Smartphone oder Tablet reparieren haben lassen, waren Sie mit der Beratung und der Reparatur zufrieden?

Die Frage 9 beschäftigt sich mit Teilnehmern der Befragung, die bereits einen Reparaturdienst in Anspruch genommen haben. Die Befragung bezieht sich auf die Qualität der Reparatur, siehe Abbildung 32, die beanspruchte Zeit für diese Dienstleistung, siehe Abbildung 33 und die Kompetenz der betreuenden Person dieser Dienstleistung, siehe Abbildung 34. Der Großteil der Befragten war mit der Qualität der Reparatur zufrieden. 10% der Befragten waren jedoch mit der Reparatur unzufrieden.

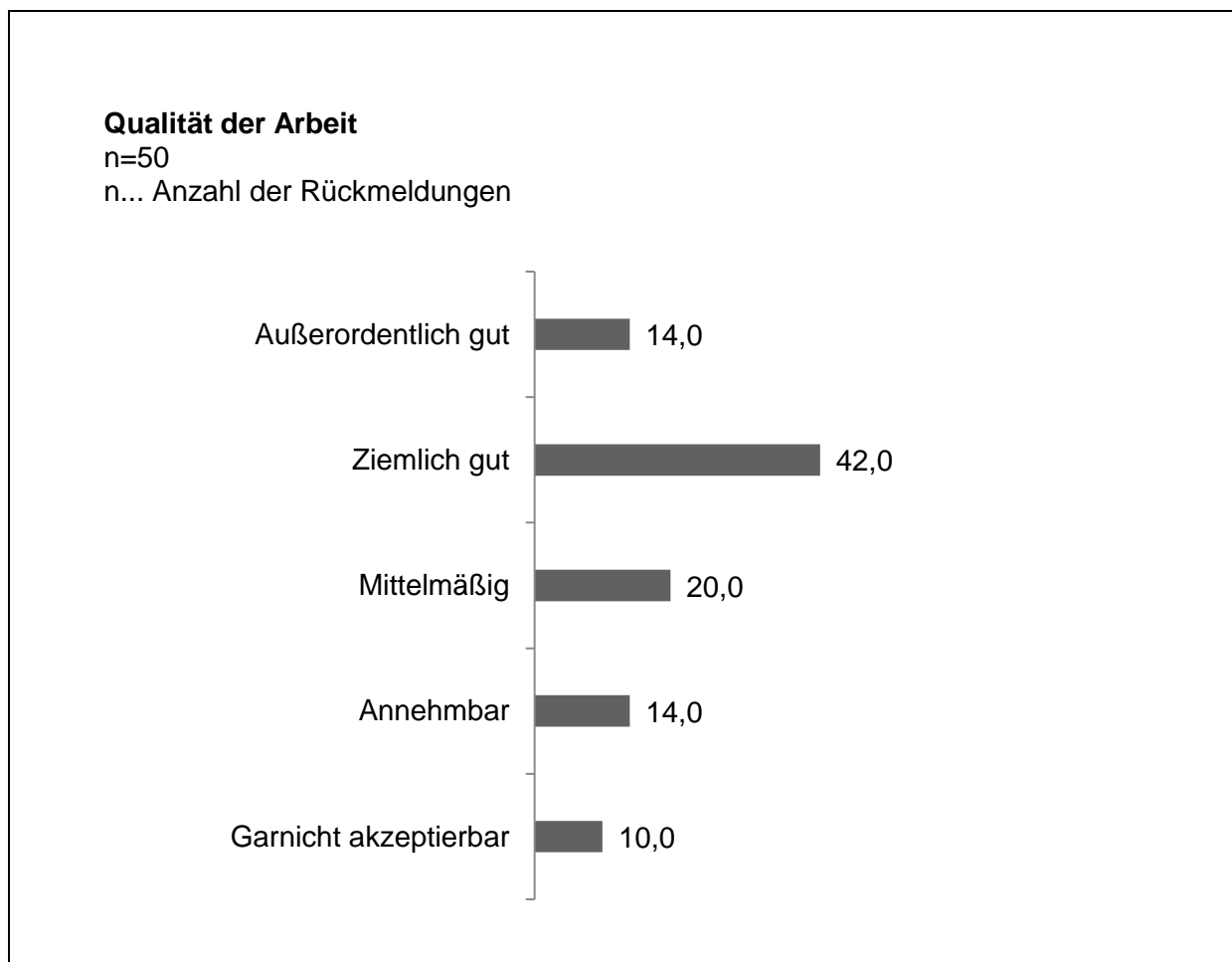


Abbildung 32: Aufteilung der Antworten in Frage 9.1<sup>138</sup>

Bei der für die Reparatur veranschlagten Zeit waren 38,3% zufrieden, da die Reparaturdauer wie vereinbart eingehalten wurde. 27,7% mussten geringe Verspätungen in Kauf nehmen. 34% wurden mit inakzeptablen Wartezeiten konfrontiert.

<sup>138</sup> Eigene Darstellung



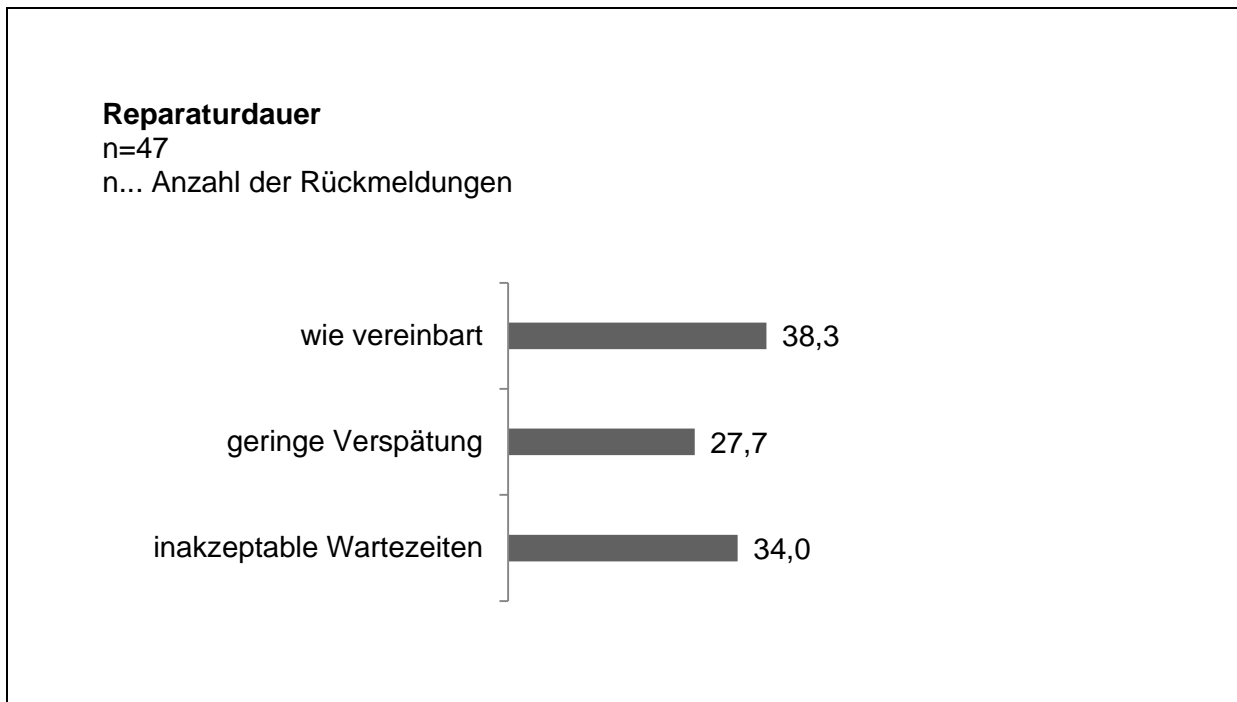


Abbildung 33: Aufteilung der Antworten in Frage 9.2<sup>139</sup>

Diese Abbildung zeigt, dass in Bezug auf die Kundenbindung, vereinbarte Termine auch unbedingt einzuhalten sind um keine Kunden an die Konkurrenz zu verlieren.

<sup>139</sup> Eigene Darstellung

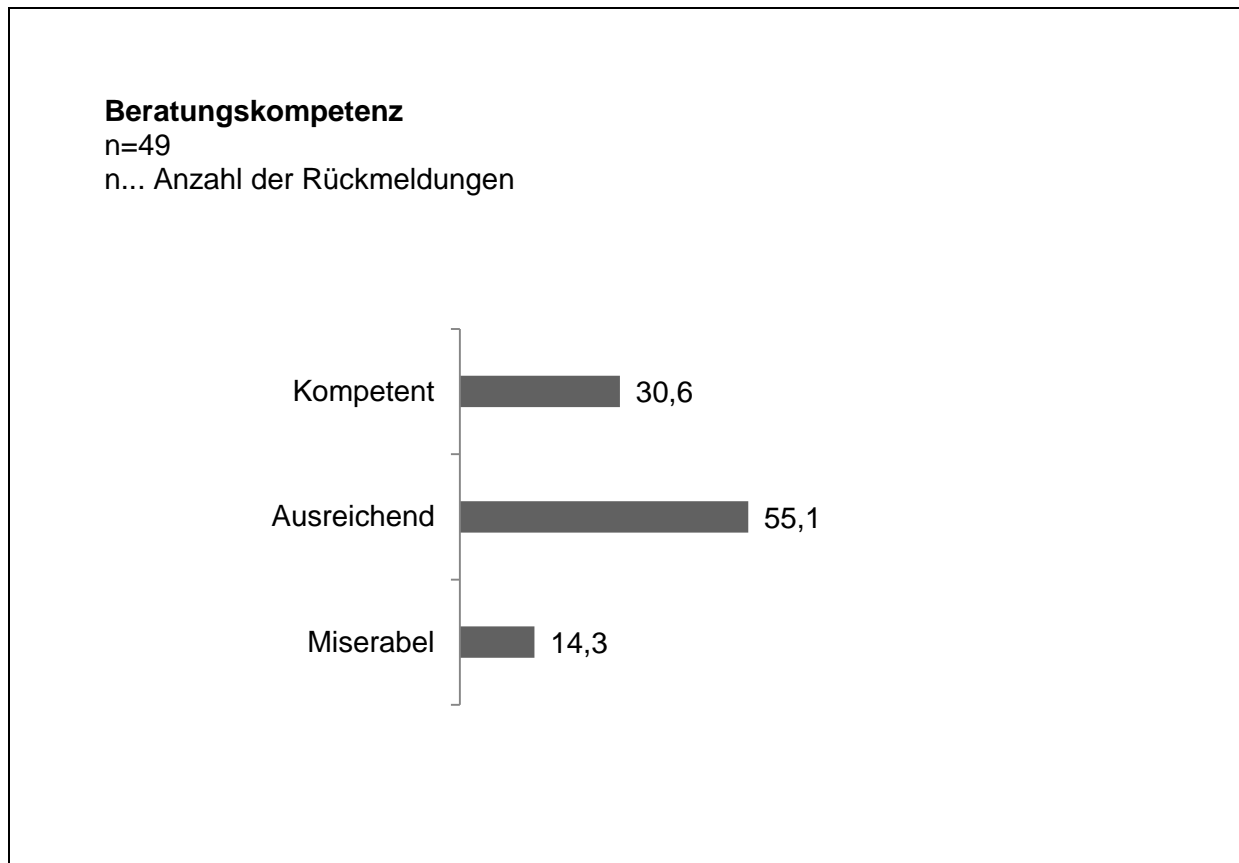


Abbildung 34: Aufteilung der Antworten in Frage 9.3<sup>140</sup>

30,6% der Befragten empfanden die Beratung als kompetent, 55,1% fanden Sie als ausreichend. 14,3% der Teilnehmer wurden miserabel beraten.

<sup>140</sup> Eigene Darstellung

10. Hatten Sie bis jetzt Bedenken, dass vertrauliche Daten korrekt behandelt worden sind?

In Bezug auf den Umgang mit vertraulichen Daten hatten mehr als die Hälfte 76,8% Bedenken, ob ihre Daten korrekt behandelt wurden. Das Thema „Umgang mit vertraulichen Daten“ scheint für potenzielle Firmenkunden sehr wichtig zu sein. Nur 23,2% hatten keine Bedenken, dass ihre Daten korrekt behandelt wurden.

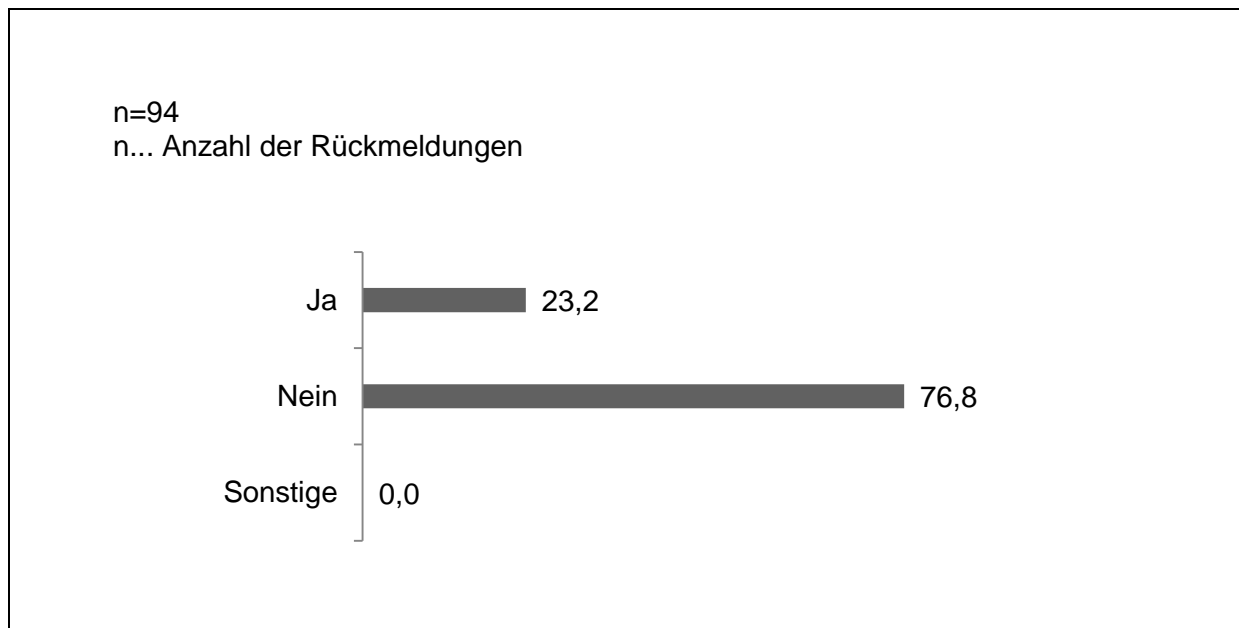


Abbildung 35: Aufteilung der Antworten in Frage 10<sup>141</sup>

Dies führt zu dem Umstand, dass Kunden vor der Abgabe eines Smartphones oder Tablets einen Sperrcode auf dem Gerät einrichten sollten. Sollte ein solcher Code nicht aktiv sein, wäre es im Sinne der Kundenbindung empfehlenswert den Kunden darauf hinzuweisen. Dies kann zur Kundenzufriedenheit und weiterführend zur Kundenbindung beitragen. Die Abbildung 36 zeigt die Beantwortung dieser Frage.

11. Wünschen Sie zusätzlich zu den Informationen auf einer Homepage einen Kosten- und Leistungskatalog für ihr Smartphone oder Tablet per Mail oder Post?

Die letzte Frage des Fragebogens beschäftigt sich mit dem Thema Zusatzinformationen. Diese Informationen könnten auf den Postweg oder via Mail an Firmenkunden gesendet werden. Diese Informationen könnten einen Dienstleistungskatalog enthalten, der alle Reparaturen und Dienstleistungen auflistet. Weiteres könnten auch Angaben zu Preisen und veranschlagten Zeiten der verschiedenen Dienstleistungen angeführt werden.

<sup>141</sup> Eigene Darstellung

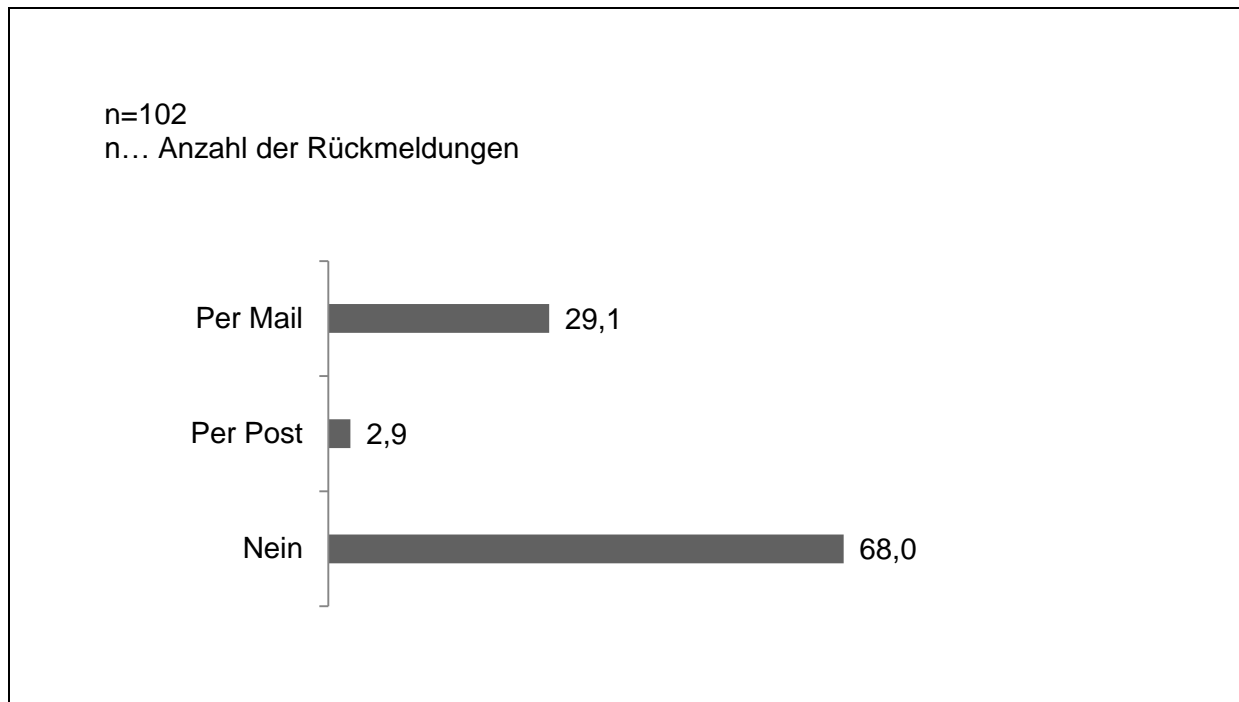


Abbildung 36: Aufteilung der Antworten in Frage 11<sup>142</sup>

Die Umfrage ergab, dass 68% keine Informationen zu Dienstleistungen benötigen. 32% möchten über das Dienstleistungsangebot informiert werden. Davon bevorzugen 29,1% Informationen über den Postweg zu erhalten und nur 2,9% möchten solche Informationen per Mail zugesendet bekommen.

### 3.3.3.2 Vergleich der Ergebnisse mit der aktuellen Marktsituation

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung mit aktuellen Marktanalysen von Statista, European Information Technology Observatory (EITO), Bitkom, International Data Corporation (IDC), J. P. Morgan, International Journal of Marketing, Comscore, GfK-Handels-Panel und Framingham verglichen.

Die Abbildung 37 und Abbildung 38 zeigen die aktuellen Smartphone Shipments vom Jahr 2012 und vom 1. Quartal des heurigen Jahres 2013.

<sup>142</sup> Eigene Darstellung

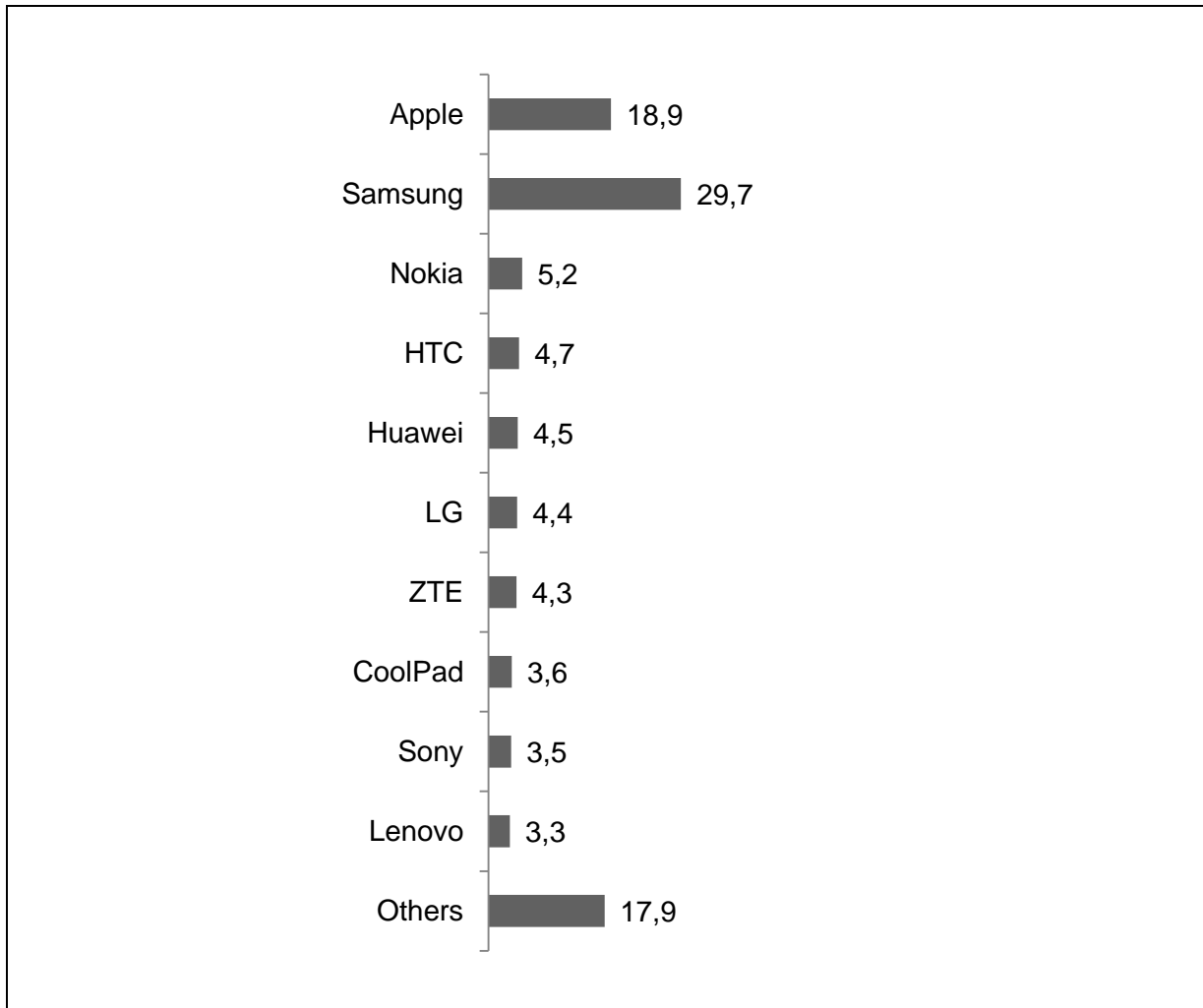


Abbildung 37: Worldwide Smartphone Shipments 2012 in %<sup>143</sup>

Aus diesen Abbildungen geht klar hervor, dass Apple und Samsung den Markt stark dominieren. Die weiteren Hersteller wie Nokia, HTC, RIM, Coolpad, Sony und Lenovo verlieren immer mehr an ihren Marktanteilen. Nur ZTE und Huawei haben in der letzten Zeit Marktanteile für sich dazugewinnen können.

<sup>143</sup> Eigene Darstellung

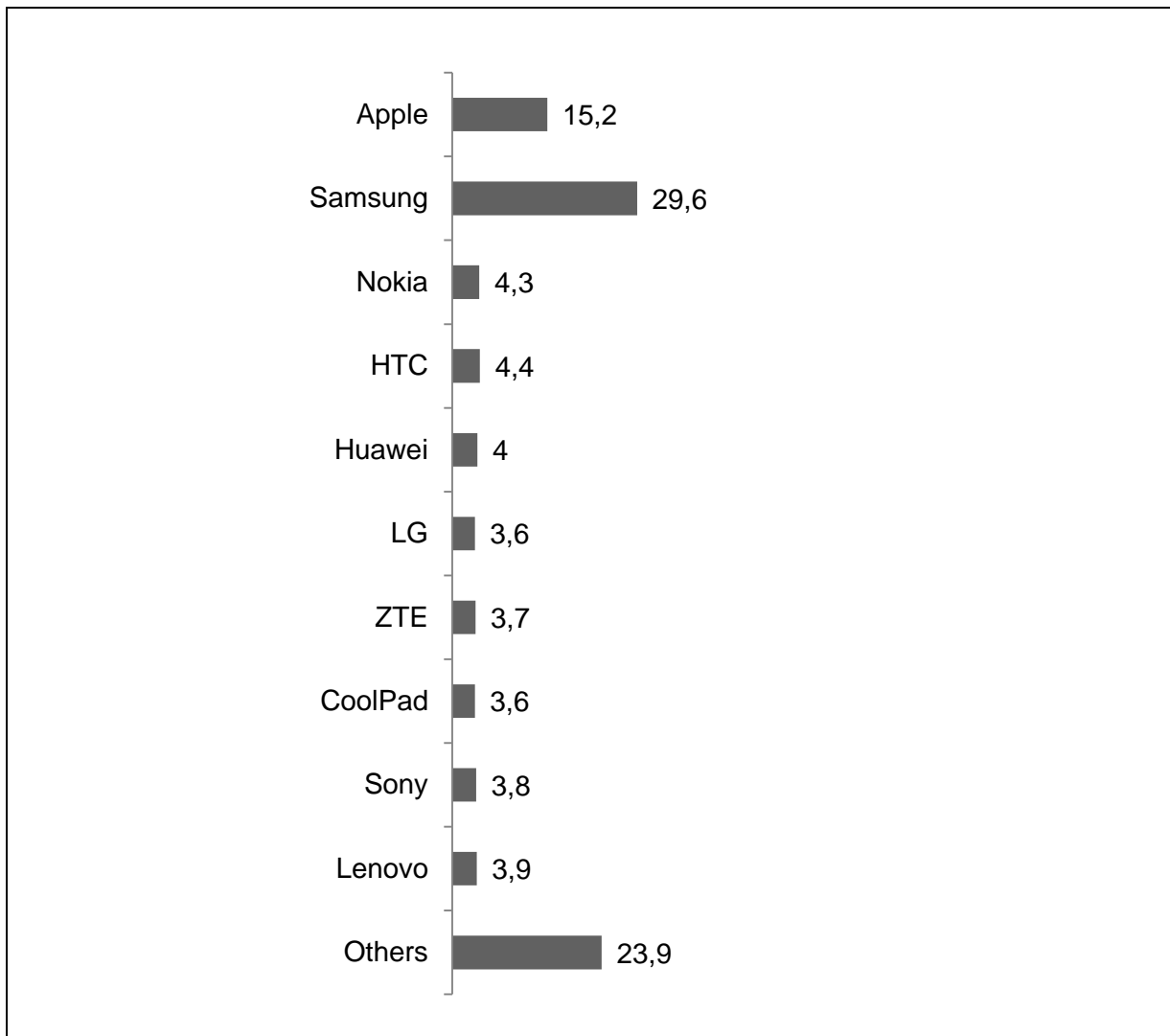


Abbildung 38: Worldwide Smartphone Shipments Q1 2013 in %<sup>144</sup>

In der Abbildung 39 und Abbildung 40 wird die aktuelle Marktstudie von 2013 mit den Ergebnissen aus der Frage 2 (Welche der folgenden Hersteller verwenden Sie für Ihr Smartphone oder Tablet?) des Fragebogens gegenübergestellt.

Beim Vergleich der Ergebnisse ist ersichtlich, dass Apple bei den Teilnehmern der Umfrage stark bevorzugt wird.

Eine wichtige Erkenntnis für das Unternehmen Gemini & Pisces GP OG ist die Tatsache, dass im Vergleich mit den Marktstudien, die Anzahl der Apple User zurückgehen und die Anzahl von Samsung Usern steigen wird.

<sup>144</sup> Eigene Darstellung

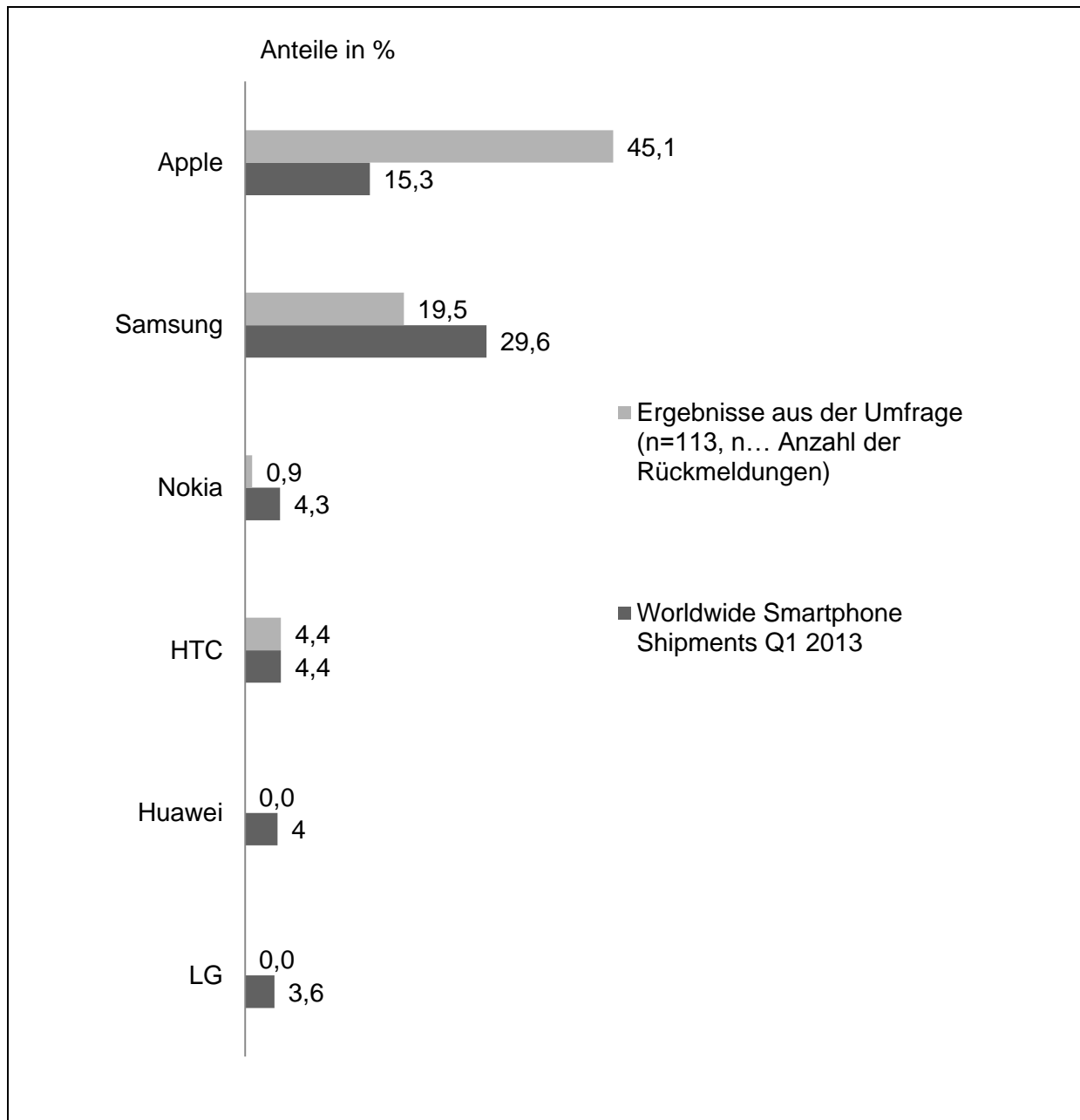


Abbildung 39: Gegenüberstellung der Befragung mit dem Markt in % (1/2) <sup>145</sup>

Blackberry ist momentan sehr beliebt bei den Teilnehmern der Umfrage. Jedoch zeigen die aktuellen Marktzahlen, dass Blackberry nur einen sehr geringen Anteil hat, der noch weiter abnimmt.

In Zukunft werden auch neue günstige Smartphone-Modelle den Markt aufmischen. Dies wird eine große Herausforderung für Dienstleister in Bezug auf Reparaturen und Ersatzteile werden.

<sup>145</sup> Eigene Darstellung

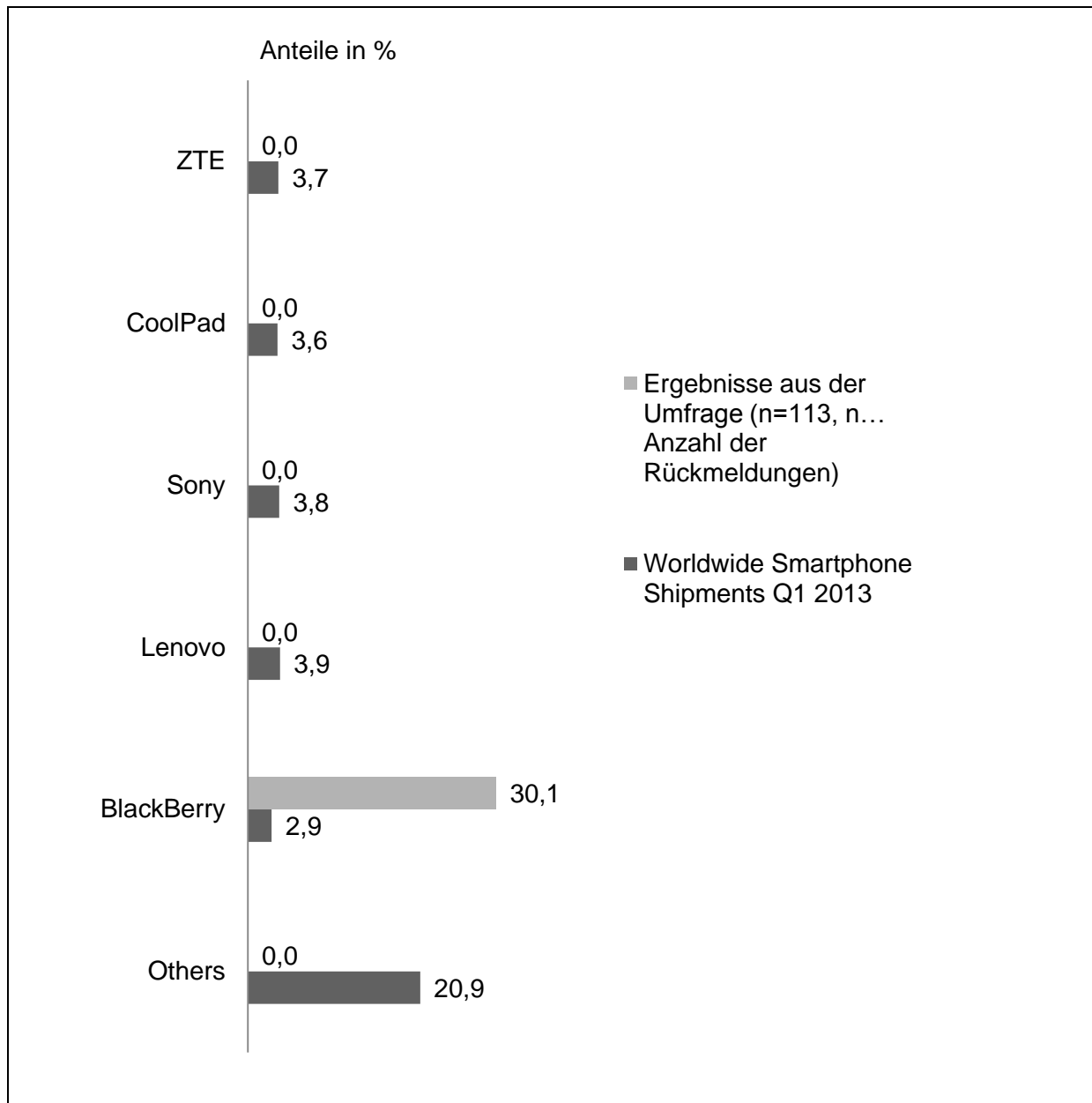


Abbildung 40: Gegenüberstellung der Befragung mit dem Markt in % (2/2)<sup>146</sup>

Aus dieser Gegenüberstellung geht hervor, dass das Reparatur-Knowhow ständig den aktuellen Marktentwicklungen angepasst werden muss. Es empfiehlt sich, die Entwicklungen am Smartphone-Markt ständig zu beobachten. Aus diesen Beobachtungen können Trends abgeleitet werden, die nötige Weiterentwicklungen für das Unternehmen bedeuten.

<sup>146</sup> Eigene Darstellung



### 3.4 Standortanalyse

Dieses und die nachfolgenden Kapitel dieser Arbeit beschäftigen sich mit dem Expansionswunsch des Unternehmens Gemini & Pisces GP OG. Durch die steigende Nachfrage an Ersatzteilen für Smartphones und Tablets und Reparaturen dieser Geräte möchte das Unternehmen neue Niederlassungen erschließen, bevor es zu einer Marktsättigung oder zu hohen Markteintrittsbarrieren kommt.

In dieser relativ jungen Branche kann man mit den richtigen Beziehungen zu den Lieferanten und Herstellern sowie den nötigen Knowhow für diese Reparaturen gut in jeden bestehenden Markt einsteigen.

Die Standortanalyse bezieht sich auf Udine in Italien und München in Deutschland. Diese Standorte wurden von Gemini & Pisces GP OG für die Analyse gewählt. In den folgenden Kapiteln werden diese beiden Standorte durch verschiedene Standortmethoden miteinander verglichen, um anschließend eine Handlungsempfehlung, auf Grundlage der Analysen, abgeben zu können.

#### 3.4.1 Gegenüberstellung mit der Konkurrenz

Durch Recherchen im Internet und vor Ort (nur Udine) zeigen die folgenden Tabelle 2 und Tabelle 3 die aktuelle Konkurrenzsituation in München und Udine.

Nr.	Homepage	Anmeldeoption für Firmen	Sofortservice auf Homepage angeboten	Versandmöglichkeit auf Homepage angeboten
1	www.phoneklinik.com	k A	Ja (ab 20 min)	Ja
2	www.ilovphone.de	k A	Ja (ab 20 min)	k A
3	iphone-reparatur24.de	k A	k A	Ja
4	www.iphone-reparatur-munchen.de	k A	Ja (mindestens 45 min)	Ja
5	www.iphoman.de	k A	24 h	Radbote LOCAL
6	www.iphone-werkstatt24.de	k A	Ja (ab 30 min)	k A
7	www.handyreparatur123.de	k A	K A	Ja (Gratis)
8	www.phonedoctor.de	Ja	k A	Ja
9	www.pclaptoprepair.de	k A	Ja (abhängig von Rep.)	Ja
10	www.mac-profis.de	k A	Vorortservice	k A
11	www.phonecare.de	k A	k A	Ja
12	www.iphone-reparatur-center.de	k A	Ja (ab 10min)	k A
13	www.handywerkstatt.de	k A	k A	Ja
14	www.phonedoctor-munchen.de	k A	k A	k A
15	www.solutionbar.de	k A	k A	k A

16	www.phone-reparatur.com	k A	Vorortservice	Ja
17	www.phonerettung.de	Ja	k A	Ja
18	www.mcphone.net	k A	Ja (15 min)	Ja
19	www.gorepair.de	k A	k A	Ja
20	modhandy.de	Ja	k A	Ja
21	maclabor.de	k A	k A	Ja
22	www.ihelpstore.de	Ja	24h	Ja

Tabelle 2: Dienstleister in München<sup>147</sup>

Aus der Tabelle 2 für München ist klar ersichtlich, dass die Dienstleister für Smartphone- und Tablet-Reparaturen in München bereits stark untereinander konkurrieren. Es werden Sofortreparaturen angeboten. Es gibt die Möglichkeit sich als Firmenkunden bei einem Unternehmen zu registrieren und auch die Option ein defektes Gerät per Post oder Bote an eine Annahmestelle zu schicken.

Nr.	Homepage	Anmeldeoption für Firmen	Sofortservice auf Homepage angeboten	Versandmöglichkeit auf Homepage angeboten
1	www.mmicro.it	Ja	k A	Ja
2	www.centro-assistenza.com	k A	k A	k A
3	www.iriparo.com	k A	24h	Ja
4	www.iphonerip.altervista.org/italia	k A	k A	Nur Versand
5	www.bresciapc.com	k A	1h	Ja
6	www.iphonerepair.it	k A	k A	k A
7	www.riparazione-iphone.it	k A	k A	k A
8	www.recoveryiphone.com	k A	k A	Ja
9	www.ifix-iphone.com	k A	k A	Nur Versand
10	www.iphoneassistenza.it	k A	k A	Ja

Tabelle 3: Dienstleister in Udine<sup>148</sup>

In Udine gibt es noch kein Dienstleistungsunternehmen dieser Art. Die hier angeführten Dienstleister sind in umliegenden Städten und wickeln Reparaturen aus Udine hauptsächlich über den Postweg ab. Auch in Bezug auf die für Reparaturen benötigte Zeit und verrechneten Kosten ist man hier noch sehr weit von München entfernt.

Bei z. B. einer LCD-Reparatur von einem iPhone 5 in schwarz zahlt man in München beim günstigsten Anbieter 219 Euro und bekommt das Gerät noch am gleichen Tag wieder zurück. In Udine kostet der gleiche Reparaturservice 280 Euro exklusive Versandkosten und die Wartezeiten liegen bei bis zu 5 Tagen.

<sup>147</sup> Eigene Darstellung<sup>148</sup> Eigene Darstellung

Das Unternehmen Gemini & Pisces GP OG verlangt für diese Reparatur 179 Euro und braucht maximal 4 Stunden, je nach Auftragslage. Und gegen einen Aufpreis von 19 Euro hat man die Option auf eine Sofortreparatur und muss maximal mit einer Wartezeit von 45 Minuten rechnen.

### 3.4.2 Standortfaktoren

Aus den Standortfaktoren, die im Kapitel 2.3.3 angeführt sind, wurden die folgenden Faktoren für die Standortanalyse ausgewählt. Die Auswahl dieser Kriterien erfolgte mit den Unternehmern im Rahmen einer Besprechung.

Faktoren:

1. Verkehrsanbindung
2. Mietzins
3. Passantenfrequenz
4. Arbeitskraftpotential
5. Logistikanchluss
6. Konkurrenz
7. Lokale Vorschriften
8. Image des Standortes
9. Regionale Wirtschaftskraft
10. Personalkosten
11. Entfernung von Graz
12. Preisniveau
13. Marktwachstum

#### 3.4.2.1 Beschreibung der Standortfaktoren

Die folgenden Punkte beschreiben die einzelnen Faktoren, die im oberen Kapitel 3.4.2 aufgelistet wurden.

1. Verkehrsanbindung:

Unter dem Überbegriff Verkehrsanbindung fallen öffentlichen Verkehrsmittel, Autobahnanbindung, Bahnanbindung, Flughäfen und Taxidienste. Die öffentlichen Verkehrsmittel werden nochmals unterteilt in U-Bahn, Straßenbahn und Busse. All diese Verkehrsmittel wirken sich sehr stark auf die Passantenfrequenz aus. Autobahnanbindungen und Bahnanbindung werden unter dem Aspekt der Hauptverkehrsrouten in Europa betrachtet, wobei es entscheidend ist, ob eine Hauptverkehrsrouten an einem Standort vorbeiführt.

Bei der Flugaanbindung wird die Erreichbarkeit aus dem Stadtzentrum mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder Taxi-Diensten verglichen. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die Anreisezeit und die Anschlussmöglichkeiten gelegt.

## 2. Mietzins:

Beim Mietzins werden die Preise von Mietobjekten ( $\text{€/m}^2$ ) in Zentrumsnähe verglichen. Auch von Bedeutung ist die Verfügbarkeit von Mietlokalen in hochfrequentierten Zonen.

## 3. Passantenfrequenz

Die Passantenfrequenz an einem möglichen neuen Standort wirkt sich auf den Bekanntheitsgrad des Unternehmens und auf mögliche Spontan-Kunden aus. Für den Vergleich der verschiedenen Standorte werden Studien und Messungen herangezogen, um Unterschiede aufzuzeigen.

## 4. Arbeitskraftpotential

Unter den Begriff Arbeitsplatzpotential fällt der Anteil an Personen in einer Region, die eine technische Ausbildung oder ein Bachelorstudium in Elektronik oder Softwareentwicklung aufweisen können und auch verfügbar sind.

## 5. Logistikanschluss

Hier werden alle bekannten Transportunternehmen verglichen. Beim Vergleich werden die Kriterien Zeit und Preis in Relation zur Paketgröße und deren Gewicht verglichen. (Von Graz zu möglichen Standorten)

## 6. Konkurrenz

Jeder Standort weist eine eigene Konkurrenzsituation auf. Gibt es viele konkurrierende Unternehmen und sind alle überlebensfähig, lässt das auf einen guten Markt für diese Branche schließen. Andererseits muss man bei vielen Mitbewerbern mit den bereits angebotenen Dienstleistungen preislich, zeitlich und qualitativ mithalten können, um konkurrenz- und überlebensfähig zu sein.

Wenn man keine oder nur wenige Konkurrenten in einem Gebiet hat, kann das ein Vorteil sein, wenn man sich gegen die Konkurrenten durchsetzen kann. Aber das nicht Vorhandensein von Unternehmen in dieser Branche kann auch ein Zeichen sein, dass es in dieser Umgebung kaum Nachfrage nach Dienstleistungen in diesem Sektor gibt.

## 7. Lokale Vorschriften

Unter lokale Vorschriften fallen gesetzliche Bestimmungen in Bezug auf die Arbeitszeiten und Öffnungszeiten im Dienstleistungssektor.

## 8. Image des Standortes

Da dieser Dienstleistungssektor noch sehr jung ist, wird das Image der verschiedenen Standorte unter dem Aspekt der Unternehmensfreundlichkeit einen nicht sehr starken Einfluss auf eine neue Niederlassung haben.

Diese Überlegung rührt von der Notwendigkeit dieses Gewerbes her. In den betrachteten Ländern sind die Nutzer von Smartphones und Tablets mit hohen Anschaffungskosten oder sehr langen Vertragsbindungen konfrontiert. Aus dieser Situation heraus, herrscht ein Bedarf an der Instandhaltung dieser Geräte. So lange eine Vertragsbindung besteht oder bis Geräte mit neuen Technologien den Markt erobern, oder eine Neuanschaffung aus Sicht des Kunden als sehr wichtig erscheint und der finanzielle Aspekt nicht mehr das Hauptkriterium für eine Neuanschaffung eines solchen Gerätes ist.

## 9. Regionale Wirtschaftskraft

Unter diesem Punkt werden die regionale Beschäftigungsstruktur und die Kaufkraft der betrachteten Regionen verglichen.

Dieser Punkt wird sich nicht sehr stark auf die Standortwahl auswirken, da die Kaufkraft in der Region nicht so aussagekräftig ist, wie der Nutzeranteil von Smartphones und Tablets. Nutzer die mit diesen Geräten arbeiten oder diese im Alltag für gewisse Dienste benötigen sind meist auch bereit diese Geräte bei Problemen zu Serviceieren, Reparieren oder eine Neuanschaffung zu tätigen.

## 10. Personalkosten

Die Personalkosten setzen sich aus den Direktentgelten und den Personalzusatzkosten der einzelnen Länder zusammen. Die dafür nötigen Daten kommen von C. Schröder „Industrielle Arbeitskosten im internationalen Vergleich“, in IW-Trends, August 2009.<sup>149</sup>

## 11. Entfernung von Graz

Hier werden die Anreisemöglichkeiten und Reisezeiten von Graz zu einem möglichen Standort verglichen.

---

<sup>149</sup> Wöhe, G., Dörnig, U., (2010), S. 271.

## 12. Preisniveau

Das Preisniveau der Regionen für bestimmte Dienstleistungen ist ein wichtiger Faktor, um konkurrenzfähig auf einem neuen Markt auftreten zu können. Um einen Vergleich darzustellen, werden ausgewählte Dienstleistungen unter dem Aspekt des Preises und der dafür benötigten Zeit gegenübergestellt.

Ein sehr wichtiger Punkt ist hier das Thema Zeit. Auch wenn es möglich ist, mit der Preispolitik konkurrierender Unternehmen mitzuhalten oder diese sogar zu unterbieten, braucht man auch die nötigen Ressourcen (hier Personal) um die Dienstleistungen in der geforderten Zeit (Vergleich mit Konkurrenz) anbieten zu können.

Sollte man zeitlich nicht mit der Konkurrenz mithalten können, würde das drastische Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben.

## 13. Marktwachstum

Unter Marktwachstum wird ein Vergleich der bereits bestehenden Nutzer von Smartphones und Tablets und deren Wachstumsausblick in den einzelnen Regionen gegenübergestellt.

Diese Standortkriterien werden in der nachfolgenden Tabelle 4 gegenübergestellt. Alle angeführten Werte wurden durch Online-Recherchen ermittelt. Die Passantenfrequenz in Udine wurde durch eine Messung vor Ort durchgeführt, da von diesem Standort keine Messungen verfügbar sind.<sup>150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170</sup>

171

---

<sup>150</sup> Vgl. [www.bosselerabeking.com](http://www.bosselerabeking.com) (29.05.13)

<sup>151</sup> Vgl. [www.wohnungsboerse.net](http://www.wohnungsboerse.net) (29.05.13)

<sup>152</sup> Vgl. [www.agenziaterritorio.it](http://www.agenziaterritorio.it) (29.05.13)

<sup>153</sup> Vgl. [www.ud.camcom.it](http://www.ud.camcom.it) (29.05.13)

<sup>154</sup> Vgl. [www.immobiliare.it](http://www.immobiliare.it) (29.05.13)

<sup>155</sup> Vgl. [www.gls-group.eu](http://www.gls-group.eu) (14.06.13)

<sup>156</sup> Vgl. [www.post.at](http://www.post.at) (14.06.13)

<sup>157</sup> Vgl. [www.tnt.com](http://www.tnt.com) (14.06.13)

<sup>158</sup> Vgl. [www.fedex.com](http://www.fedex.com) (14.06.13)

<sup>159</sup> Vgl. [www.poste-impresa.it](http://www.poste-impresa.it) (14.06.13)

<sup>160</sup> Vgl. [www.dhl.at](http://www.dhl.at) (14.06.13)

<sup>161</sup> Vgl. [www.oebb.at](http://www.oebb.at) (14.06.13)

<sup>162</sup> Vgl. [www.buchreport.de](http://www.buchreport.de) (10.06.13)

<sup>163</sup> Vgl. [www.tz-online.de](http://www.tz-online.de) (10.06.13)

<sup>164</sup> Vgl. [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de) (30.06.13)

<sup>165</sup> Vgl. [de.statista.com](http://de.statista.com) (30.06.13)

<sup>166</sup> Vgl. [de.statista.com](http://de.statista.com) (30.06.13)

<sup>167</sup> Vgl. [diepresse.com](http://diepresse.com) (30.06.13)

<sup>168</sup> Vgl. [de.statista.com](http://de.statista.com) (30.06.13)

<sup>169</sup> Vgl. [de.statista.com](http://de.statista.com) (30.06.13)

<sup>170</sup> Vgl. [www.rp-online.de](http://www.rp-online.de) (30.06.13)

<sup>171</sup> Vgl. [www.schnelle-online.info](http://www.schnelle-online.info) (30.06.13)

Standortfaktoren	Udine	München
Logistikanschluss	GLS ca. 12 €/kg	GLS ca. 12 €/kg
Passantenfrequenz	zwischen 1395-2413 P./h	zwischen 6728-15496 P./h
Preisniveau	iPhone 5 LCD ab 280 € excl. Versand	iPhone 5 LCD ab 219 € vor Ort
Konkurrenz	keine vor Ort	20 + Konkurrenten
Marktwachstum	Smartphone Verkäufe rücken stätig nach, da sie genau so oft wie andere Mobiltelefone dem Konsumenten aus der Hand rutschen	Gleiche Umstände wie in Udine
Mietzins	8 -11,7 €/m <sup>2</sup>	in Top Lage bis 285 €/m <sup>2</sup>
Verkehrsanbindung	ständiges Wachstum	perfekt Angebunden
Personalkosten im verarbeitenden Gewerbe	25,45 €/h	20,75 €/h
Entfernung von Graz	294 km 2h50min mit Auto	418 km 4h3min mit Auto
Regionale Wirtschaftskraft BIP	25399,66 Millionen Euro	26644,2 Millionen Euro
Arbeitskraftpotential	ausgewogen (gleich)	ausgewogen (gleich)
Lokale Vorschriften	0 - 24 (möglich, EKZ)	6 - 20 maximal
Image des Standortes	eher unbekannt kein Airport	sehr bekannt Großstadt
<b>Weitere:</b>		
Einwohnerzahl	99627	1443122
Arbeitslosenrate	12,04%	6,80%
Steuerbelastung von Unternehmen	27,70%	28%

Tabelle 4: Gegenüberstellung der einzelnen Faktoren<sup>172</sup><sup>172</sup> Eigene Darstellung

Weiterführende Informationen zu den Werten in Tabelle 4, befinden sich im Anhang 4.

### 3.4.2.2 Paarweiser Vergleich zur Standortfaktorengewichtung

Die Standortfaktoren die in Kapitel 3.4.2 aufgelistet wurden, werden nun in diesem Kapitel mittels eines paarweisen Vergleichs, vgl. Kapitel 2.4.2, gewichtet.

Die Gewichtung wurde von drei Personen im Unternehmen durchgeführt. Die einzelnen paarweisen Vergleiche sind im Anhang 5 aufgelistet.

Die Ergebnisse dieses Vergleichs sind Tabelle 5 dargestellt.

Nummer	Kriterien	Relevanz
1	Image des Standortes	10
2	Passantenfrequenz	10
3	Regionale Wirtschaftskraft	9
4	Verkehrsanbindung	8
5	Marktwachstum	8
6	Preisniveau	8
7	Arbeitskraftpotential	7
8	Konkurrenz	7
9	Mietzins	6
10	Entfernung von Graz	6
11	Personalkosten	6
12	Logistikanschluss	5
13	Lokale Vorschriften	1

Tabelle 5: Rangliste der Standortfaktoren mit Relevanz<sup>173</sup>

Diese Kriterien sind die Parameter, nach denen eine Handlungsempfehlung für eine Unternehmensexpansion abgegeben wird. Die Auswahl solcher Kriterien variiert von Unternehmen zu Unternehmen, da jedes Unternehmen unterschiedliche Erfolgskriterien aufweist.

### 3.4.3 Plus Minus Methode

In der Plus Minus Methode (PMI-Methode) werden die Kriterien die über den paarweisen Vergleich ermittelt wurden gegenübergestellt. Es werden die Vorteile-Nutzen-Positives den Nachteile-Kosten-Negatives gegenübergestellt. Danach wird die Gewichtung der einzelnen Kriterien zusammengezählt und man kann anhand der Summe der Kriteriengewichtung sehen, ob die Vorteile oder Nachteile überwiegen.

<sup>173</sup> Eigene Darstellung



Dies ist eine sehr einfache Methode zur Standortentscheidung und wurde verwendet um einen ersten Eindruck über die Unterschiede der Standorte zu vermitteln.

<b>Plus (Vorteil/Nutzen/Positives)</b>		<b>Minus (Nachteil/Kosten/Negatives)</b>	
<b>Standort Udine</b>			
<b>5</b>	Logistikanschluss	Passantenfrequenz	<b>10</b>
<b>8</b>	Preisniveau	Marktwachstum	<b>8</b>
<b>7</b>	Konkurrenz	Verkehrsanbindung	<b>8</b>
<b>6</b>	Mietzins	Regionale Wirtschaftskraft	<b>9</b>
<b>6</b>	Personalkosten	Image des Standortes	<b>10</b>
<b>6</b>	Entfernung von Graz		
<b>7</b>	Arbeitskraftpotential		
<b>1</b>	Lokale Vorschriften		
	<b>Gesamtwert für: 46</b>	<b>Gesamtwert gegen: 45</b>	

Tabelle 6: PMI-Analyse für den Standort Udine<sup>174</sup>

Aus der PMI-Methode ergeht Udine (Italien) als ausgewogener Standort hervor, da die Vorteile und die Nachteile gleich auf sind. Die Passantenfrequenz und das Image des Standortes gehen aus dem paarweisen Vergleich als sehr wichtige Kriterien für das Unternehmen hervor. Auch das Marktwachstum und die Verkehrsanbindung sind wichtige Kriterien für Gemini & Pisces GP OG. Aus diesem Grund haben die Nachteile hier einen hohen Gesamtwert erzielt.

<b>Plus (Vorteil/Nutzen/Positives)</b>		<b>Minus (Nachteil/Kosten/Negatives)</b>	
<b>Standort München</b>			
<b>5</b>	Logistikanschluss	Preisniveau	<b>8</b>
<b>10</b>	Passantenfrequenz	Konkurrenz	<b>7</b>
<b>8</b>	Marktwachstum	Mietzins	<b>6</b>
<b>8</b>	Verkehrsanbindung	Personalkosten	<b>6</b>
<b>6</b>	Entfernung von Graz		
<b>9</b>	Regionale Wirtschaftskraft		
<b>7</b>	Arbeitskraftpotential		
<b>1</b>	Lokale Vorschriften		
<b>10</b>	Image des Standortes		
	<b>Gesamtwert für: 64</b>	<b>Gesamtwert gegen: 27</b>	

Tabelle 7: PMI-Analyse für den Standort München<sup>175</sup>

<sup>174</sup> Eigene Darstellung

Ein eindeutiges Ergebnis ist bei München zu erkennen. Die Summe der Vorteile überwiegt gegenüber jener der Nachteile. Aus dieser ersten Analyse ist München, unter der Gewichtung der Standortkriterien, eine gute Wahl für das Unternehmen.

Zusammenfassend können zwei Aussagen über diese Standorte getroffen werden:

1. Aufgrund der hohen Konkurrenz in München ist man gezwungen auf dem Level der Konkurrenz ein Unternehmen zu betreiben, um Erfolgchancen zu haben. Das heißt in diesem Fall, dass hohe Personal- und Mietkosten zu erwarten sind, wenn man mit den Dienstleistungen der Konkurrenz mithalten möchte.
2. In Udine hat man keine Konkurrenz vor Ort und kann mit geringen Personal- und Mietkosten etwas Neues am Markt anbieten und die Marktentwicklung abwarten. Kunden sind sehr lange Servicezeiten gewöhnt, was den Vorteil bringt langsam mit dem Markt mitwachsen zu können.

### 3.4.4 SWOT-Analyse

Bei der SWOT-Analyse werden die gewählten Kriterien, vgl. Kapitel 3.4.2, als Stärken, Schwächen, Chancen oder Risiken den einzelnen Standorten zugeordnet. Diese Methode hilft mittels Visualisierung, die Faktoren unter dem Aspekt der SWOT-Analyse an jeden Standort klar darzustellen. Die nachfolgende Tabelle 8 stellt das Ergebnis dieser Analyse graphisch dar.

Standort Udine		Standort München	
Stärken	Schwächen	Stärken	Schwächen
Logistikanschluss	Verkehrsanbindung	Logistikanschluss	
Preisniveau	Image des Standortes	Passantenfrequenz	
Personalkosten		Verkehrsanbindung	
Entfernung von Graz		Entfernung von Graz	
Arbeitskraftpotential		Regionale Wirtschaftskraft	
Lokale Vorschriften		Arbeitskraftpotential	
		Lokale Vorschriften	
		Image des Standortes	
Chancen	Risiken	Chancen	Risiken
Konkurrenz	Passantenfrequenz	Marktwachstum	Konkurrenz
Marktwachstum	Regionale Wirtschaftskraft		Preisniveau
Mietzins			Mietzins
			Personalkosten

Tabelle 8: SWOT-Methode zur Standortwahl<sup>176</sup>

Aus der SWOT-Analyse ist klar ersichtlich, dass die Stärken vom Standort München, die Risiken überwiegen. Aus Sicht der gewählten Kriterien hat München keine Schwächen, da die Marktsituation klar definiert ist.

Jedoch bergen die Risiken hohe Markteintrittsbarrieren. Wie im Kapitel 3.4.3 bereits erwähnt sollte das Unternehmen, wenn es nach München expandieren möchte, keine Kosten scheuen, um sich am Markt gut zu positionieren.

Beim Standort Udine überwiegen auch die Stärken den Risiken, aber es sind deutlich weniger Stärken als in München.

<sup>176</sup> Eigene Darstellung

Im Gegensatz zu München gibt es in Udine die Chance sich am Markt zu etablieren und in weitere italienische Städte zu expandieren, wenn der Markt die angebotenen Dienstleistungen annimmt.

### 3.4.5 Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse lässt ganz klar erkennen, dass München der geeignete Standort für eine Unternehmensexpansion ist. Die Gewichtung der einzelnen Kriterien erfolgte im Unternehmen von den Geschäftsführern und einem Mitarbeiter. Die einzelnen Werte von den Standorten gehen aus Messungen und Internetrecherchen, wie in Kapitel 3.4.2.2 angeführt, hervor. Der Nutzwert vom Standort München ist deutlich höher als der Nutzwert vom Standort Udine.

Kriterien:	Gewichtung:	Alternativen:			
		Standort Udine		Standort München	
		Wert	Gewichtung x Wert	Wert	Gewichtung x Wert
Logistikanschluss	5	8	40	10	50
Passantenfrequenz	10	2	20	10	100
Preisniveau	8	9	72	5	40
Konkurrenz	7	9	63	4	28
Marktwachstum	8	5	40	8	64
Mietzins	6	8	48	4	24
Verkehrsanbindung	8	3	24	8	64
Personalkosten	6	7	42	6	36
Entfernung von Graz	6	3	18	2	12
Regionale Wirtschaftskraft	9	4	36	10	90
Arbeitskraftpotential	7	6	42	8	56
Lokale Vorschriften	1	2	2	2	2
Image des Standortes	10	3	30	9	90
<b>Bewertung:</b>			<b>477</b>		<b>656</b>

Tabelle 9: Nutzwertanalyse als Kriterium der Standortwahl<sup>177</sup>

Die drei angeführten Methoden zur Standortentscheidung zeigen deutlich, dass das Unternehmen eine Neueröffnung in München anstreben sollte.

Der bereits existierende Markt für die angebotenen Dienstleistungen und die hohe Nachfrage nach diesen Dienstleistungen lässt noch lange nicht auf eine Marktsättigung in dieser Branche schließen.

Auch entscheidend hierfür ist das Ergebnis aus mehreren Studien (Statista, EITO, Bitkom, IDC, J. P. Morgan, International Journal of Marketing, Comscore, GfK-Handels-Panel und Framingham), dass Kunden von Smartphones und Tablets immer seltener ein neues Gerät anschaffen, da die Technologiesprünge immer geringer werden und weiteres der Anteil von herkömmlichen Mobiltelefonen stark zurückgeht.

<sup>177</sup> Eigene Darstellung

Diese Tatsachen führen zu dem Schluss, dass Kunden ihre Smartphones und Tablets mehr als zwei Jahre in Verwendung haben und nützen wollen. Dies führt automatisch zu einer hohen und auch in Zukunft steigenden Nachfrage für Dienstleistungen, die einen Betriebsausfall dieser Geräte verhindern.

## **4 Zusammenfassung und Ausblick**

Die Informationen und Analysen, die im Rahmen dieser Diplomarbeit für das Unternehmen Gemini & Pisces GP OG erhoben wurden, werden zukünftig unternehmensintern zur Anwendung kommen. Im Bereich Kundenakquise wurden bereits durch diese Arbeit Impulse zur Kundenfindung ausgesendet.

Im Bereich der Unternehmensexpansion werden die erhobenen Daten in die Unternehmensweiterentwicklung einfließen und dabei helfen bei der Expansion die richtige Entscheidung, bezüglich der Standortwahl, zu treffen. Die nachfolgenden Kapitel 4.1 und Kapitel 4.2 geben über die unmittelbaren Aktionen des Unternehmens, in Bezug auf diese Arbeit, Auskunft.

### **4.1 Methoden zur Steigerung der Firmenkunden in der Steiermark**

Das Unternehmen Gemini & Pisces GP OG ist durch die Verteilung des Fragebogens, der im Rahmen dieser Arbeit erstellt wurde, mit verschiedenen Unternehmen in Graz, durch die Bearbeitung des Fragebogens, indirekt in Kontakt getreten. Die Ergebnisse aus der Befragung zeigen, dass Firmenkunden bei einem Schadensfall ihres Smartphones oder Tablets, dieses Gerät spätestens vier Tage nach Abgabe wieder funktionsbereit zurückbekommen möchten. Gemini & Pisces GP OG kann hier mit dem angebotenen Sofortservice bei Kunden einen guten Eindruck hinterlassen.

Durch die Beilage eines Gutscheins beim Versand der Fragebögen, kann man die Rücklaufquote von den teilnehmenden Unternehmen messen.

### **4.2 Handlungsempfehlung für die Eröffnung einer Reparaturannahmestelle**

Die Standorte Udine und München wurden im Rahmen dieser Arbeit, an Hand von Standortkriterien, verglichen. Die Kriterien für die Bewertung wurden aus diverser Literatur und Studien aufgezeigt. Im Rahmen einer Besprechung mit Herrn Christian Mascher wurden Kriterien, die für das Unternehmen relevant sind, für die Analysen ausgewählt.

Diese Standorte wurden mit der PMI-Methode, dem SWOT-Verfahren und einer Nutzwertanalyse gegenübergestellt. Aus all diesen Methoden ist klar ersichtlich, dass München die geeignete Wahl für die Unternehmensexpansion ist.

## **4.3 Weiterer Ausblick**

Die Ergebnisse dieser Arbeit haben im Unternehmen weiterführenden Handlungsbedarf generiert. Die Unternehmensexpansion wird erst nach der Erschließung von weiteren Standorten in Österreich, in München umgesetzt. Die nächsten Schritte sind im Kapitel 4.3.1 beschrieben.

Bei der Kundenakquise werden auch in Zukunft Befragungen von Kunden durchgeführt. Weiteres werden Werbemaßnahmen umgesetzt werden um den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu steigern. Im Kapitel 4.3.2 werden diese Schritte beschrieben.

### **4.3.1 Unternehmensexpansion**

In Bezug auf die Unternehmensexpansion wird versucht, bevor das Unternehmen nach Deutschland expandiert, neue Standorte in Österreich zu erschließen, die als Annahmestellen agieren sollen. Reparaturen und Service werden weiterhin von der Zentrale in Graz abgewickelt.

Durch die Möglichkeit mittels Expresssendungen, Smartphones und Tablets binnen kürzester Zeit von ganz Österreich aus nach Graz zu senden, könnten Reparaturen von dem Zeitpunkt der Abgabe bis zur Abholung innerhalb 2 – 3 Tagen abgewickelt werden.

Aus der Kundenbefragung, vgl. Kapitel 3.3.3.1, ist ersichtlich das 30 % der Befragten mit einer Reparaturdauer von bis zu vier Tagen zufrieden wären.

Somit könnten mit geringsten Investitionskosten neue Standorte erschlossen werden ohne große Investitionen im Bereich Personal oder Reparaturoquipment zu tätigen.

Die Möglichkeit solche Standorte weiter auszubauen, könnte immer noch genützt werden, wäre aber nicht zwingend nötig.

### **4.3.2 Kundenakquise**

Durch weiteren Versand von Fragebögen und Gutscheinen an Firmen, wird auch in Zukunft versucht die Aufmerksamkeit, von Unternehmen in der Steiermark, auf das Dienstleistungsunternehmen Gemini & Pisces GP OG und deren angebotenen Dienstleistungen zu erhöhen.

Mit Werbemaßnahmen im Internet, Verteilung von Flyern, Auftreten auf Messen, etc. wird sich das Unternehmen mehr in Szene setzen und auf sich aufmerksam machen.

In Zukunft werden nicht nur Fragebögen zu Informationsermittlung ausgesendet sondern es werden auch direkte Befragungen mit dem Kunden im Unternehmen durchgeführt.

Das Unternehmen möchte mit diesen Methoden neue Kunden auf sich aufmerksam machen und bestehende Kunden binden.

## Literaturverzeichnis

- Barney, J.,B.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage, New York 1997
- Reinke, H.; Stockmann, M.; Stockmann, R.: Marketing und Marktforschung am PC, 1. Auflage, Carl Hanser Verlag München Wien 2001
- Welge, M.; Al-Laham, A.: Strategisches Management, 3.Auflage, Wiesbaden 2001
- Kotler, P.; Keller, K., L.; Bliemel, F.: Marketing-Management, 12. aktualisierte Auflage, Pearson Studium München 2007
- Volkman, C., K.; Tokarski, K., O.: Entrepreneurship, 1.Auflage, Stuttgart 2006
- Porter, M., E.: Wettbewerbs-Strategie, 10 durchgesehene und erweiterte Auflage, Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag 1999
- Porter, M., E.: Wettbewerbs-Vorteile, 6 Auflage, Frankfurt/Main: Campus Verlag 2000
- Reinke, R.: Gabler Lexikon Unternehmensberatung, 1. Auflage, Wiesbaden 2007
- Töpfer, A.: Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Berlin Heidelberg 2007
- Hartwig, T.; Maser, E.: Kundenakquise, 1. Auflage, Heidelberg 2007
- Merx, O., Bachem, C. (Hrsg.): Multichannel-Marketing-Handbuch, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York 2004
- Weatherly, J., W.: Handbuch Systematisches Management, 1. Auflage, MWV 2009
- Lorenz, M.; Rohrschneider, U.: Praxishandbuch Mitarbeiterführung, 3. Auflage, Haufe-Lexware 2013
- Ottman, M.; Lifka, S.: Methoden der Standortanalyse, 1. Auflage, WBG Darmstadt 2010
- Ertle-Staub, S.; Plezl, W. (HRSG): Standortanalyse für Büroimmobilien, Band 4, Universität Leipzig 2002
- Balderjahn, I.: Standortmarketing, 1. Auflage, Stuttgart 2000
- Manz, N.; Hering, E.: Existenzgründung und Existenzsicherung, 1. Auflage, Berlin Heidelberg 2000
- Witte, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, München 2007
- Wöhe, G.; Dörning, U.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2010
- Doleschal, M.: Entwicklung eines Immobilienrating- Systems, Dissertation, Norderstedt 2008
- Hermes, H.; Schwarz, G.: Outsourcing, München 2005



- Werner, C. (Hrsg): Kompetenzzentrum Wien, Wien 1998
- Schwarz, E., J.; Grieshuber, E.: Vom Gründungs- zum Jungunternehmen, Wien 2003
- Gonde, D.: Rationales Management, Springer DE 2002
- Ostermann, R.: Basiswissen Ökonomie, W3I GmbH Witten 2008
- Pindyck, R., S.; Rubinfeld, D., L.: Mikroökonomie, 7. aktualisierte Auflage München 2009
- Buchholz, L.: Strategisches Controlling, 1. Auflage, Wiesbaden 2009
- Baier, P.: Praxishandbuch Controlling, 2. aktualisierte Auflage, München 2008
- Krüger, W.; Homp, C.: Kernkompetenzmanagement, Wiesbaden 1997
- Merx, O.; Bachem, C.: Multichannel-Marketing, Springer DE 2004
- Weinreich, U.; Lindern, E.: Praxisbuch der Kundenbefragungen, München 2008
- Hinterhuber, H., H.; Matzler, K.: Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2009

## Verzeichnis Onlinequellen

weblogit: Smartphone-Verkäufe Q1 2013, <http://weblogit/2013/04/23/smartphone-verkaufe-q1-2013-samsung-dominiert-apple-und-co-verlieren-28674/>, Stand: 23.04.2013 Abfrage vom: 27.06.2013

IDC: Strong Demand for Smartphones and Heated Vendor Competition Characterize the Worldwide Mobile Phone Market at the End of 2012, <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS23916413>, Stand: 24.01.2013, Abfrage vom: 14.08.2013

statista: Anteil der Smartphone-Nutzer an allen Mobiltelefonbesitzern in ausgewählten europäischen Ländern von Dezember 2010 bis Dezember 2012, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/219258/umfrage/anteil-smartphonenuutzer-an-mobilfunknutzern/>, Stand: 01.03.2013, Abfrage vom: 19.08.2013

statista: Anteil der Smartphone-Nutzer an allen Mobiltelefonbesitzern in Deutschland von Januar 2010 bis Februar 2013, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/237079/umfrage/anteil-der-smartphone-nutzer-an-allen-mobilfunknutzern-in-deutschland/>, Stand: 01.04.2013, Abfrage vom: 19.08.2013

statista: Prognose zum Absatz von Smartphones weltweit von 2010 bis 2017, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/12865/umfrage/prognose-zum-absatz-von-smartphones-weltweit/>, Stand: 01.06.2013, Abfrage vom: 14.08.13

computerworld.ch: Interessante Entwicklung am Smartphone-Markt, <http://www.computerworld.ch/marktanalysen/studien-analysen/artikel/interessante-entwicklung-am-smartphone-markt-62390/>, Stand: 25.01.2013, Abfrage vom: 25.04.2013

SPIEGEL ONLINE: Kampf um Smartphone-Markt, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/samsung-mit-rekordergebnis-im-dritten-quartal-a-863509.html>, Stand: 26.10.2012, Abfrage vom: 30.06.13

FRAMINGHAM: Fast jedes zweite Handy ein Smartphone, <http://www.finanzen.net/nachricht/aktien/Marktforscher-Fast-jedes-zweite-Handy-ein-Smartphone-22415448>, Stand: 25.01.13, Abfrage vom 28.05.2013

GFK: Marktanalyse für Telekommunikation 2012, <http://www.marktforschung.de/information/nachrichten/marktforschung/gfk-marktanalyse-fuer-telekommunikation-2012-smartphones-sorgen-fuer-aufwind/>, Stand: 26.02.2013, Abfrage vom: 28.05.2013

Dennis Steimels: Wie alles begann - die Geschichte des Smartphones, <http://www.pcwelt.de/ratgeber/Handy-Historie-Wie-alles-begann-Die-Geschichte-des-Smartphones-5882848.html>, Stand: 01.06.2012, Abfrage vom: 28.05.2013

Telering: Modelle, <http://www.telering.at>, Abfrage vom: 18.08.2013

Drei: Modelle, <http://www.drei.at>, Abfrage vom: 18.08.2013

ATB Consulting: Strategien und Denkanstöße zur Kundenfindung, Kundenbindung und Kundenreaktivierung, <http://www.atb-die-unternehmensberater.de/macroCMS-images/PDF/Strategien.pdf>, Abfrage vom: 21.02.2013

Wissenschaftsladen Graz: Wie erstelle ich einen Fragebogen, <http://www-gewi.kfunigraz.ac.at/wila>, Stand: 2. Auflage Jänner 2001, Abfrage vom: 22.03.2013

Bosseler Abeking: Immobilienfakten München, <http://www.bosselerabeking.com>, Stand: 2012, Abfrage vom: 29.05.2013

PWIB Wohnungs-IfoBörse GmbH: Immobilienpreise München 2013, <http://www.wohnungsboerse.net/immobilienpreise-Muenchen/2091>, Stand: 01.05.2013, Abfrage vom: 29.05.2013

Agenzia entrate: Banca dati delle quotazioni immobiliari, <http://www.agenziaterritorio.it/index.php?id=2157>, Stand: 2012, Abfrage vom: 29.05.2013

Camera di commercio di Udine: Indagine sulla Distribuzione Organizzata, <http://www.ud.camcom.it/F3P42A1768C1449S63/>, Stand: 01.03.2013, Abfrage vom: 29.05.2013

Immobiliare.it: Infomazioni generali del commune di Udine, [http://www.immobiliare.it/guida-immobiliare/Friuli\\_Venezia\\_Giulia/](http://www.immobiliare.it/guida-immobiliare/Friuli_Venezia_Giulia/), Stand: 2013: Abfrage vom: 29.05.2013

GLS – Group: Tarife, <http://www.gls-group.eu>, Abfrage vom: 14.06.2013

Post: Tarife, <http://www.post.at>, Abfrage vom: 14.06.2013

TNT: Tarife, <http://www.tnt.com>, Abfrage vom: 14.06.2013

FedEx: Tarife, <http://www.fedex.com>, Abfrage vom: 14.06.2013

Poste.it: Tarife, <http://www.poste-impresa.it>, Abfrage vom: 14.06.2013

DHL: Tarife, <http://www.dhl.at>, Abfrage vom: 14.06.2013

OEBB: Zugauskunft, <http://www.oebb.at>, Abfrage vom: 14.06.2013

buchreport: München hat Einkaufsstraßen mit den meisten Passanten, [http://www.buchreport.de/nachrichten/handel/handel\\_nachricht/](http://www.buchreport.de/nachrichten/handel/handel_nachricht/), Stand: 19.05.2012, Abfrage vom: 10.06.2013

tz-online: Shopping-Meilen, <http://www.tz-online.de/aktuelles/muenchen/shopping-meilen-muenchen/>, Abfrage vom: 10.06.2013

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern: Gelungene Standortwahl – Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen, <http://www.muenchen.ihk.de>, Stand: 08.09.2010, Abfrage vom: 07.06.13

jobagent.ch: Standortanalyse, <http://contact.jobagent.de>, Abfrage vom: 07.06.13

Universität Karlsruhe: Paarweiser Vergleich, [http://imihome.uni-karlsruhe.de/npaarweiser\\_vergleich\\_b.html](http://imihome.uni-karlsruhe.de/npaarweiser_vergleich_b.html), Abfrage vom: 02.07.2013

Spiegel Online: Arbeitslosigkeit in Deutschland, <http://www.spiegel.de/flash/flash-12125.html>, Stand: 2013, Abfrage vom: 30.06.2013

statista: Arbeitslosenquote in Deutschland von Juni 2012 bis Juni 2013, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1239/umfrage/aktuelle-arbeitslosenquote-in-deutschland-monatsdurchschnittswerte/>, Stand: 2012 bis 2013, Abfrage vom: 30.06.2013

statista: Arbeitslosenquote Italien, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/17316/umfrage/arbeitslosenquote-in-italien/>, Stand: 01.04.2013, Abfrage vom: 30.06.2013

DiePresse.com: Arbeitslosenrate in Europa, [http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/1261471/Arbeitslosenrate-in-Europa\\_Italien-im-Rueckwaertsgang](http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/1261471/Arbeitslosenrate-in-Europa_Italien-im-Rueckwaertsgang), Stand: 02.07.2012, Abfrage vom: 30.06.2013

statista: Italien, Bruttoinlandsprodukt von 2003 bis 2013, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/14402/umfrage/bruttoinlandsprodukt-in-italien/>, Stand: 01.10.2012, Abfrage vom: 30.06.2013

statista: Bruttoinlandsprodukt in Deutschland in jeweiligen Preisen von 1970 bis 2012, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/14397/umfrage/deutschland-bruttoinlandsprodukt-bip/>, Stand: 01.05.2013, Abfrage vom: 30.06.2013

rp-online: Italien gibt Ladenöffnungszeiten frei Shoppen rund um die Uhr, <http://www.rp-online.de/wirtschaft/finanzen/shoppen-rund-um-die-uhr-1.2658981>, Stand: 02.01.2012, Abfrage vom: 30.06.2013

schnelle-online.info: Öffnungszeiten in Deutschland, <http://www.schnelle-online.info/Ladenoeffnungszeiten.html>, Stand: 2013, Abfrage vom: 30.06.2013

isokia.de: Standortanalyse, <http://www.isokia.de>, Abfrage vom: 07.06.13

handleswissen.de: Standortanalyse, <http://www.handelswissen.de>, Abfrage vom: 07.06.13

Verband der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich: Paarweisen Vergleich, <http://www.archimedes-hsz.ch>, Abfrage vom: 02.07.2013

phonekilnik: Urheber, <http://www.phoneklink.com>, Abfrage vom: 06.05.2013

ilovehone: Urheber, <http://www.ilovephone.de>, Abfrage vom: 06.05.2013

iphone-reparatur24: Urheber, <http://www.iphone-reparatur24.de>, Abfrage vom: 06.05.2013

iphone-reparatur-munchen: Urheber, <http://www.iphone-reparatur-munchen.de>, Abfrage vom: 06.05.2013

iphoneman: Urheber, <http://www.iphoneman.de> , Abfrage vom: 06.05.2013

iphone-werkstatt24: Urheber, <http://www.iphone-werkstatt24.de>, Abfrage vom: 06.05.2013

handyreparatur123: Urheber, <http://www.handyreparatur123.de>, Abfrage vom: 06.05.2013

phonedoctor: Urheber, <http://www.phonedoctor.de>, Abfrage vom: 06.05.2013

pclaptoprepair: Urheber, <http://www.pclaptoprepair.de>, Abfrage vom: 06.05.2013

mac-profis: Urheber, <http://www.mac-profis.de>., Abfrage vom: 06.05.2013

phonecare: Urheber, <http://www.phonecare.de>, Abfrage vom: 06.05.2013

iphone-reparatur-center: Urheber, <http://www.iphone-reparatur-center.de>, Abfrage vom: 06.05.2013

handywerkstatt: Urheber, <http://www.handywerkstatt.de>, Abfrage vom: 06.05.2013

phonedoctor-munchen: Urheber, <http://www.phonedoctor-munchen.de>, Abfrage vom: 06.05.2013

solutionbar: Urheber, <http://www.solutionbar.de>, Abfrage vom: 06.05.2013

phone-reparatur: Urheber, <http://www.phone-reparatur.com>, Abfrage vom: 06.05.2013

phonerettung: Urheber, <http://www.phonerettung.de>, Abfrage vom: 06.05.2013

mcphone: Urheber, <http://www.mcphone.net>, Abfrage vom: 06.05.2013

gorepair: Urheber, <http://www.gorepair.de>, Abfrage vom: 06.05.2013

modhandy: Urheber, <http://www.modhandy.de>, Abfrage vom: 06.05.2013

maclabor: Urheber, <http://www.maclabor.de>, Abfrage vom: 06.05.2013

ihelpstore: Urheber, <http://www.ihelpstore.de>, Abfrage vom: 06.05.2013

mmicro: Urheber, <http://www.mmicro.it>, Abfrage vom: 06.05.2013

centro-assistenza: Urheber, <http://www.centro-assistenza.com>, Abfrage vom: 06.05.2013

iriparo: Urheber, <http://www.iriparo.com>, Abfrage vom: 06.05.2013

iphonerip.altervista: Urheber, <http://www.iphonerip.altervista.org>, Abfrage vom: 06.05.2013

bresciapc: Urheber, <http://www.bresciapc.com>, Abfrage vom: 06.05.2013

iphonerepair: Urheber, <http://www.iphonerepair.it>, Abfrage vom: 06.05.2013

riparazione-iphone: Urheber, <http://www.riparazione-iphone.it>, Abfrage vom: 06.05.2013

recoveryiphone: Urheber, <http://www.recoveryiphone.com>, Abfrage vom: 06.05.2013

ifix-iphone: Urheber, <http://www.ifix-iphone.com>, Abfrage vom: 06.05.2013

iphoneassistenza: Urheber, <http://www.iphoneassistenza.it>, Abfrage vom: 06.05.2013

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aktuelle Unternehmensposition .....	3
Abbildung 2: Zeitliche Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte.....	9
Abbildung 3: Einflüsse auf die Konsumentenentscheidung.....	11
Abbildung 4: SWOT - Konzept als Bestandteil einer Strategie.....	11
Abbildung 5: Strategieentwicklung durch SWOT-Analyse.....	14
Abbildung 6: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs.....	15
Abbildung 7: Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärke-Portfolio .....	18
Abbildung 8: Markt-/Kompetenzportfolio nach Krüger/Homp .....	20
Abbildung 9: Der Weg zur Nachfrage .....	21
Abbildung 10: Mindmap.....	24
Abbildung 11: Offene Frage.....	25
Abbildung 12: Geschlossene Frage.....	25
Abbildung 13: Mischform einer Frage .....	26
Abbildung 14: Ablauf einer Standortanalyse .....	28
Abbildung 15: Häufigkeit von Standortfaktoren, eigene Zusammenfassung .....	32
Abbildung 16: Schritte der Nutzwertanalyse .....	37
Abbildung 17: Paarweiser Vergleich von Standortkriterien .....	39
Abbildung 18: SWOT-Analyse des Unternehmens .....	43
Abbildung 19: Maßnahmen aus der SWOT-Analyse .....	45
Abbildung 20: Weltweite Smartphone-Absatzprognose von 2010 bis 2017 .....	49
Abbildung 21: Marktmatrix.....	51
Abbildung 22: Kompetenzmatrix.....	54
Abbildung 23: Mindmap zur Fragebogenerstellung.....	58
Abbildung 24: Gutschein für die Teilnahme an der Befragung .....	60
Abbildung 25: Aufteilung der Antworten in Frage 1 .....	62
Abbildung 26: Aufteilung der Antworten in Frage 2.....	63
Abbildung 27: Aufteilung der Antworten in Frage 4.....	64
Abbildung 28: Aufteilung der Antworten in Frage 5.....	65
Abbildung 29: Aufteilung der Antworten in Frage 6.....	66
Abbildung 30: Aufteilung der Antworten in Frage 7.....	67

---

Abbildung 31: Aufteilung der Antworten in Frage 8.....	68
Abbildung 32: Aufteilung der Antworten in Frage 9.1.....	69
Abbildung 33: Aufteilung der Antworten in Frage 9.2.....	70
Abbildung 34: Aufteilung der Antworten in Frage 9.3.....	71
Abbildung 35: Aufteilung der Antworten in Frage 10.....	72
Abbildung 36: Aufteilung der Antworten in Frage 11.....	73
Abbildung 37: Worldwide Smartphone Shipments 2012 in %.....	74
Abbildung 38: Worldwide Smartphone Shipments Q1 2013 in %.....	75
Abbildung 39: Gegenüberstellung der Befragung mit dem Markt in % (1/2).....	76
Abbildung 40: Gegenüberstellung der Befragung mit dem Markt in % (2/2).....	77



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufstellung der Kundenzielgruppe .....	57
Tabelle 2: Dienstleister in München.....	79
Tabelle 3: Dienstleister in Udine .....	79
Tabelle 4: Gegenüberstellung der einzelnen Faktoren.....	84
Tabelle 5: Rangliste der Standortfaktoren mit Relevanz .....	85
Tabelle 6: PMI-Analyse für den Standort Udine .....	86
Tabelle 7: PMI-Analyse für den Standort München.....	86
Tabelle 8: SWOT-Methode zur Standortwahl .....	88
Tabelle 9: Nutzwertanalyse als Kriterium der Standortwahl .....	89

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
Bitkom	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
div.	Diverse
EITO	European Information Technology Observatory
EKZ	Einkaufszentrum
etc.	et cetera
EUR	Euro
excl.	exklusive
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GLS	General Logistics Systems
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GML	Gesellschaft für Medizin- und Labortechnik
GP	Gemini & Pisces
HTC	High Tech Computer
IBM	International Business Machines
IDC	International Data Corporation
IW	Institut der deutschen Wirtschaft Köln
k A	keine Angabe
KAI	Knowledge Academy International
LCD	Liquid Crystal Display
LG	Lifes Good
NTE	Naturenergie Technology and Engineering
NWA	Nutzwertanalyse
OG	offene Gesellschaft
ÖPNV	öffentlicher Personenverkehr
PMI	Plus Minus Methode
RCPE	research center pharmaceutical engineering
RIM	Reliance India Mobile
SONY	Standard Oil Of New York
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
UPS	United Parcel Service
XXL	extra extra large

ZTE                      Zhong Xing Telecommunication Equipment (China)

z.B.                      zum Beispiel

## **Anhang**

<b>Anhang 1: NWA zu den Kernkompetenzen.....</b>	<b>106</b>
<b>Anhang 2: Fragebogen .....</b>	<b>109</b>
<b>Anhang 3: Ergebnissen aus der Befragung .....</b>	<b>114</b>
<b>Anhang 4: Standortfaktoren-Tabellen.....</b>	<b>120</b>
<b>Anhang 5: Paarweiser Vergleich .....</b>	<b>122</b>

## Anhang 1: NWA zu den Kernkompetenzen

Kriterien	Christian		Mo		Gerhard	
	Gewichtung	Wert	Gewichtung	Wert	Gewichtung	Wert
<b>Qualität:</b>						
Originalersatzteile	9	7	9	10	9	8
Nachbauersatzteil	8	8	8	7	8	9
Werkzeug für die Arbeit	10	8	10	5	10	8
Reparaturqualität	10	9	10	10	10	8
		297			296	304
<b>Preis:</b>						
Ersatzteile	8	5	8	6	8	8
Reparaturen	7	6	7	8	7	7
Fehleranalyse	1	5	1	10	1	8
		87			114	121
<b>Auftreten:</b>						
Internet	10	3	10	6	10	8
Geschäft	10	5	10	10	10	7
Werbefläche	10	1	10	0	10	0
Messen	5	0	5	0	5	0
		90			160	150
<b>Service:</b>						
Kundenkontakt	8	7	8	10	8	8
Vertriebskanäle	7	7	7	6	7	6
Extraleistungen	5	8	5	6	5	8
Sonderleistungen	10	9	10	0	10	9
		235			152	236

	Christian		Mo		Gerhard	
	Gewichtung	Wert	Gewichtung	Wert	Gewichtung	Wert
<b>Reparaturknowhow:</b>						
Modelle (ca.)	10	8	10	7	10	7
Austausch von Kompletteinheiten	9	10	9	8	9	10
Reparatur von defekten Teilen	8	6	8	7	8	8
		218			198	224
<b>Erwerbbarer Ersatzteile:</b>						
Kompletteinheiten	10	10	10	8	10	10
Einzelteile	10	10	10	9	10	9
Sonderteile	10	9	10	4	10	8
Nachbau	10	10	10	5	10	9
Original	10	7	10	5	10	9
		460			310	450
<b>Know-How der Mitarbeiter:</b>						
Unterschiede	9	7	9	9	9	4
Zeitaufwand pro Reparatur	8	7	8	6	8	5
Weiterbildung	9	8	9	0	9	4
		191			129	112
<b>Reparaturstationen:</b>						
Löten	7	2	7	4	7	5
Gehäuse Umformung	2	7	2	6	2	4
Mechanische glasentfernung	10	6	10	7	10	4
Ultraschallreinigung	0	0	0	0	0	0
		88			110	83

Mittelwerte der einzelnen Nutzwerte für die Portfoli NW_mit							
Qualität	Preis	Auftreten	Service	Reparaturknowhow	Erwerbbarer Ersatzteile	Knowhow der Mitarbeiter	Reparaturstationen
299,0	107,3	133,3	207,7	213,3	406,7	144,0	93,7
Dimensionierung für die Diagramme NW_dia = ( NW_mit / 3)							
133,3	100,0	133,3	133,3	100,0	166,7	100,0	133,3
Errechnung der Dimensionen für die Diagramme ( NW_mit / NW_dia ), Bereich von 0 bis 3							
2,2	1,1	1,0	1,6	2,1	2,4	1,4	0,7

## Anhang 2: Fragebogen



Gemini & Pisces GP OG  
Schönaugasse 23  
8010 Graz  
Tel.: 0699 19062713  
Mail: office@handybausteine.at



Institut für  
Betriebswirtschafts-  
lehre und  
Betriebssoziologie



Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Diplomarbeit - „*Kundenbezogene Leistungsgestaltung in der Elektronik Branche*“ für das Unternehmen *Gemini & Pisces*, betreut vom *Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der TU-Graz* - führe ich eine Kundenbefragung zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und zur leistungsbezogen Ausrichtung des Unternehmens nach den Kundenbedürfnissen durch.

Durch Ihre Teilnahme an dieser Befragung wird versucht die Unternehmensausrichtung stärker am Kunden zu orientieren.



**1. Benützen Sie Ihr Smartphone oder Tablet zur Unterstützung Ihrer Arbeit?**

- Ja
- Nein
- Sonstige, nämlich \_\_\_\_\_

**2. Welche der folgenden Hersteller verwenden Sie, für Ihr Smartphone oder Tablet?**

- Apple                       Samsung                       HTC
- Blackberry                       Nokia                       LG
- Sony                       Sonstige, nämlich \_\_\_\_\_

**3. Wie lautet die genaue Modellbezeichnung Ihres Gerätes?**

Smartphone: \_\_\_\_\_

Tablet: \_\_\_\_\_

**4. Hatten Sie bisher technische Problem oder Defekte bei Ihrem Smartphone oder Tablet?**

- Ja                       Nein

**5. Wie haben Sie bisher im Schadensfall Ihr Smartphone oder Tablet wieder in Stand setzen lassen?**

- beim Hersteller (Garantieleistung)
- beim Netzbetreiber
- in einer Reparaturannahmestelle
- gar nicht (Neukauf)
- Sonstige, nämlich \_\_\_\_\_

**6. Wie lange haben Sie bisher auf die Instandsetzung Ihres Smartphones oder Tablets bei einem Defekt warten müssen?**

- Sofortreparatur
- 1 – 2 Tage
- Länger als 5 Tage
- Sonstige, nämlich \_\_\_\_\_
- Am gleichen Tag
- 3 – 4 Tage

**7. Wie lange können Sie maximal auf eine Reparatur Ihres Smartphones oder Tablets warten?**

- Sofortreparatur
- 1 – 2 Tage
- Länger als 5 Tage
- Sonstige, nämlich \_\_\_\_\_
- Am gleichen Tag
- 3 – 4 Tage

**8. Wie möchten Sie mit einer Reparaturannahmestelle in Kontakt treten um Ihr Smartphone oder Tablet reparieren zu lassen?**

- telefonisch
- persönlich, bei einem Beratungsgespräch
- über Facebook
- via E-Mail
- via Post (Versand des defekten Gerätes)
- via Bote (z.B. Fahrradbote)
- Sonstige, nämlich \_\_\_\_\_

**9. Falls Sie bereits ein Smartphone oder Tablet reparieren haben lassen, waren Sie mit der Beratung und der Reparatur zufrieden?**

Qualität der Reparatur:

- außerordentlich gut
- ziemlich gut
- mittelmäßig
- annehmbar
- gar nicht akzeptierbar

Reparaturdauer:

- wie vereinbart
- geringe Verspätung
- inakzeptable Wartezeiten

Beratung:

- kompetent
- ausreichend
- miserabel

**10. Hatten Sie bis jetzt Bedenken, dass vertrauliche Daten korrekt behandelt worden sind?**

- Ja
- Nein
- Sonstige, nämlich \_\_\_\_\_

**11. Wünschen Sie zusätzlich zu den Informationen auf einer Homepage einen Kosten- und Leistungskatalog für ihr Smartphone oder Tablet per Mail oder Post?**

- Ja,     per Mail     per Post
- Nein

Danke, dass Sie sich für die Bearbeitung des Fragebogens Zeit genommen haben.

# Anhang 3: Ergebnissen aus der Befragung

		Frage 1. Benützen Sie Ihr Smartphone oder Tablet zur Unterstützung Ihrer Arbeit?			Frage 2. Welche der folgenden Hersteller verwenden Sie, für Ihr Smartphone oder Tablet?									
Fragebogennummer		JA	NEIN	Sonstige	Apple	Samsung	HTC	Blackberry	Nokia	LG	Sony	Sonstige		
1	1	Anton Paar	1			1								
2			1		1									
3			1		1	1								
4			1		1	1								
5			1		1	1								
6			1		1									
7				1	1	1								
8			1		1									
9				1	1							Acer		
10	2	Andritz	1		1									
11	3	Lenzing AG	1		1									
12	4	Magna Powertrain	1		1			1						
13	5	Ankündler GmbH	1		1									
14				1	1	1								
15			1		1									
16			1		1									
17			1		1									
18	6	KAI Knoledge	1						1					
19		Academy	1						1					
20		International	1						1					
21			1						1					
22			1						1					
23			1			1								
24			1		1									
25			1		1									
26			1		1	1			1					
27	7	Kleine Zeltung	1		1	1								
28		Graz	1		1									
29			1		1									
30			1		1									
31			1		1									
32			1		1									
33			1		1									
34			1		1									
35	8	Knapp	1					1						
36			1					1						
37			1					1						
38			1					1						
39			1					1						
40			1					1						
41			1					1						
42			1					1						
43			1					1						
44			1					1						
45			1					1						
46			1					1						
47			1					1						
48			1					1						
49			1					1						
50			1					1						
51			1					1						
52			1					1						
53			1					1						
54			1					1						
55			1					1						
56	9	Generall	1		1			1						
57	10	Research Center	1		1	1								
58		Pharmaceutical	1		1		1							
59		Engineering GmbH	1		1							motoroller		
60	11	freecom GmbH	1		1									
61	12	GMK GmbH	1		1	1								
62	13	documenta GmbH	1		1									
63			1		1									
64	14	BEXO AG	1		1									
65	15	I-Punkt GmbH	1		1									
66			1		1									
67	16	NTE GmbH	1		1			1						
68			1		1									
69			1		1									
70	17	Brandstätter	1		1									
71		Matuschkowitz		1										
72		Marketing	1		1									
73		GmbH	1		1									
74			1		1									
75			1		1									
76			1		1									
77			1		1									
78			1		1									
79			1		1				1					
80	18	Allianz	1		1									
81			1		1	1			1					
82			1		1	1								
83				1										
84				1										
85	19	Uniqqa	1		1			1						
86			1		1									
87			1		1	1								
88			1		1									
89			1		1									
90			1		1									
91			1		1	1								
92				1				1						
93			1		1				1					
94			1		1				1					
95			1		1									
96			1		1				1					
97			1		1									
98				1		1								
99			1		1									
100			1		1									
101			1		1				1					
102			1		1									
103			1		1	1								
104	20	Vehling GmbH	1		1									
105	21	Moody	1		1									
		Teilnehmer gesamt	93	10	0	51	22	5	34	1	0	0		
		Stichprobe n:	103			Stichprobe n:							113	

Fragebogennummer		Frage 3. Wie lautet die genaue Modellbezeichnung Ihres Gerätes?		Frage 4. Hatten Sie bisher technische Problem oder Defekte bei Ihrem Smartphone oder Tablet?	
		Smartphone	Tablet	JA	NEIN
1	1	Anton Paar	S4		1
2			iPad 4		1
3			S4	iPad4	1
4			ip4s	iPad	1
5			s3	Samsung Tab	1
6			GT 19000		1
7			s2	iPad	1
8			S3	A511	
9			ip5		1
10	2	Andritz	ip4		1
11	3	Lenzing AG	ip5	iPad3	1
12	4	Magna Powertrain	8760	iPad	1
13	5	Ankunder GmbH	ip		1
14			s3 mini	ipad	1
15			ip5	ipad	1
16			ip4s		1
17			ip5	ipad4	1
18	6	KAI Knoledge Academy International	bold		1
19			bold		1
20			bold	medion lifetab	1
21					1
22					1
23			s3		1
24			3gs	ipad2	1
25			ip5	ipad4	1
26			torch	tab 2.0	1
27	7	Kleine Zeitung Graz	galaxy	ipad	1
28			ip5	ipad	1
29			ip5		1
30			ip4	ipad	1
31			ip4s		1
32			ip4s	ipad	1
33			ip5	ipad3	1
34			ip3s	ipad	1
35	8	Knapp	9900		1
36			9900		1
37			9810		1
38			9900		1
39			8520		1
40			9360		1
41			9900		1
42			9380		1
43			bold		1
44					1
45			9360		1
46			9360		1
47			9360		1
48			bold		1
49			bold		1
50			curve		1
51			curve		1
52			bold		1
53			9360		1
54					1
55					
56	9	Generali	ips4		1
57	10	Research Center Pharmaceutical Engineering GmbH	galaxy x cover		1
58			htc wildfire		1
59			defy		1
60	11	freecomm GmbH	ip4	ipad3	1
61	12	GMK GmbH	galaxy ace		1
62	13	documenta GmbH	s3 mini		1
63			s3		1
64	14	BEKO AG	ip4s	ipad2	1
65	15	I-Punkt GmbH	ip4		1
66			ip5	ipad mini	1
67	16	NTE GmbH	ip4		1
68			htc 4		1
69			ip4s		1
70	17	Brandstätter Matuschkowitz Marketing GmbH	ip4		1
71					
72			ip5	ipad2	1
73			ip4s	ipad1	1
74			ip4s	ipad	1
75			ip4s, ip5	ipad 3g	1
76			ip4, ip4s	ipad2	1
77			ip4s		1
78			ip4		1
79			9810		1
80	18	Allianz	ip 5	Apple	1
81			xperia p	Galaxy Tab 2	1
82			galaxy s4	ipad 1	1
83			ip5	ipad 3	1
84			htc one		1
85	19	Uniq	9700		1
86			ip 4	ipad	1
87			gt 55830		1
88			ip s4		1
89			ip4		1
90			ip5	ipad2	1
91			ace 2		1
92			htc mac		1
93			9500		1
94			9800	lenovo t61	1
95			ip4	ipad3	1
96			9700		1
97			galaxy ace		1
98			9320		1
99			galaxy s2		1
100			ip4		1
101					1
102			ip4		1
103			s3	ipad2	1
104	20	Vehling GmbH	ip4		1
105	21	Moody			
Teilnehmer gesamt				44	58
Stichprobe n:		97		102	

Fragebogennummer		Frage 5. Wie haben Sie bisher im Schadensfall Ihr Smartphone oder Tablet wieder in Stand setzen lassen?					Frage 6. Wie lange haben Sie bisher auf die Instandsetzung Ihres Smartphones oder Tablets bei einem Defekt warten müssen?						
		beim Hersteller (Garantieleistung)	beim Netzbetreiber	in einer Reparaturannahmestelle	gar nicht (Neukauf)	Sonstige	Sofortreparatur	Am gleichen Tag	1-2 Tage	3-4 Tage	Länger als 5 Tage	Sonstige	
1	1	Anton Paar				1							
2													
3							1						
4							1						
5													
6							1						
7													
8				1							1	Ersatzgerät	
9													
10	2	Andritz											
11	3	Bentley AG											
12	4	Magna Powertrain			1		1						
13	5	Ankürder GmbH		1						1	nicht def. bar		
14				1									
15				1					1				
16													
17													
18	6	KAI Knoledge Academy International		1							Austausch		
19													
20										1			
21					1								
22													
23										1			
24													
25			1										
26					1								
27	7	Kleine Zeitung Graz											
28			1							1			
29													
30													
31											IT-Service		
32								1					
33											IT-Service		
34						1		1					
35	8	Knapp			1						1		
36					1						1		
37													
38					1						1		
39					1								
40					1						1		
41					1			1			1		
42					1						1		
43					1						1		
44													
45					1						1		
46			1								1		
47			1								1		
48			1								1		
49					1						1		
50						1					1		
51			1								1		
52					1						1		
53					1						1		
54					1						1		
55													
56	9	Generall				1					1		
57	10	Research Center Pharmaceutical Engineering GmbH			1						1		
58													
59													
60	11	freecom GmbH											
61	12	GMK GmbH									1		
62	13	documenta GmbH									1		
63													
64	14	BEKO AG				1				1			
65	15	I-Punkt GmbH									1		
66			1								1		
67	16	NTE GmbH				1					1		
68			1								1		
69													
70	17	Brandstätter Matuschkowitz Marketing GmbH									1		
71													
72			1								1		
73											1		
74													
75											1		
76											1		
77											1		
78													
79					1					1			
80	18	Allianz									1		
81													
82													
83			1		1						1		
84			1								1		
85	19	Uniq									1		
86													
87						1					1		
88													
89			1							1			
90			1						1				
91													
92					1				1				
93													
94											1		
95													
96											1		
97													
98											1		
99													
100													
101													
102													
103											privat		
104	20	Wehling GmbH									1		
105	21	Moby											
Teilnehmer gesamt		13	0	20	10	20	0	7	1	5	5	33	0
Stichprobe n:		63					51						

		Frage 7. Wie lange können Sie maximal auf eine Reparatur Ihres Smartphones oder Tablets warten?							Frage 8. Wie möchten Sie mit einer Reparaturannahmestelle in Kontakt treten um Ihr Smartphone oder Tablet reparieren zu lassen?									
Fragebogennummer		Sofortreparatur	Am gleichen			Länger als		Sonstige	telefonisch	persönlich bei		über Facebook	via E-Mail	via Post	via Bote	Sonstige		
			Tag	1-2 Tage	3-4 Tage	5 Tage	einem Beratungsgespräch											
1	1	Anton Paar	1				1			1								
2													1					
3																		
4			1															
5			1										1					
6																		
7			1			1						1	1					
8																		
9																		
10	2	Andritz	1	1									1					
11	3	Lenzing AG	1										1					
12	4	Magna Powertrain	1															
13	5	Ankünder GmbH		1									1					
14				1									1					
15			1															
16			1										1					
17			1										1					
18	6	KAI Knowledge Academy International	1	1														
19			1										1					
20																		
21						1												
22						1								1				
23						1												
24													1					
25								1										
26								2										
27	7	Kleine Zeitung Graz	1										1					
28			1															
29			1															
30			1															
31															1			
32			1															
33						1												
34																		
35	8	Knapp	1												1			
36			1												1			
37			1													1		
38								1								1		
39																		
40						1									1			
41			1												1			
42						1									1			
43						1									1			
44															1			
45			1												1			
46						1						1						
47			1										1					
48						1												
49												1			1			
50						1												
51			1			1												
52			1												1			
53			1												1			
54			1												1			
55																		
56	9	Generall						1						1				
57	10	Research Center Pharmaceutical Engineering GmbH						1										
58													1		1			
59								1					1					
60	11	rescomm GmbH																
61	12	GMK GmbH						1										
62	13	documents GmbH													1			
63								1							1			
64	14	BEKO AG	1															
65	15	I-Punkt GmbH	1															
66																		
67	16	NTE GmbH	1												1			
68			1															
69								1										
70	17	Brandstätter Matuschekowitz Marketing GmbH	1									1	1					
71																		
72								1										
73			1										1					
74			1										1					
75			1															
76												1						
77			1										1					
78								1					1					
79													1					
80	18	Allianz													1			
81																		
82															1			
83															1			
84																		
85	19	Uniqqa													1			
86																		
87															1			
88																		
89															1			
90															1	1		
91																		
92																		
93																		
94															1			
95																		
96																		
97																		
98																		
99																		
100			1															
101																		
102																		
103			1															
104	20	Vehling GmbH	1															
105	21	Mbody																
		Teilnehmer gesamt	35	18	16	10	6	0	43	41	4	22	16	7	0			
		Stichprobe n:	85							133								



		Frage 9: Falls Sie bereits ein Smartphone oder Tablet reparieren haben lassen, waren Sie mit der Beratung und der Reparatur zufrieden?												
Fragebogennummer		Qualität der Reparatur					Reparaturdauer wie vereinbart	geringe Verspätung	inakzeptable Wartezeiten	Beratung				
		außerordentlich gut	ziemlich gut	mittelmäßig	annehmbar	gar nicht akzeptierbar				kompetent	ausreichend	miserabel		
1	1	Anton Paar												
2														
3														
4														
5														
6														
7			1				1				1			
8			1				1				1			
9														
10	2	Andritz												
11	3	Lenzing AG												
12	4	Magna Powertrain		1				1			1			
13	5	Ankürder GmbH												
14														
15			1					1				1		
16														
17														
18	6	KAI Knoledge Academy International	1								1			
19														
20											1			
21														
22			1								1			
23														
24														
25			1				1					1		
26					1				1		1		1	
27	7	Kleine Zeitung Graz	1								1			
28														
29														
30														
31			1								1			
32														
33			1						1		1			
34														
35	8	Knapp			1				1				1	
36					1				1				1	
37														
38					1				1				1	
39					1								1	
40						1			1				1	
41						1			1				1	
42							1		1				1	
43						1			1				1	
44														
45						1			1				1	
46					1				1				1	
47			1						1				1	
48			1						1				1	
49			1						1				1	
50						1			1				1	
51					1				1				1	
52			1						1				1	
53						1			1				1	
54						1			1				1	
55														
56	9	Generali		1					1				1	
57	10	Research Center Pharmaceutical Engineering GmbH	1						1					
58														
59														
60	11	freecom GmbH												
61	12	GMK GmbH												
62	13	documenta GmbH												
63														
64	14	BEKO AG	1						1					
65	15	i-Punkt GmbH												
66				1					1				1	
67	16	NTE GmbH	1			1			1				1	
68									1					
69														
70	17	Brandsstätter Matuschkowitz Marketing GmbH		1					1					
71														
72														
73									1					
74														
75									1				1	
76														
77														
78			1						1				1	
79						1			1				1	
80	18	Allianz												
81														
82				1					1				1	
83				1					1				1	
84				1					1				1	
85	19	Uniq		1					1				1	
86														
87				1					1				1	
88														
89					1				1				1	
90			1						1				1	
91														
92													1	
93														
94				1					1				1	
95														
96														
97														
98														
99					1				1				1	
100														
101														
102														
103														
104	20	Vehling GmbH												
105	21	Woody												
		Teilnehmer gesamt	7	21	10	7	5		18	13	16	15	27	7
		Stichprobe n:	50					47			49			

		Frage 10. Hatten Sie bis jetzt Bedenken, dass vertrauliche Daten korrekt behandelt worden sind?			Frage 11. Wünschen Sie zusätzlich zu den Informationen auf einer Homepage einen Kosten- und Leistungskatalog für ihr Smartphone oder Tablet per Mail oder Post?			
Fragebogennummer			JA	NEIN	Sonstige	Ja per Mail	Ja per Post	Nein
			1	1	Anton Paar	1	1	
2				1				1
3				1				1
4				1				1
5				1				1
6				1				1
7				1				1
8				1				1
9					kA			1
10	2	Andritz				1		
11	3	Lenzing AG	1					1
12	4	Magna Powertrain		1				1
13	5	Ankündler GmbH	1					1
14				1				1
15				1				1
16				1		1		
17			1			1		
18	6	KAI Knowledge Academy International		1				1
19				1				1
20				1				1
21				1		1		
22				1				1
23				1				1
24			1					1
25			1					1
26				1				1
27	7	Kleine Zeitung Graz		1				1
28				1				1
29				1				1
30				1		1		
31			1					1
32				1		1		
33			1					1
34				1		1		
35	8	Knapp		1				1
36				1				1
37				1				1
38				1				1
39				1				1
40				1				1
41				1				1
42			1					1
43				1				1
44			1					1
45				1				1
46				1				1
47				1				1
48				1				1
49				1				1
50				1				1
51				1				1
52				1				1
53				1				1
54				1				1
55								1
56	9	Generali	1					1
57	10	Research Center Pharmaceutical Engineering GmbH	1					1
58								1
59				1				1
60	11	freecomm GmbH						1
61	12	GMK GmbH	1			1		
62	13	documenta GmbH		1		1		
63				1		1		
64	14	BEKO AG		1		1		
65	15	I-Punkt GmbH		1				1
66				1				1
67	16	NTE GmbH		1		1		
68				1		1		
69				1				1
70	17	Brandstätter Matuschkowitz Marketing GmbH		1				1
71			1			1		
72			1					1
73				1		1		
74				1				1
75				1		1		
76				1		1	1	
77				1				1
78				1				1
79				1			1	
80	18	Allianz	1					1
81				1				1
82				1				1
83				1		1		
84				1		1		
85	19	Uniq		1				1
86				1				1
87				1			1	
88				1		1		
89			1			1		
90				1				1
91				1		1		
92				1		1		
93			1			1		
94			1			1		
95				1				1
96				1		1		
97				1				1
98				1		1		
99			1					1
100				1		1		
101			1					1
102				1				1
103			1			1		
104	20	Vehling GmbH		1		1		
105	21	Moody		1		1		
Teilnehmer gesamt			22	73	0	30	3	70
Stichprobe n:			95			103		

## Anhang 4: Standortfaktoren-Tabellen

### Kostenübersicht, Versand von Graz nach Udine

Logistikpartner:	DHL [€]	Post-at [€]	TNT [€]	DPD [€]	FedEx [€]	GLS [€]	ups [€]	poste-it [€]
express		express	espress		express	express	express	express
<b>92,34</b>	<b>43,71</b>	<b>74,36</b>			<b>48,78</b>	<b>11,9</b>	<b>45,88</b>	<b>25,83</b>
92,34	43,71	74,36			48,78	11,9	45,88	25,83
92,34	43,71	74,36			48,78	11,9	45,89	25,83
92,34	43,71	74,36			48,78	11,9	45,90	25,83
115,34	47,31	88,85			56,94	11,9	46,8	28,33
136,47	50,91	101,79			64,51	11,9	47,88	28,33
								nur von Italien
								nach AUT
								möglich
243,73	76,11	164,2			95,05	11,9	52,93	90
					<b>26,9 bei 300cm max Gurtlänge</b>			

Angenommener Warenwert von € 2000.- pro Sendung

Versandart
[kg],[m^3]
0,1 , 0,005*0,03*0,02
0,25 , 0,005*0,03*0,02
0,5 , 0,005*0,03*0,02
1 , 0,005*0,03*0,02
2 , 0,005*0,03*0,02
3 , 0,005*0,03*0,02
<b>max. Gurtmaß</b>
<b>bei allen</b>
<b>Dienstleistern</b>
<b>300cm und 30kg</b>
10 kg

**Kostenübersicht, Versand von Graz nach München**

Logistikpartner:	DHL [€]	Post-at [€]	TNT [€]	DPD [€]	FedEx [€]	GLS [€]	ups [€]	poste-it [€]
min. €	express	express 1-2 Tage	express		express	2 Tage	express um Faktor 4 teurer	
0,1 , 0,005*0,03*0,02	92,34	43,71	54,95	Keine	45,87	10,9	42,29	
0,25 , 0,005*0,03*0,02	92,34	43,71	54,95	Preise	45,87	10,9	42,29	
0,5 , 0,005*0,03*0,02	92,34	43,71	54,95	online	45,87	10,9	42,29	
1 , 0,005*0,03*0,02	92,34	43,71	54,95	ohne	45,87	10,9	42,29	
2 , 0,005*0,03*0,02	115,34	47,31	67,75	Anmeldung	53,09	10,9	43,22	
3 , 0,005*0,03*0,02	136,47	50,91	77,65	einsehbar	58,92	10,9	43,98	
<b>max. Gurtmaß</b>						<b>jedoch</b>		
<b>bei allen</b>						<b>keine</b>		
<b>Dienstleistern</b>						<b>Angabe</b>		
<b>300cm</b>						<b>zum</b>		
						<b>Warenwert</b>		
10 kg	243,73	76,11	124,45	.....	146,42	10,9	49,13	

**Angenommener Warenwert von pro Sendung 2000.- €**

## Anhang 5: Paarweiser Vergleich

1	Name: Gerhard	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Nummer	<b>Paarweiser Vergleich der Stadnortkriterien</b>  0 = weniger wichtig 1 = gleichgewichtet 2 = wichtiger	Logistikanschluss	Passantenfrequenz	Preisniveau	Konkurrenz	Marktwachstum	Mietzins	Verkehrsanbindung	Personalkosten	Entfernung von Graz	Regionale Wirtschaftskraft	Arbeitskraftpotential	Lokale Vorschriften	Image des Standortes	<b>Summer der Einzelbewertungen</b>
		1	Logistikanschluss		0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	
2	Passantenfrequenz	0		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
3	Preisniveau	1	2		0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	5
4	Konkurrenz	0	2	0		1	1	0	0	0	0	0	0	1	5
5	Marktwachstum	0	1	0	1		0	0	0	0	0	0	0	0	2
6	Mietzins	0	1	1	1	1		2	2	0	0	0	0	0	8
7	Verkehrsanbindung	1	2	0	1	1	1		1	1	0	0	0	0	8
8	Personalkosten	0	2	1	0	0	1	0		0	1	1	0	0	6
9	Entfernung von Graz	1	2	0	0	0	0	1	2		0	0	0	0	6
10	Regionale Wirtschaftskraft	0	1	0	1	1	0	0	1	0		1	1	0	6
11	Arbeitskraftpotential	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1		1	0	3
12	Lokale Vorschriften	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		0	1
13	Image des Standortes	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1		8

2	Name: Christian	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Nummer	<b>Paarweiser Vergleich der Stadnortkriterien</b>  0 = weniger wichtig 1 = gleichgewichtet 2 = wichtiger	Logistikanschluss	Passantenfrequenz	Preisniveau	Konkurrenz	Marktwachstum	Mietzins	Verkehrsanbindung	Personalkosten	Entfernung von Graz	Regionale Wirtschaftskraft	Arbeitskraftpotential	Lokale Vorschriften	Image des Standortes	<b>Summer der Einzelbewertungen</b>
		1	Logistikanschluss		1	2	0	0	1	0	0	1	0	0	
2	Passantenfrequenz	1		1	0	2	2	1	2	1	0	0	2	1	13
3	Preisniveau	0	1		1	0	2	2	2	1	0	1	2	1	13
4	Konkurrenz	2	1	0		1	2	1	2	1	2	1	2	1	16
5	Marktwachstum	1	2	1	0		2	2	2	1	1	1	2	1	16
6	Mietzins	0	0	0	0	0		0	1	0	0	0	2	0	3
7	Verkehrsanbindung	1	1	0	0	1	2		2	1	0	1	2	1	12
8	Personalkosten	1	0	0	0	0	2	0		0	0	1	1	0	5
9	Entfernung von Graz	1	1	0	0	0	1	1	1		1	2	2	1	11
10	Regionale Wirtschaftskraft	2	1	1	1	1	2	2	2	2		1	2	1	18
11	Arbeitskraftpotential	1	0	0	0	0	2	1	1	1	1		2	0	9
12	Lokale Vorschriften	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		0	1
13	Image des Standortes	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2		19

3 Name: Mujc		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Nummer	<b>Paarweiser Vergleich der Stadnortkriterien</b>  0 = weniger wichtig 1 = gleichgewichtet 2 = wichtiger	Logistikanschluss	Passantenfrequenz	Preisniveau	Konkurrenz	Marktwachstum	Mietzins	Verkehrsanbindung	Personalkosten	Entfernung von Graz	Regionale Wirtschaftskraft	Arbeitskraftpotential	Lokale Vorschriften	Image des Standortes	<b>Summer der Einzelbewertungen</b>
		1	Logistikanschluss		2	0	2	0	1	1	0	2	0	0	
2	Passantenfrequenz	1		0	1	2	0	1	1	0	2	2	0	2	12
3	Preisniveau	0	0		1	2	0	1	0	0	1	1	0	2	8
4	Konkurrenz	2	0	0		1	0	1	1	0	1	2	0	2	10
5	Marktwachstum	2	2	2	2		0	1	1	0	1	2	0	2	15
6	Mietzins	1	1	0	0	0		1	1	2	1	2	0	1	10
7	Verkehrsanbindung	2	0	2	0	2	2		0	0	2	2	0	2	14
8	Personalkosten	0	0	2	2	0	2	2		0	2	2	0	2	14
9	Entfernung von Graz	0	0	0	0	0	2	1	0		1	1	1	2	8
10	Regionale Wirtschaftskraft	2	1	2	2	1	2	2	2	2		1	0	2	19
11	Arbeitskraftpotential	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1		0	2	18
12	Lokale Vorschriften	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	1
13	Image des Standortes	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		24

### Zusammenfassung der Einzelbewertungen

	Gerhard	Christian	Mujc	Mittelwert	Rang
Logistikanschluss	3	6	10	6	9
Passantenfrequenz	22	13	12	16	2
Preisniveau	5	13	8	9	6
Konkurrenz	5	16	10	10	5
Marktwachstum	2	16	15	11	4
Mietzins	8	3	10	7	8
Verkehrsanbindung	8	12	14	11	4
Personalkosten	6	5	14	8	7
Entfernung von Graz	6	11	8	8	7
Regionale Wirtschaftskraft	6	18	19	14	3
Arbeitskraftpotential	3	9	18	10	5
Lokale Vorschriften	1	1	1	1	10
Image des Standortes	8	19	24	17	1