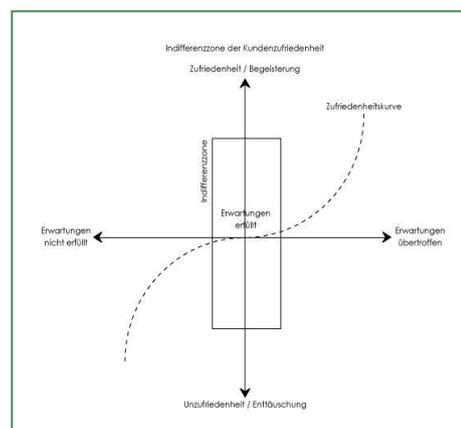
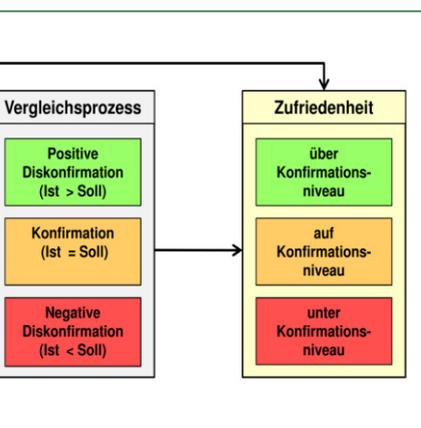


MASTERARBEIT



KUNDENZUFRIEDENHEIT IN DER BAUBRANCHE MARKTSTRATEGISCHE EVALUIERUNG DER GEMEINNÜTZIGEN BAUTRÄGER IN ÖSTERREICH

Stefan Brandtner, B.Sc.

Vorgelegt am
Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft

Betreuer
Univ.-Prof. Mag.rer.soc.oec. DDipl.-Ing. Dr.techn. Gottfried Mauerhofer

Mitbetreuender Assistent
Dipl.-Ing. Christof Gutsche, B.Sc.

Graz am 09. Jänner 2020

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 entnommenen 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.

Graz,
date
(signature)

Anmerkung

In der vorliegenden Masterarbeit wird auf eine Aufzählung beider Geschlechter oder die Verbindung beider Geschlechter in einem Wort zugunsten einer leichteren Lesbarkeit des Textes verzichtet. Es soll an dieser Stelle jedoch ausdrücklich festgehalten werden, dass allgemeine Personenbezeichnungen für beide Geschlechter gleichermaßen zu verstehen sind.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich all denjenigen Personen danken, die mich während meiner gesamten Studienzzeit aber besonders während der Anfertigung der Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Zuerst gebührt mein Dank für die Betreuung und Begutachtung von universitärer Seite Herrn Univ.-Prof. Mag.rer.soc.oec. DDipl.-Ing. Dr.techn. Gottfried Mauerhofer sowie meinem Betreuer Herrn Dipl.-Ing. Christof Gutsche, B.Sc.

Ein besonderer Dank gilt allen Umfragepartnern meiner Befragung, ohne die diese Arbeit nicht hätte entstehen können. Danke für die Informationsbereitschaft und die interessanten Erkenntnisse, die durch ihre Mitarbeit ermöglicht wurde.

Ein ganz besonderer Dank gilt meinen Freunden und Studienkollegen aus dem Wasserbauzeichensaal. Die lehrreiche und lustige Studienzzeit mit euch verging wie im Flug. Danke für die tolle Gemeinschaft und schönen Freundschaften.

Zudem auch ein großes Dankeschön an all jene Personen und Freunde, die ich in meiner Zeit an der technischen Universität kennen und schätzen lernen durfte.

Außerdem möchte all jenen Personen für das Korrekturlesen meiner Masterarbeit danken.

Der größte Dank gebührt meinen Eltern Susanne und Gernot, die mir durch ihre Unterstützung das Studium ermöglichten und während der Studienzzeit stets mit Rat und Tat zur Seite standen.

Graz, am 09. Jänner 2020

Kurzfassung

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema Kundenzufriedenheit in der Baubranche. In diesem Fall sind die gemeinnützigen Bauträger Kunden von österreichischen Bauunternehmen.

Im Zuge einer Literaturrecherche wird im ersten Teil dieser Arbeit vorerst ein Überblick über die Kundenlandschaft der österreichischen Bauunternehmen gegeben. Um ein Fundament zu bilden, werden grundlegende Informationen über Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und der damit verbundene Unternehmenserfolg im Allgemeinen gesammelt. Nach dieser Grundlage werden die Themen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung speziell im Bereich der Baubranche betrachtet. Aus dem Lebenszyklus eines Bauprojekts werden die verschiedenen Kontaktpunkte zwischen Kunden und Erzeugern in der Baubranche herausgearbeitet, um davon zufriedeneinflussende Faktoren herausarbeiten zu können.

Anschließend zur Literaturrecherche bilden sich die Grundlagen für die empirische Untersuchung. Vorerst wird ein Überblick über mögliche Methoden zur Messung von Kundenzufriedenheit sowie dazugehörige Auswertungsmöglichkeiten geschaffen. Aus den aufgezeigten sozialen Forschungsmethoden wird die Umfrage konzipiert. Dabei bezieht sich jede einzelne Befragung auf lediglich ein bereits fertiggestelltes Bauprojekt, um die Verzerrung der Aussagekräftigkeit bei einer Zusammenfassung von mehreren Baustellen zu vermeiden.

Ziel der quantitativen Untersuchung ist es, die allgemeine Zufriedenheit der gemeinnützigen Bauträger mit den österreichischen Bauunternehmen zu ermitteln. Zusätzlich werden verschiedene zufriedeneinflussende Faktoren in Abhängigkeit der ermittelten Wichtigkeit untersucht. Aus der qualitativen Untersuchung werden einige Maßnahmen herausgearbeitet, um sich als Bauunternehmen zu verbessern und die Zufriedenheit des Kunden dadurch zu steigern.

Abschließend wird durch sämtliche theoretische sowie empirische Erkenntnisse ein Modellvorschlag für Bauunternehmen, die mit gemeinnützigen Bauträgern zusammenarbeiten, gegeben, um zum einen die Zufriedenheit der Kunden zu erhöhen und sich zum anderen im Bauunternehmen intern im Bereich der Kundenorientierung bzw. Kundenzufriedenheit weiterzuentwickeln.

Abstract

This master thesis deals with the topic of customer satisfaction in the construction industry. In this case, the non-profit developers are customers of Austrian construction companies.

In the course of a literature search, the first part of this work provides an overview of the customer landscape of Austrian construction companies. In order to build a foundation, basic information about customer satisfaction, customer loyalty and the associated company success in general is collected. On this basis, the topics of customer satisfaction and customer loyalty are considered especially in the area of the construction industry. The various points of contact between customers and producers in the construction industry are worked out from the life cycle of a construction project in order to be able to derive factors influencing satisfaction.

Subsequent to the literature research, the basis for the empirical investigation is formed. For the time being, an overview of possible methods for measuring customer satisfaction as well as the associated evaluation options will be created. The survey is designed from the social research methods shown. Each individual survey refers only to a construction project that has already been completed in order to avoid the distortion of the meaningfulness when summarizing several construction sites.

The aim of the quantitative study is to determine the general satisfaction of the non-profit developers with the Austrian construction companies. In addition, various factors influencing satisfaction are examined depending on the determined importance. Some measures are worked out from the qualitative analysis in order to improve as a construction company and thereby increase customer satisfaction.

Finally, through all theoretical and empirical knowledge, a model proposal is made for construction companies that work with non-profit developers, on the one hand to increase customer satisfaction and on the other hand in the construction company internally in the area of customer orientation and customer acquisition -develop peace further.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Ziel und Untersuchungsmethodik	2
2.1	Forschungsfrage.....	2
2.2	Forschungsdesign	2
2.3	Forschungsrahmen.....	4
2.3.1	Kundenlandschaft von Baufirmen in Österreich	6
2.3.2	Theoretische Grundlagen	6
2.3.3	Grundlagen zur empirischen Untersuchung.....	6
2.3.4	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	7
2.3.5	Zusammenfassung.....	7
2.3.6	Ausblick	7
3	Kundenlandschaft von Baufirmen in Österreich	8
3.1	Öffentliche Kunden	8
3.1.1	Öffentliche Auftraggeber	8
3.1.2	Sektorenauftraggeber.....	10
3.2	Private Kunden	10
3.2.1	Gewerbliche Kunden.....	11
3.2.2	Bauträger	12
3.2.3	Privater Kunde im Wohnbau.....	13
3.2.4	Baufirmen als Kunde von Subunternehmen	14
3.2.5	Sonstige institutionelle Kunden.....	15
3.3	Zusammenfassung	15
4	Theoretische Grundlagen	16
4.1	Grundlagen zur Kundenzufriedenheit.....	17
4.1.1	Definition Kundenzufriedenheit.....	17
4.1.2	Das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma	18
4.1.3	Spezielle Konzepte und Theorien.....	19
4.1.4	Auswirkungen von Kundenzufriedenheit und -unzufriedenheit... ..	25
4.2	Grundlagen zur Kundenbindung	28
4.2.1	Bindungsursachen	29
4.2.2	Konzepte – Kundenbindung als Ziel	30
4.2.3	Fazit und Empfehlung	36
4.3	Grundlagen zum Unternehmenserfolg	36
4.4	Kundenzufriedenheit und -bindung in der Baubranche.....	38
4.4.1	Kundenzufriedenheit in der Baubranche.....	38
4.4.2	Kundenbindungsmöglichkeiten in der Baubranche	43
4.5	Faktoren in der Baubranche	44
4.6	Zusammenfassung	48
5	Grundlagen zur empirischen Untersuchung	50
5.1	Messverfahren der Kundenzufriedenheit.....	50
5.1.1	Objektive Messverfahren.....	51
5.1.2	Subjektive Messverfahren	51
5.1.3	Auswertungsmöglichkeiten.....	56
5.2	Qualitative vs. Quantitative Forschungsmethode	59
5.2.1	Grundlagen der qualitativen Sozialforschungsmethode	59
5.2.2	Grundlagen der quantitativen Sozialforschungsmethode	60
5.3	Rahmenbedingungen der Umfrage.....	61

5.3.1	Auswahl der Umfragepartner.....	61
5.3.2	Auswahl der Befragungsart	62
5.3.3	Auswahl des Verfahrens zur Zufriedenheitsmessung	63
5.4	Aufbau des Fragebogens.....	66
5.4.1	Grundlagen der Befragung	67
5.4.2	Konzeption des Fragebogens.....	71
5.5	Vorgehensweise der Befragung	74
5.6	Zusammenfassung	75
6	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	77
6.1	Befragungszeitraum.....	77
6.2	Rücklaufquote.....	77
6.3	Allgemeine Informationen	80
6.4	Auswertung der themenspezifischen Ergebnisse	83
6.4.1	Quantitative Auswertung ausgewählter Faktoren.....	83
6.4.2	Qualitative Auswertung der offenen Fragen.....	100
6.4.3	Auswertung der zusätzlichen Aussagen	104
6.5	Modell zur Steigerung der Kundenzufriedenheit.....	112
6.5.1	Ziel des Modells	112
6.5.2	Aufbau des Modells.....	112
6.6	Zusammenfassung	119
7	Zusammenfassung	121
7.1	Beantwortung der Forschungsfragen	121
8	Ausblick	128
9	Anhang	130
9.1	Auswertung der 17 Faktoren in den restlichen Bundesländern.....	131
9.2	Fragebogen	139
9.3	Liste gemeinnütziger Bauträger Österreich	144
	Literaturverzeichnis	151

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau dieser Arbeit.....	5
Abbildung 2: Wirkungskette von Kundenzufriedenheit bis Unternehmenserfolg	6
Abbildung 3: Wirkungskette für empirische Grundlagen	7
Abbildung 4: Kunde - Erzeuger Verhältnis	14
Abbildung 5: Wirkungskette Kundenzufriedenheit.....	16
Abbildung 6: Wirkungskette Kundenzufriedenheit - Teil Kundenzufriedenheit.....	17
Abbildung 7: Darstellung C/D-Paradigma	19
Abbildung 8: Assimilations-Kontrast-Theorie	22
Abbildung 9: Zeitlicher Einfluss auf Zufriedenheit	23
Abbildung 10: grafische Darstellung der Mehr-Faktoren-Theorie der Kundenzufriedenheit.....	25
Abbildung 11: Mögliche kurzfristige Reaktionen in Abhängigkeit des Zufriedenheitsurteils	26
Abbildung 12: Wirkungskette Kundenzufriedenheit.....	28
Abbildung 13: Wirkungskette Kundenzufriedenheit - Teil Kundenbindung.....	28
Abbildung 14: Bindungsursachen für Gebundenheit und Verbundenheit.....	30
Abbildung 15: Überblick Kundenbindungsinstrumente.....	31
Abbildung 16: Darstellung eines Modells der Wirkung von Preisfairness auf die Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbindung	35
Abbildung 17: Wirkungskette Kundenzufriedenheit - Teil Unternehmenserfolg ...	36
Abbildung 18: Überblick Bauprojektphasen	45
Abbildung 19: Prozessdarstellung einiger Kriterien.....	48
Abbildung 20: Wirkungskette Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Unternehmenserfolg.....	48
Abbildung 21: Auswahl des Untersuchungsbereiches	50
Abbildung 22: Systematisierung der Messansätze von Kundenzufriedenheit.....	51
Abbildung 23: Darstellung einer Ampel-Skala.....	56
Abbildung 24: Beispiel einer Darstellung der Ergebnisse einer Kundenzufriedenheitsmessung	57
Abbildung 25: Darstellung eines Zufriedenheitsprofils	58
Abbildung 26: Verteilung der gemeinnützigen Bauträger auf die Bundesländer in Österreich.....	62
Abbildung 27: Darstellung verschiedener Erhebungstechniken	63
Abbildung 28: Ausgewählte Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit ..	66
Abbildung 29: Beispiel für geschlossene Fragen	68
Abbildung 30: Beispiel für eine offene Frage	69
Abbildung 31: Beispiel für eine Ordinal-Skala	70
Abbildung 32: Beispiel für eine Intervall-Skala	71
Abbildung 33: Musterfrage für die Messung der Zufriedenheitsfaktoren.....	73
Abbildung 34: Vorgehensweise der Befragung	75

Abbildung 35: Rückmeldungen der Befragung	78
Abbildung 36: Befragter Unternehmen Österreichweit	78
Abbildung 37: Befragter Personen Österreichweit	79
Abbildung 38: Angepasste Rücklaufquoten	79
Abbildung 39: Position der Befragten im Unternehmen	80
Abbildung 40: Auswertung der Arten der Bauprojekte	81
Abbildung 41: Auswertung des zu erfüllenden Leistungsumfang des Bauunternehmens	82
Abbildung 42: Baujahr der umgesetzten Projekte	83
Abbildung 43: Auswertung - Gesamtzufriedenheit	98
Abbildung 44: Auswertung - Der Kunde ist König	105
Abbildung 45: Auswertung - Bei Direktvergaben greife ich gerne auf die gleichen Bauunternehmen zurück	106
Abbildung 46: Auswertung - Ich spreche über Erfahrungen mit den ausführenden Bauunternehmen mit Kollegen, Familie, Freunden, etc.....	108
Abbildung 47: Auswertung der Sinnhaftigkeit einer Kundenzufriedenheitsumfrage	109
Abbildung 48: Beispiel Foto 1 - Absturzsicherung.....	117
Abbildung 49: Zufriedenheitssteigerungsmodell	118

Formelverzeichnis

Formel 1: Ansatz der Gesamteinstellungsermittlung.....	54
Formel 2: 2. Ansatz der Gesamteinstellungsermittlung.....	55
Formel 3: 3. Ansatz der Gesamteinstellungsermittlung.....	55

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick spezieller Theorien und Konzepte zur Erklärung der Entstehung von Kundenzufriedenheit.....	20
Tabelle 2: Bindungszustände der Kunden	29
Tabelle 3: Grundsätze für eine gute Beziehungsqualität.....	39
Tabelle 4: Maßnahmen für eine gute Kommunikation.....	41
Tabelle 5: Maßnahmen zum Vertrauensaufbau	42
Tabelle 6: Kontaktpunkte zwischen Kunde und Erzeuger	47
Tabelle 7: Gegenüberstellung des objektiven und subjektiven Verfahrens.....	64
Tabelle 8: Gegenüberstellung des merkmalsbezogenen und ereignisbezogenen Verfahrens.....	64
Tabelle 9: Gegenüberstellung des impliziten und expliziten Verfahrens	65
Tabelle 10: Gegenüberstellung des eindimensionalen und multiattributiven Verfahrens.....	66
Tabelle 11: Faktoren der Zufriedenheit	72
Tabelle 12: Verteilung der befragten Personen je Bundesland	80
Tabelle 13: Durchschnittliches Projektvolumen der Befragten Personen.....	82
Tabelle 14: Reihung der Faktoren nach ihrer Zufriedenheit	84
Tabelle 15: Reihung der Faktoren nach ihrer Wichtigkeit	86
Tabelle 16: Zusätzlich ermittelte Faktoren	96
Tabelle 17: SWOT-Analyse des Teams des Bauunternehmens	114
Tabelle 18: Vereinbarung der Zufriedenheit einiger wichtiger Faktoren	115
Tabelle 19: Auswertung der Performance des Bauunternehmens.....	116
Tabelle 20: Maßnahmen Kosteneinhaltung	123
Tabelle 21: Maßnahmen Baumängel	124
Tabelle 22: Maßnahmen zur Qualitätseinhaltung.....	124
Tabelle 23: Maßnahmen zur Sicherheit auf der Baustelle	124
Tabelle 24: Maßnahmen zu Optimierungsmöglichkeiten	124
Tabelle 25: Maßnahmen zur Erreichbarkeit	125
Tabelle 26: Maßnahmen zur Vertrauenswürdigkeit.....	125
Tabelle 27: Maßnahmen Fehlermanagement	125
Tabelle 28: Zusätzliche Faktoren	129

Abkürzungsverzeichnis

vgl.	vergleiche
bzw.	beziehungsweise
C/D	Confirmation/Disconfirmation
inkl.	inklusive
%	Prozent
Σ	Summe
S.	Seite
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel
gem.	gemeinnützig
AG	Auftraggeber
AN	Auftragnehmer
LV	Leistungsverzeichnis
bzgl.	bezüglich
etc.	et cetera
€	Euro
GF	Geschäftsführer
PL	Projektleiter

1 Einleitung

Durch den hohen Konkurrenzdruck und der starken Sättigung der Märkte führen traditionelle Steuergrößen wie Wirtschaftlichkeit, Gewinn und Kosten nicht allein zum Erfolg eines Unternehmens. Konsequente Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität sowie Qualität der Leistungen bzw. Produkte sind Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmensführung.¹

Sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens mit dem Ergebnis der erbrachten Leistung zielen auf den Kunden ab. Jedoch etabliert sich die Kundenzufriedenheit nicht nur aus einem qualitätsvollen Produkt oder einer qualitätsvollen Leistung, sondern dabei spielen für den Kunden mehrere Faktoren eine wichtige Rolle. Als Beispiel sind auch Kommunikation, Projektabwicklung und Service für Kunden ausschlaggebende Aspekte, um zufrieden oder in weiterer Folge auch eine Bindung an das Unternehmen hervorzurufen. Demnach ergibt sich sowohl der kurzfristige wirtschaftliche Erfolg als auch die strategische Zukunftssicherheit eines Unternehmens grundsätzlich aus einem zufriedenen bzw. gebundenen Kunden. Die Kundenbindung entsteht jedoch in erster Linie dann, wenn Kundenzufriedenheit bereits erreicht wurde. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen besonders wichtig das Thema Zufriedenheit der Kunden zu messen und anschließend zu steigern.²

Ein ausgeprägter Konkurrenzkampf und gängige Wettbewerbsregeln haben dazu geführt, dass der Preis oftmals als alleiniges Entscheidungskriterium angesehen wird und Faktoren wie Kundenorientierung, Engagement oder Kooperationsbereitschaft als irrelevant erscheinen. Durch den bestehenden Kostendruck führt dies im gesamten Prozess zu Qualitäts- und Vertrauensverlusten. Jedoch ist in den letzten Jahren ein Wandel zu sehen. Der Auftraggeber entscheidet als Kunde über den Erfolg oder den Misserfolg des Bauprojekts. Ziel für die Bauunternehmen sollte es sein, dass die Bedürfnisse der Kunden demnach erfüllt werden. Aus dieser Zufriedenheit wird es den Auftragnehmern (Bauunternehmen) ermöglicht eine langfristige Bindung mit dem Kunden (Auftraggeber) einzugehen.³

Im nachfolgenden Kapitel 2 wird das Thema der Masterarbeit einleitend erläutert. Aus der Problemstellung werden in weiterer Folge das Ziel der Arbeit sowie die Forschungsfrage definiert. Abschließend wird der Aufbau der Arbeit mit Hilfe eines Forschungsdesigns und einem Forschungsrahmen in übersichtlicher Form dargestellt.

¹ Vgl. KAISER, M.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit – Dimensionen und Messmöglichkeiten. Klappentext

² Vgl. IFAV-Institut für angewandte Verbraucherforschung: Kundenzufriedenheit – aus Verbrauchersicht. S.3

³ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.1

2 Ziel und Untersuchungsmethodik

In diesem Kapitel bzw. in den folgenden Unterkapiteln wird das Thema dieser Masterarbeit erläutert. Mit dem Ziel sowie der Beschreibung und Definition der Forschungsfrage werden in weiterer Folge das Forschungsdesign, indem die Vorgehensweise textlich dargestellt ist, beschrieben. Abschließend wird der Aufbau dieser Arbeit in Form eines Forschungsrahmens dargestellt und beschrieben.

2.1 Forschungsfrage

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Zufriedenheit der Auftraggeber (gemeinnützige Bauträger) mit deren Auftragnehmern (Bauunternehmen). Darauf wird eine Entwicklung von Empfehlungen an Auftragnehmer zur Zufriedenstellung der Auftraggeber aufgebaut. Die beiden zentralen Forschungsfragen lauten dementsprechend:

- 1) **Wie zufrieden sind gemeinnützige Bauträger in Österreich mit deren Bauunternehmen als Kunden und inwieweit gibt es Verbesserungspotential?**
- 2) **Welche Themen sind zu beachten, um ein erfolgreiches Bauprojekt mit einem gemeinnützigen Bauträger abzuwickeln?**

Um diese Fragen zu beantworten, werden folgende Ziele angestrebt:

- Beschreibung der Kundenlandschaft für Bauunternehmen in Österreich
- Grundlagenermittlung von Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Unternehmenserfolg im Allgemeinen
- Grundlagenermittlung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung speziell in der Baubranche
- Ermittlung von beeinflussenden Faktoren der Kundenzufriedenheit in der Baubranche
- Erarbeitung einer Expertenbefragung sowie eine Erarbeitung eines Modelles zur Steigerung der Kundenzufriedenheit

2.2 Forschungsdesign

In dieser Arbeit versteht sich unter dem Begriff „Forschungsdesign“ die Beschreibung des Forschungsumfanges sowie die Herangehensweise an das Forschungsthema.

Nachdem die Forschungsfrage definiert ist, wird nun das Forschungsdesign dargelegt. Eine geeignete Herangehensweise schafft ständigen Überblick sowohl in der Theorie als auch in der Empirie.

Ausgehend davon basiert diese Arbeit auf einer Literaturrecherche, in der zum einen ein Überblick über die Kundenlandschaft der österreichischen Bauunternehmen geschaffen und zum anderen fundamentale Informationen über Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und der daraus resultierende Unternehmenserfolg aufgezeigt wird.

Aufbauend auf diesen allgemeinen Überblick, wird speziell in den Bereichen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung eine weitere Literaturrecherche in der Baubranche durchgeführt. Zusätzlich werden verschiedene Faktoren, die auf die Kundenzufriedenheit in der Baubranche Einfluss haben, in dieser Literaturrecherche behandelt.

Im Anschluss an den theoretischen Teil dieser Arbeit folgt der empirische Teil.

Im empirischen Teil wird anfangs ein Überblick über die verschiedenen Messverfahren, mit denen Kundenzufriedenheit erhoben werden kann, geschaffen und in weiterer Folge einige Auswertungsmöglichkeiten der Ergebnisse behandelt.

Basierend auf den bisher erlangten Informationen und Daten der Literaturrecherche wird die Umfrage konzipiert. Dabei werden die Rahmenbedingungen der Umfrage festgelegt sowie der Fragebogen aufgebaut. Bevor jedoch mit der Umfrage gestartet werden kann, wird ein Pretest durchgeführt, um den Fragebogen auf Verständlichkeit und Tauglichkeit zu prüfen und anschließend weiter zu entwickeln.

Als Umfragegruppe werden die gemeinnützigen Bauträger in Österreich ausgewählt. Zuzufolge einer Internetrecherche gibt es von diesen 180 Unternehmen in Österreich.⁴ Unter genauerer Betrachtung ergab sich, dass einige Unternehmen dieselbe E-Mail-Adresse sowie dieselbe Anschrift hatten. Daraus wurde geschlossen, dass es sich um dasselbe Unternehmen hinter, dem dieselben Personen wirken, handelt. Durch das Adaptieren dieser Feststellung ergibt sich, dass es in Österreich 136 gemeinnützige Bauträger gibt.

Die Durchführung der Umfrage findet durch das Aussenden von E-Mails sowie telefonischen Interviews statt. Ziel der Befragung ist es, welche Faktoren inwieweit zur Zufriedenheit der Kunden in der Baubranche beitragen sowie auch die Wichtigkeit der jeweiligen Faktoren. Weiters wird durch offene Fragen erhoben, inwieweit ein Verbesserungspotential der Bauunternehmen besteht bzw. wie sich diese auch verbessern können.

Bei der Auswertung der erhobenen Erkenntnisse und Daten werden die Antworten, die aus geschlossenen Fragen gewonnen werden, anhand von Diagrammen dargestellt. Die Ergebnisse der offenen Fragen werden abhängig von ihrer Bedeutung dementsprechend ausgewertet und dabei

⁴ Vgl. <https://www.gbv.at/Mitglied/Index>. Datum des Zugriffs: 17.April.2019

wiederholte Aussagen zusammengefasst und in schriftlicher Form dargelegt.

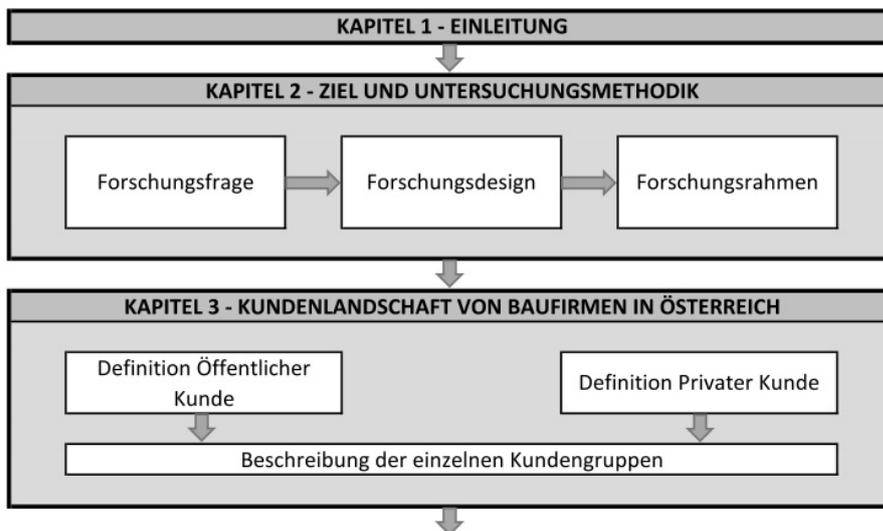
Durch die gewonnenen Informationen der Literaturrecherche und den Informationen aus den erhobenen Daten der Umfrage kann die Forschungsfrage beantwortet werden. Daraus werden Empfehlungen und Leitsätze für Bauunternehmen im Umgang mit gemeinnützigen Bauträgern gegeben.

Abschließend wird ein Resümee gezogen und ein Ausblick für künftige Forschung im Bereich der Kundenzufriedenheit in der Baubranche behandelt.

2.3 Forschungsrahmen

Unter dem Begriff „Forschungsrahmen“ versteht sich hier die Beschreibung des Aufbaus dieser Arbeit. Um das Forschungsdesign zu ergänzen, wird in diesem Kapitel der Aufbau dieser Arbeit zuerst in grafischer Form und anschließend in schriftlicher Form zusammengefasst.

In der folgenden Abbildung 1 wird der Aufbau dieser Arbeit übersichtlich in grafischer Form dargestellt.



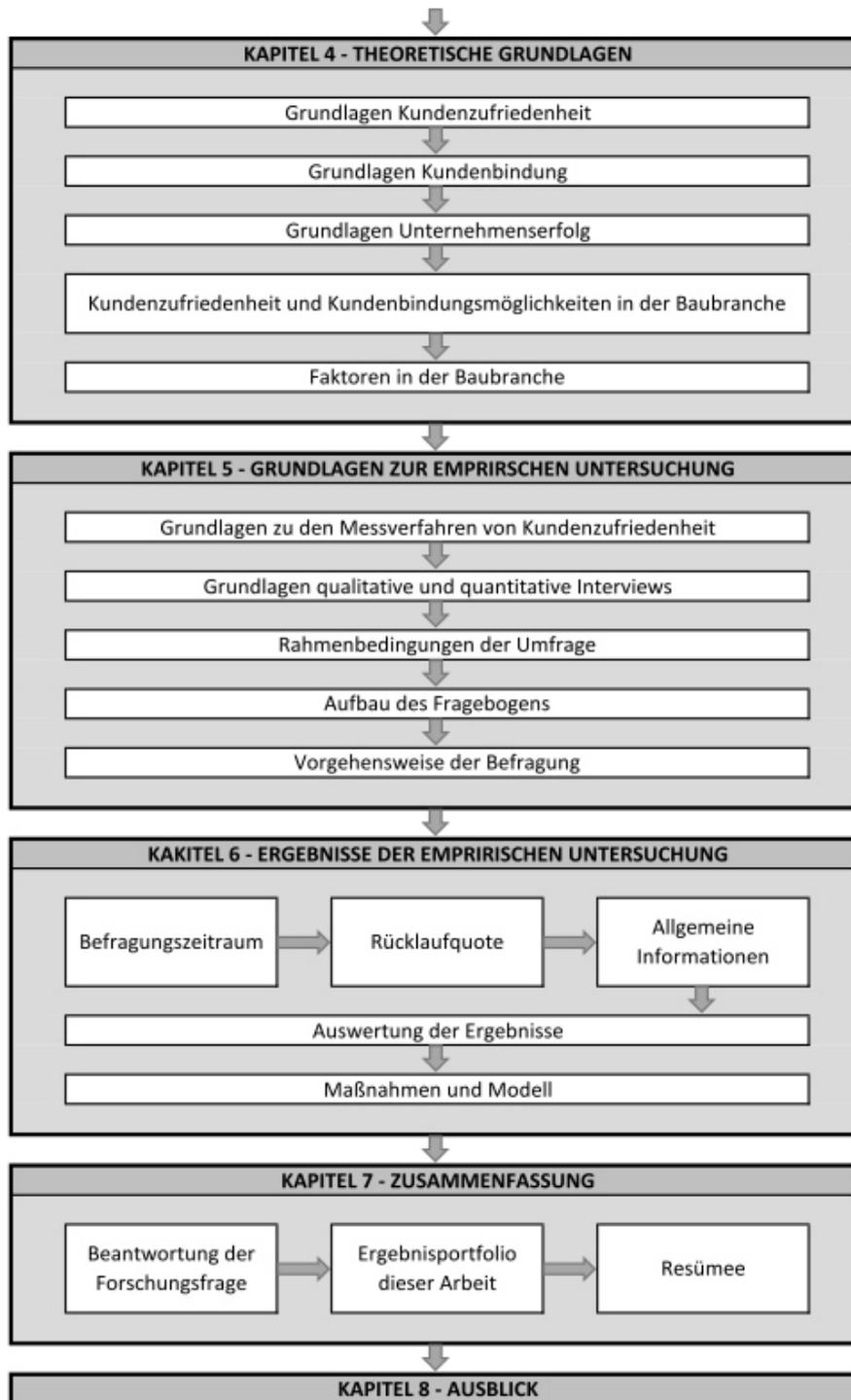


Abbildung 1: Aufbau dieser Arbeit⁵

⁵ Eigene Darstellung

2.3.1 Kundenlandschaft von Baufirmen in Österreich

Im Anschluss an die Einleitung bzw. Ziel und Untersuchungsmethodik wird im dritten Kapitel die Kundenlandschaft von Bauunternehmen in Österreich mittels einer Literaturrecherche aufgezeigt. Dabei werden die wichtigsten Kundengruppen beschrieben. Diese Recherche dient als Grundlage für das spätere Auswählen der Befragungsgruppe.

2.3.2 Theoretische Grundlagen

Für die später durchzuführende empirische Untersuchung wird in diesem Kapitel das Fundament in Form von theoretischen Grundlagen gelegt. Dabei werden die Begriffe Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Unternehmenserfolg in Form einer Wirkungskette betrachtet. In der folgenden Abbildung 2 ist dies grafisch ersichtlich.



Abbildung 2: Wirkungskette von Kundenzufriedenheit bis Unternehmenserfolg⁶

Zudem werden in diesem Kapitel weitere theoretische Grundlagen im speziellen zu den Themen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Baubranche aufgezeigt. Im letzten Unterkapitel werden Grundlagen für die Findung von einflussreichen Faktoren, die während des Bauprojekts die Zufriedenheit des Kunden beeinflussen können, behandelt.

2.3.3 Grundlagen zur empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel werden Grundlagen für die empirische Untersuchung lediglich für die Kundenzufriedenheit, den ersten Teil der Wirkungskette, aufgezeigt. Wiederum dient die folgende Abbildung 3 als Wegweiser durch diese Arbeit.

⁶ Eigene Darstellung



Abbildung 3: Wirkungskette für empirische Grundlagen⁷

Dabei werden als Erstes objektive und subjektive Messverfahren für Kundenzufriedenheitsmessungen dargelegt. Für diese möglichen Messverfahren werden zusätzlich verschiedene Auswertungsmöglichkeiten vorgestellt. Des Weiteren werden Grundlagen für die Konzeption der Umfrage sowie allgemeine Forschungsmethoden mittels einer Literaturrecherche dargelegt. Anschließend werden in diesem Kapitel die Rahmenbedingungen für die Umfrage festgelegt. Abschließend kann mit den bisher gesammelten Informationen der Fragebogen zusammengestellt werden und mit der Umfrage begonnen werden.

2.3.4 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Nachdem die Umfrage beendet ist, wird mit der Datenverarbeitung bzw. Auswertung der erhobenen Daten in Kapitel 6 gestartet. Die quantitativ erhobenen Daten werden in einer Liste gereiht sowie in ein- und zweidimensionalen Diagrammen aufbereitet. Aus den qualitativen Daten werden verschiedene Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit herausgearbeitet. Aus sämtlichen theoretischen sowie empirischen Erkenntnissen wird ein Modellvorschlag für Bauunternehmen aufgezeigt.

2.3.5 Zusammenfassung

In der Zusammenfassung wird die in Kapitel 2 festgelegte Forschungsfrage durch die gewonnenen Erkenntnisse der Literaturrecherche und der erhobenen empirischen Untersuchung beantwortet.

Weiters werden in Form eines Ergebnisportfolios die gesamten gewonnenen Erkenntnisse und erhobenen Daten zusammenfassend als Abschluss dargestellt.

2.3.6 Ausblick

Im letzten Kapitel dieser Arbeit wird abschließend ein Ausblick zum Thema Kundenzufriedenheit in der Baubranche sowie künftigen Herausforderungen zum Forschungsthema geschaffen.

⁷ Eigene Darstellung

3 Kundenlandschaft von Baufirmen in Österreich

In diesem Kapitel werden vorerst die wichtigsten Kundengruppen, die in Österreich am Markt vorhanden sind, zusammengefasst und beschrieben, um einen Überblick über die Kundenlandschaft von Baufirmen in Österreich zu schaffen. Dabei wird in der Baubranche zwischen öffentlichen und privaten Kunden unterschieden. Wobei sich die öffentlichen Kunden nochmals in öffentliche Auftraggeber und Sektorenauftraggeber unterteilen. Der grundlegende Unterschied zwischen öffentlichen und privaten Kunden liegt darin, dass öffentliche Kunden gesetzlich verpflichtet sind sich an die Bestimmungen des Bundesvergabegesetzes zu halten und private Kunden nicht.

3.1 Öffentliche Kunden

Der Begriff des öffentlichen Auftraggebers ist durch Wettbewerbsbeschränkungen definiert.⁸

Er ist der Treuhänder des Geldes des Steuerzahlers. Daher verwaltet der öffentliche Kunde mit diesen Mitteln die baulichen Anlagen des Staates. Gegebenenfalls werden diese damit um- oder ausgebaut sowie ein Neubau geplant und anschließend realisiert.⁹

Der öffentliche Kunde finanziert im Gegensatz zu den privaten Kunden seine Bauvorhaben in der Regel mit öffentlichen Mitteln oder handelt im Interesse der Öffentlichkeit. Aus diesem Grund ist er an geregelte Bestimmungen durch das Bundesvergabegesetz während des Vergabeprozesses gebunden.

3.1.1 Öffentliche Auftraggeber

Diese sind laut Bundesvergabegesetz der Bund, die Länder, die Städte, die Gemeinden und Gemeindeverbände sowie Einrichtungen, die im Allgemeininteresse liegende Aufgaben erfüllen und nicht gewerblicher Art sind.¹⁰ Folglich kann sich jener öffentlicher Auftraggeber nennen, der bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen das Bundesvergabegesetz einzuhalten hat und dadurch bei der Ausschreibung streng reguliert wird.¹¹

Folgende vier Punkte werden als Besonderheiten des öffentlichen Auftraggebers angesehen:

⁸ Vgl. BELKE, A.: Vergabepaxis für Auftraggeber. S. 3

⁹ Vgl. KALUSCHE, W.: Projektmanagement für Bauherren und Planer, S. 69

¹⁰ Vgl. https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Oeffentliche_und_Sektorenauftraggeber_im_Vergaberecht.html. (1. Absatz). Datum des Zugriffs: 16.4.2019

¹¹ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.12

- *„Öffentliche Auftraggeber besitzen häufig eine große Machtstellung, basierend auf ungenügender Trennung von Hoheitsgewalt und privatrechtlicher Auftragsvergabe, ihrerer teilweisen Stellung als Nachfragemonopolist und einer Zentralisierung des Beschaffungswesen.“¹²*
- Durch das Erwirtschaften eines besonders hohen Nutzens für die Allgemeinheit (z.B. Verbesserung der Infrastruktur) handeln diese nicht im Eigeninteresse.
- Das Kapital wird im Wesentlichen durch den Steuerzahler aufgebracht.
- Die Zuständigen der Verwaltung bzw. Umsetzung von staatlichen Bauten sind in ihrem Verhalten stark durch Vorschriften und Gesetze (in Österreich durch das Bundesvergabegesetz) gebunden.¹³

Einige Beispiele öffentlicher Auftraggeber sind neben dem Bund, Ländern und Gemeinden die **öffentlichen Anstalten, Universitäten, Schulen, Behörden, Kultureinrichtungen, ASFINAG und Stadtwerke.**

- Zu den öffentlichen Anstalten zählen in Österreich z.B. die „Statistik Austria“, „E-Control“, Bundesmuseen sowie die „Zentralanstalt für Meteorologie und Geodynamik“.¹⁴
- Zu den größten der 22 öffentlichen Universitäten in Österreich zählen z.B. die Universität Wien, Graz und Innsbruck sowie die Technische Universität Wien und Graz.
- Zu den Schulen zählen z.B. die Allgemeinbildenden Schulen wie Volksschulen oder Polytechnische Schulen und die Berufsbildenden Schulen wie die Berufsschule.¹⁵
- Neben den Behörden gehören z.B. Gerichte, die Landespolizeidirektion, Bundesministerien sowie das Bundesdenkmalamt zu den Behörden in Österreich.¹⁶
- Zu den Kulturinstitutionen des österreichischen Bundes gehören z.B. die österreichische Nationalbank, das Museums Quartier in Wien, sowie die Wiener Hofmusikkapelle.¹⁷

¹² Vgl. KALUSCHE, W.: Projektmanagement für Bauherren und Planer, S. 69

¹³ Vgl. KALUSCHE, W.: Projektmanagement für Bauherren und Planer, S. 69

¹⁴ Vgl. https://austria-forum.org/af/AustriaWiki/Anstalt_des_%C3%B6ffentlichen_Rechts. Datum des Zugriffs: 25.12.2019

¹⁵ Vgl. <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/schulsystem/sa.html>. Datum des Zugriffs: 25.12.2019

¹⁶ Vgl. <https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/146/Seite.1460001.html>. Datum des Zugriffs: 25.12.2019

¹⁷ Vgl. <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/agenda/kunst-und-kultur/kulturinstitutionen-des-bundes.html>: Datum des Zugriffs: 25.12.2019

- Ein weiterer großer öffentlicher Auftraggeber in Österreich ist z.B. die „Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs-Aktiengesellschaft (ASFINAG)“. Diese sind für die Verwaltung der österreichischen Autobahnen und Schnellstraßen verantwortlich.
- Zu den Stadtwerken zählen z.B. die „Wiener Stadtwerke“, die in Wien für die Versorgung der Energie sowie der Sicherstellung eines leistungsfähigen öffentlichen Personennahverkehrs verantwortlich sind.¹⁸

3.1.2 Sektorenauftraggeber

Der Begriff ist im Vergaberecht als Auftraggeber, der auf monopolähnlichen Strukturen unter Einfluss des Staates und unter Abschottung der Märkte im Bereich der Infrastruktur tätig ist, definiert.¹⁹

Sektorenauftraggeber sind Einrichtungen, die Aufgaben eines öffentlichen Auftraggebers erfüllen und darüber hinaus eine Sektorentätigkeit ausüben, sowie private Unternehmen deren Tätigkeit im Sektorenbereich liegen. Sektorentätigkeit besteht aus den Bereichen Gas, Wärme, Elektrizität, Wasser, Verkehrsdienste, Postdienste, Förderungen von Erdöl und Gas sowie Häfen und Flughäfen.²⁰ Dadurch stellt dieser eine Mischform von privaten und öffentlichen Auftraggebern dar und wird daher grundsätzlich einem Indifferenzbereich zugeordnet.²¹

Bei dieser Auftraggeberform müssen die privaten Unternehmen in keinem Näheverhältnis zur öffentlichen Hand stehen. Lediglich die Unternehmenstätigkeit bzw. die Sektorentätigkeit macht ein privates Unternehmen zu einem Sektorenauftraggeber.²²

Ein Beispiel für einen Sektorenauftraggeber stellt das Unternehmen „Flughafen Wien“ dar.²³

3.2 Private Kunden

Unter den Begriff der privaten Kunden fallen all jene, die im Gegensatz zu den öffentlichen Kunden nicht mit öffentlichen Mitteln, sondern durch privates Eigen- oder Fremdkapital wirtschaften. In den folgenden Punkten

¹⁸ Vgl. <https://www.wienerstadtwerke.at/eportal3/ep/tab.do/pageTypId/71283>. Datum des Zugriffs: 25.12.2019

¹⁹ Vgl. BELKE, A.: Vergabepaxis für Auftraggeber. S. 3

²⁰ Vgl. https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Oeffentliche_und_Sektorenauftraggeber_im_Vergaberecht.html. (2. Absatz). Datum des Zugriffs: 16.4.2019

²¹ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.14

²² Vgl. NEUMANN, D.: Vergaberecht – Grundzüge der öffentlichen Auftragsvergabe. S.17

²³ Vgl. https://www.viennaairport.com/jart/prj3/va/uploads/datauploads/Konzern/Investor%20Relations/Geschaeftsberichte/GB_2018_DE.pdf. S. 86. Datum des Zugriffs: 25.12.2019

werden die wichtigsten privaten Kundengruppen, die mit einer Baufirma im „Kunde-Erzeuger Verhältnis“ stehen näher beschrieben.

Dazu gelten insbesondere der Eigenbedarfsbauherr, welcher zum einen als Privatperson aber auch als Unternehmen oder private Organisation auftritt, private Investoren und institutionelle Anleger.²⁴

3.2.1 Gewerbliche Kunden

„Gewerbetreibende haben das Ziel, dauernd und mit der Absicht der Gewinnerzielung sowie unter eigenem Namen und unter eigener Verantwortung tätig zu sein.“²⁵ Daraus ergeben sich all jene Unternehmen, die bei der Wirtschaftskammer Österreich in einer der sieben Sparten für gewerbetreibende Unternehmen gemeldet sind. Zu diesen Sparten zählen folgende sieben.

1. **Sparte Bank und Versicherung:** In diese Sparte fällt z.B. das Unternehmen „Casinos Austria“, Sparkassen und Pensionskassen.
2. **Sparte Gewerbe und Handwerk:** In diese Gruppe fallen z.B. Bauunternehmen wie „Granit“, Dachdeckerunternehmen oder Metalltechnikunternehmen.
3. **Sparte Handel:** In dieser Sparte befinden sich Unternehmen, die z.B. mit Rohstoffen, Baustoffen oder Energie handeln. Dazu zählen z.B. die „OBI Group“ oder „Landing“.
4. **Sparte Industrie:** Neben den bauindustriellen Unternehmen wie z.B. der „STRABAG“ zählen zu dieser Sparte z.B. auch die Fahrzeug- sowie Metallindustrie.
5. **Sparte Information und Consulting:** Zu dieser Sparte zählen z.B. Ingenieurbüros, Finanzdienstleister sowie Immobilien- und Vermögenstreuhand.
6. **Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft:** Darunter befinden sich z.B. Hotels wie das „Falkensteiner Hotel“, Kinos sowie Reisebüros.
7. **Sparte Transport und Verkehr:** Zu dieser Sparte zählen z.B. Logistikunternehmen wie „Jerich International“, Unternehmen, die eine Tankstelle betreiben sowie Seilbahnbetriebsunternehmen.²⁶

²⁴ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.13

²⁵ Vgl. MOSENA, R.; HASENBALG, C.: Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft. S.181

²⁶ Vgl. <https://www.wko.at/branchen/Branchenauswahl.html>. Datum des Zugriffs: 25.12.2019

Im Dezember 2018 gab es in Österreich ca. 530.000 Unternehmen, die für Bauunternehmen gewerbliche Kunden sein konnten.²⁷

3.2.2 Bauträger

Der Begriff Bauträger teilt sich in zwei mögliche Sparten. Zum einen in den Bauträger, der Gewerbeimmobilien vertreibt und zum anderen in jenen, der Wohnimmobilien vertreibt. Die wesentliche Tätigkeit eines Bauträgers allgemein ist der gewerbliche Vertrieb von Immobilien, wobei diese Tätigkeit den kompletten Projektlauf umfasst. Diese umfasst angefangen vom Erwerb des Grundstückes bis hin zur Fertigstellung des Objektes inklusive der notwendigen Finanzierung. Daraus ergibt sich eine klare Bauherrenfunktion mit der gesamten Verantwortung des Projektes.

In Deutschland ist der Bauträger auch als „Trader-Developer“ im Bereich Wohnungsbau bekannt. Dabei errichtet dieser z.B. ein Einfamilienhaus oder Wohnungen auf seinem Namen sowie auf eigener Rechnung und vermietet oder verkauft diese samt Grundstück an Erwerber.²⁸

Ein Beispiel für einer der größten privaten Bauträger in Österreich ist das Unternehmen „BUWOG Group“.²⁹

Im Dezember 2018 gab es ca. 2700 aktive Unternehmen, die das Gewerbe des Bauträgers ausübten.³⁰

3.2.2.1 Gemeinnütziger Wohnbauträger

Im Gegensatz zu den gewinnzielenden Wohnbauträgern orientiert sich der gemeinnützige Wohnbauträger an der Erfüllung der Interessen des Gemeinwohles und hat sich an das Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz zu halten.³¹ All jene österreichischen Mitglieder sind im „Österreichischen Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen“ eingetragen und aufgelistet.

Dieser Verband verfolgt folgende Grundwerte³²:

- Schaffen von leistbaren Wohnungen für die breite Bevölkerungsschicht
- Ertragsbeschränkungen anstatt Gewinnorientierung

²⁷ Vgl. http://wko.at/statistik/kmu/GK_BeschStat_DetailGK.pdf?_ga=2.115533702.1023783308.1577276766-1535497470.1514226788. S.2. Datum des Zugriffs: 25.12.2019

²⁸ Vgl. KALUSCHE, W.: Projektmanagement für Bauherren und Planer, S. 470

²⁹ Vgl. https://www.immobiliemagazin.at/downloads/im_201501_bautraegerranking_2015.pdf, S.2. Datum des Zugriffs: 25.12.2019

³⁰ Vgl. OSCHISCHNIG, U.: Immobilien- und Vermögenstreuhänder: Branchendaten. S.11

³¹ Vgl. <https://www.gbv.at/Page/View/4129>. Datum des Zugriffs: 17.April.2019

³² Vgl. <https://www.gbv.at/Page/View/4129>. Datum des Zugriffs: 17.April.2019

- Langfristige Wohnungsversorgung über mehrere Generationen
- Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit in der Projektabwicklung sowie mit den eigenen Geschäftsgemeinkosten - Kostendeckungsprinzip
- Ressourcenschonender Umgang
- Offen für umweltgerechte Technologien und Innovationen

Aus der Liste dieses Verbands ergibt sich eine Anzahl von gemeinnützigen Bauträgern in ganz Österreich von 180 und in der Steiermark von 27. (Stand: März 2019)³³

Ein Beispiel für einen der größten österreichischen gemeinnützigen Bauträger ist das Unternehmen „Heimat Österreich gemein. Wohnungs- und Siedlungsgesellschaft“.³⁴

3.2.3 Privater Kunde im Wohnbau

Dieser Kunde tritt am ehesten als natürliche Person als Bauherr auf. Dabei werden Projekte für den eigenen Bedarf, angefangen vom Einfamilienhaus bis hin zu Bauten unterschiedlicher Nutzung, realisiert.³⁵

Der private Kunde im Wohnbau wird in Österreich umgangssprachlich auch „Häuslbauer“ genannt. In der Regel nimmt diese Kundengruppe einen Neubau, Umbau, Zubau oder eine Sanierung eines Einfamilienhauses oder Wohnhauses in Anspruch. Im Gegensatz zu den restlichen Kundengruppen handelt es sich hier in der Regel um einen nicht wiederkehrenden Kunden, denn das Erschaffen des Eigenheimes beschränkt sich auf eine einmalige oder höchstens zweimalige Tätigkeit im Leben des Kunden.

Ein Beispiel für einen privaten Kunden im Wohnbau stellt eine natürliche Person, die ihr Eigenheim errichtet, dar.

Bei dieser Kundengruppe wird angenommen, dass lediglich Personen in Österreich in Frage kommen, die sich im Alter zwischen 20 und 65 Jahren befinden und in Österreich gemeldet sind. Dabei zeigt sich, dass hier ca. 5.500.000 Personen potentielle Kunden von Bauunternehmen sind.³⁶

³³ Vgl. <https://www.gbv.at/Mitglied/Index>. Datum des Zugriffs: 17.April.2019

³⁴ Vgl. https://www.immobiliien-magazin.at/downloads/im_201501_bautraegerranking_2015.pdf, S.2. Datum des Zugriffs: 25.12.2019

³⁵ Vgl. KALUSCHE, W.: Projektmanagement für Bauherren und Planer, S. 63

³⁶ Vgl. https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/index.html. Datum des Zugriffs: 25.12.2019

3.2.4 Baufirmen als Kunde von Subunternehmen

Auch Baufirmen untereinander kommen in ein Kunde-Erzeuger Verhältnis in Form von Leistungsübertragungen an Subfirmen. Unter dem Begriff Subunternehmer, Subfirmen oder Nachunternehmer verstehen sich Unternehmen, welche die Leistungen der beauftragten Firma bzw. des Erstkundens übernehmen und ausführen.

In Abbildung 4 wird der Ablauf zwischen Kunde und Erzeuger mit einem Subunternehmer dargestellt. Kunde A erteilt Firma A einen Auftrag zur Erbringung von Leistungen. Daher wirkt in diesem Verhältnis Kunde A als Kunde und Firma A als Erzeuger. Firma A wird diese beauftragten Leistungen jedoch nicht ausführen, sondern an Firma B weiter vergeben. In diesem Fall wird Firma A zum Kunden B und rückt in Kundenstellung und Firma B wird der neue Erzeuger, um die Leistungen auszuführen. Dieser Erzeuger nimmt die Stellung des Subunternehmers ein.

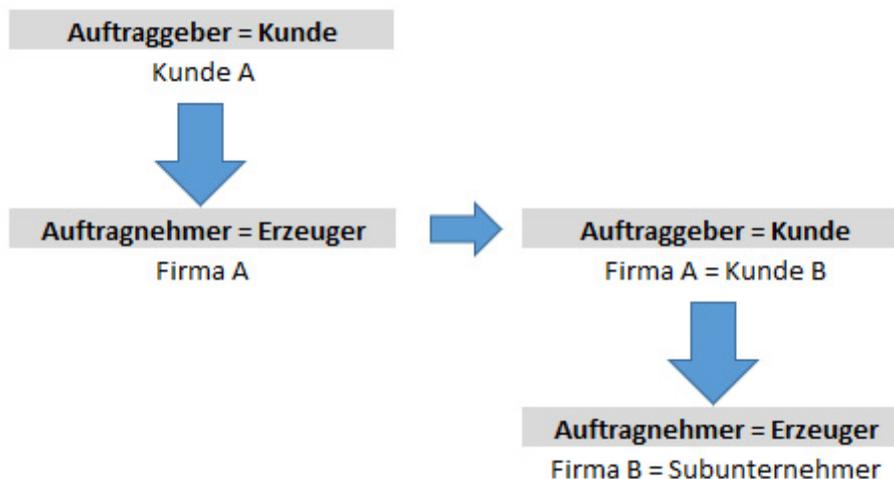


Abbildung 4: Kunde - Erzeuger Verhältnis³⁷

Ein Beispiel für ein solches Verhältnis bzw. den Vorfall, dass ein Bauunternehmen als Kunde definiert wird, ist, wenn das Bauunternehmen Firma A von einem Bauträger den Auftrag zur Errichtung einer Wohnhausanlage bekommt. Jedoch kann Firma A diesen Auftrag nicht selbst erfüllen, weil es aus gegebener Auftragslage zu wenig Personal zur Erbringung des Auftrages hat. Daher gibt Firma A den Auftrag an Firma B weiter, denn dieses Bauunternehmen hat zur gegebenen Zeit genug Personal zur Verfügung, um diesen Auftrag zu erfüllen. Nun befindet sich nicht nur der Bauträger, der den Auftrag anfangs erteilt hat, sondern auch Firma A in der Rolle des Kunden.

³⁷ Eigene Darstellung

3.2.5 Sonstige institutionelle Kunden

Ein institutioneller Kunde ist jener, der als ein nicht staatlicher Verein, Institution oder Organisation fungiert. Zu diesen Kunden zählen zum Beispiel jegliche Sport- und Freizeitvereine, private Forschungseinrichtungen oder die Diözesen der katholischen Kirche.

3.3 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es zwei Hauptgruppen, die öffentlichen und die privaten Kunden, gibt. Der große Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen ist der, dass öffentliche Kunden ihre Bauprojekte im Interesse der Öffentlichkeit abwickeln und somit auch mit öffentlichen Geldern finanziert werden. Im Gegensatz dazu wirtschaften die privaten Kunden mit Eigen- bzw. Fremdkapital. Zusätzlich sind in Österreich öffentliche Auftraggeber (Kunden) im Vergabeverfahren an das Bundesvergabegesetz gebunden. Zu den öffentlichen Kunden gehören zum Beispiel Schulen, Behörden und Kultureinrichtungen.

Zu den privaten Auftraggebern (Kunden) der österreichischen Bauunternehmen zählen der Eigenbedarfsbauherr, Unternehmen, private Organisationen, private Investoren sowie institutionelle Anleger. Unter den wichtigsten Gruppen der privaten Kunden befinden sich die gewerblichen Kunden, private Bauträger, gemeinnützige Bauträger, der private Kunde im Wohnbau (Eigenheim Errichter), sowie auch Bauunternehmen, die als Subfirmen für weitere Bauunternehmen tätig sind.

Anhand der Kundenverteilung in Österreich zeigt sich, dass der potentielle private Kunde im Wohnbau (ca. 5.500.000 Personen) sowie der private gewerbliche Kunde (ca. 530.000 Unternehmen) im Gegensatz zu den Bauträgern (ca. 2.700 Unternehmen) einen erheblich größeren Teil darstellt.

Nachdem die wichtigsten Kundengruppen der österreichischen Bauunternehmen behandelt wurden, folgen anschließend die theoretischen Grundlagen von Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Unternehmenserfolg.

4 Theoretische Grundlagen

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird der Grundstein für die empirische Untersuchung gelegt. Angefangen mit einer Definition der Kundenzufriedenheit werden weiters die Grundlagen anhand eines Beispiels (Kapitel 4.1.2) und einiger Konzepte und Theorien wie z.B. der Assimilationstheorie oder der Kontrasttheorie näher erklärt. Anschließend sollen die wesentlichen Faktoren theoretisch beschrieben und erläutert sowie Auswirkungen von zufriedenen bzw. unzufriedenen Kunden beschrieben werden. Im darauffolgenden Kapitel werden verschiedene Möglichkeiten den Kunden an das Unternehmen strategisch zu binden aufgezeigt. Anschließend wird der Unternehmenserfolg des Auftragnehmers als Konsequenz von Kundenbindung betrachtet. Abschließend werden in diesem Kapitel die Themen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Speziellen in der Baubranche behandelt. Dabei werden besonders im Bereich der Kundenzufriedenheit in der Baubranche einige Vorschläge und Empfehlungen gegeben.

Aus dem Kapitel 4.1.4.2 wird die Wirkungskette, die sich durch dieses Kapitel zieht, abgeleitet. Dabei wird als positive Auswirkung von Kundenzufriedenheit die Kundenbindung gesehen. In weiterer Folge entwickelt sich aus der Bindung der Kunden der Unternehmenserfolg. In der Abbildung 5 wird diese Wirkungskette nochmal grafisch dargestellt.



Abbildung 5: Wirkungskette Kundenzufriedenheit³⁸

³⁸ Eigene Darstellung

4.1 Grundlagen zur Kundenzufriedenheit

In diesem Unterkapitel wird die Kundenzufriedenheit bzw. der erste Schritt der Wirkungskette betrachtet.



Abbildung 6: Wirkungskette Kundenzufriedenheit - Teil Kundenzufriedenheit³⁹

In der Marketingtheorie⁴⁰ und -praxis nimmt die Kundenzufriedenheit eine zentrale Rolle ein. Aus den Aktivitäten eines Unternehmens und der anschließenden Zufriedenheit oder Unzufriedenheit des Kunden ergeben sich verschiedene Verhaltensweisen des Kunden. Zu diesen Verhaltensweisen zählen insbesondere die Weiterempfehlung, Beschwerde, Wiederkäufe, Zusatzkäufe sowie die Rückkehr der Kunden.⁴¹

Die Frage wie Kundenzufriedenheit genau entsteht, soll in diesem Kapitel durch Theorien, Konzepten und Beispielen näher erläutert werden.

4.1.1 Definition Kundenzufriedenheit

Trotz einiger Definitionen des Begriffs Kundenzufriedenheit, mangelt es auf wissenschaftlicher Ebene an einer allgemein anerkannten Definition.⁴² Kundenzufriedenheit kann aus verschiedenen Perspektiven wie z.B. aus ökonomischer, philosophischer oder medizinischer Perspektive betrachtet werden.⁴³

In der Literatur gibt es im Grunde zwei verschiedene Definitionsansätze, um Kundenzufriedenheit zu beschreiben. Der erste Ansatz zeigt, dass Kundenzufriedenheit eine Einstellung oder ein Gefühl des Konsumenten im Zusammenhang mit der Nutzung der erhaltenen Leistung widerspiegelt. Im Zweiten wird Kundenzufriedenheit über einen Soll-Ist-Vergleich zwischen der erwarteten und tatsächlich eingetretenen Leistung definiert.⁴⁴ Da diese beiden Definitionsansätze nicht im Widerspruch stehen,

³⁹ Eigene Darstellung

⁴⁰ Marketing-Theorien: Mikroökonomische Ansätze, Verhaltenwissenschaftliche Ansätze, Güter- und Geschäftstypenklassifikationen sowie Neo-institutionenökonomische Ansätze. Vgl. Fuß, A.: Marketing-Theorien: Eine Einführung. S.179

⁴¹ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 19

⁴² Vgl. GROß-ENGELMANN, M.: Kundenzufriedenheit als psychologisches Konstrukt. S. 16

⁴³ Vgl. ROSENSTIEL, L.; NEUMANN, P.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Handbuch für Strategie und Umsetzung. S. 36

⁴⁴ Vgl. STOCK-HOMBURG, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. S. 24

sondern sich ergänzen, ergibt sich, dass Kundenzufriedenheit als eine Einstellung, die mit dem Soll-Ist-Vergleich verbunden ist, definiert wird.⁴⁵

Jedoch ist diese Einstellung situationsbezogen zu betrachten, weil sich das Gefühl des Konsumenten variabel verhält. Weiters steigen und verändern sich die Anforderungen der Kunden von Tag zu Tag durch den ständig wachsenden Markt und sich daraus ergebende neue Angebote bzw. Produkte/Leistungen.

„Was einen Kunden heute zufrieden und glücklich macht – wird morgen schon Standard und Gewohnheit. Aus diesem Grund ist Kundenzufriedenheit ein Rennen ohne Ziellinie, das jeden Morgen neu beginnt.“⁴⁶

Um dem Begriff Kundenzufriedenheit noch näher und bildhafter beschreiben zu können, wird im folgenden Absatz auf das Confirmation/Disconfirmation Paradigma eingegangen. Bei diesem Ansatz wird Kundenzufriedenheit nicht als Gefühl oder Einstellung beschrieben, sondern als Soll-Ist-Vergleich angesehen.

4.1.2 Das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma

Zahlreich theoretische Erklärungen des Konstrukts Kundenzufriedenheit ergeben sich aus den verschiedenen Begriffsdefinitionen. Um Kundenzufriedenheit systematisch anhand eines Konzeptes erklären zu können, wird auf das Confirmation/Disconfirmation Paradigma (C/D-Paradigma) als Basiskonzept zurückgegriffen.⁴⁷ In der Kundenzufriedenheitsforschung ist das C/D-Paradigma weit verbreitet und systematisiert Theorien und Konzepte, die für die Entstehung von Kundenzufriedenheit relevant sind.⁴⁸

Die Kernaussage des C/D-Paradigmas resultiert aus einem Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Leistung) mit einem Vergleichsstandard des Kunden (Soll-Leistung). Eine Confirmation (Bestätigung) herrscht, wenn die wahrgenommene Ist-Leistung der Soll-Leistung entspricht. Wird jedoch die erwartete Soll-Leistung von der eingetretenen Ist-Leistung übertroffen, so wird von einer positiven Disconfirmation (positive nicht-Bestätigung) gesprochen. Wenn im umgekehrten Fall die erwartete Soll-Leistung von der eingetretenen Ist-Leistung jedoch untertroffen wird, wird von einer negativen Disconfirmation (negative nicht-Bestätigung) gesprochen.⁴⁹

⁴⁵ Vgl. STOCK-HOMBURG, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. S. 26

⁴⁶ Vgl. HÄUSEL, H.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Handbuch für Strategie und Umsetzung. S. 51

⁴⁷ Vgl. BAUER, V.: Kundenzufriedenheit erfassen - Konzept zur Messung von Kundenzufriedenheit am Fallbeispiel der Therme Meran AG

⁴⁸ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 19

⁴⁹ Vgl. FLEER, J.: Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität in Multikanalsystemen des Einzelhandels. S. 41

In der folgenden Abbildung 7 werden der Vergleichsprozess und die daraus schließende Konsequenz dargestellt.

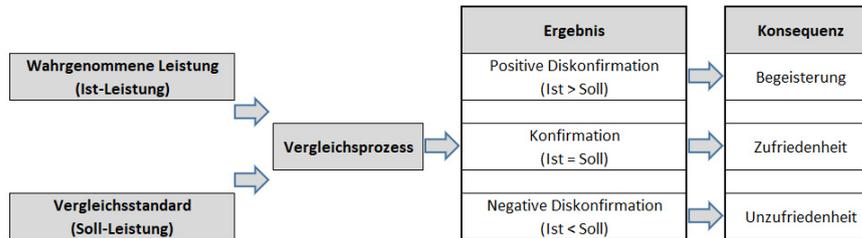


Abbildung 7: Darstellung C/D-Paradigma⁵⁰

Aus Abbildung 7 zeigt sich, dass Kunden ein Produkt oder eine Leistung an ihren persönlichen Erwartungen messen und sich daraus ein individuelles Zufriedenheitsurteil ergibt. Aus der Differenz zwischen Soll- und Ist-Leistung ergibt sich das Ausmaß der Zufriedenheit als Konfirmationsniveau.⁵¹ Im optimalen Fall sollte die Ist-Leistung größer der Soll-Leistung sein, um beim Kunden eine hohe Zufriedenheit bzw. Begeisterung auszulösen.

Zusammenfassend kann mit diesem Basiskonzept infolge eines Vergleichsprozesses einfach erklärt werden, wie sich Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit ergeben kann. Der Nachteil dieses Konzeptes ist es jedoch, dass hierbei neben dem Ist-Soll-Vergleich die Einstellung bzw. das Gefühl des Konsumenten gegenüber der Leistung unberücksichtigt bleiben.

4.1.3 Spezielle Konzepte und Theorien

Neben dem C/D-Paradigma als Basiskonzept gibt es noch weitere Ansätze zur Erklärung der Entstehung von Kundenzufriedenheit. Wie bereits erwähnt geht es beim C/D-Paradigma um einen Vergleich der Soll-Ist-Leistung. Zum einen konzentrieren sich diese Theorien auf eine nachträgliche Veränderung der Soll-Leistung bzw. Ist-Leistung und zum anderen, dass die subjektive Wahrnehmung sowie die Art der Leistung einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. In diesem Kapitel steht die Darstellung der wichtigsten Konzepte und Theorien im Mittelpunkt.⁵²

Die folgende Tabelle 1 soll einen kurzen Überblick über die Theorien und deren grundlegenden Aussagen schaffen.

⁵⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an: SKALA-GAST, D.: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. S. 20

⁵¹ Vgl. SKALA-GAST, D.: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. S. 20

⁵² Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 23

Tabelle 1: Überblick spezieller Theorien und Konzepte zur Erklärung der Entstehung von Kundenzufriedenheit⁵³

Theorie	Grundlegende Aussage
Assimilationstheorie	Eine Abweichung der erwarteten Leistung (Soll-Leistung) von der wahrgenommenen Leistung (Ist-Leistung) tritt ein, somit passen Kunden nachträglich die Wahrnehmungen bzw. Erwartung an, um wieder im Gleichgewicht zu sein. (Soll=Ist)
Kontrasttheorie	Eine Abweichung der erwarteten Leistung (Soll-Leistung) von der wahrgenommenen Leistung (Ist-Leistung) tritt ein, somit übertreiben Kunden nachträglich die Wahrnehmung bzw. Erwartung. Entweder sind Kunden sehr zufrieden oder sehr unzufrieden.
Assimilations-Kontrast-Theorie	Die Höhe der Abweichung zwischen Soll- und Ist-Leistung entscheidet ob es zu einer Verringerung (Assimilations-Effekt) oder einer Vergrößerung (Kontrast-Effekt) kommt.
Zeitlicher Einfluss auf Zufriedenheit	Das Zusammenspiel des Leistungsniveaus mit der zeitlichen Veränderung der Erwartungshaltung führt zu einer Beeinflussung der Zufriedenheit.
Mehr-Faktoren-Theorie	Das Zusammenspiel von Basis-, Begeisterungs- und Leistungsfaktoren entscheidet über die Zufriedenheit.

4.1.3.1 Assimilationstheorie

Dieser Ansatz basiert auf der Theorie der kognitiven Dissonanz. Dabei handelt es sich um eine Abweichung der zu erwartenden Einstellung (Soll-Leistung) mit dem wahrgenommenen Eindruck (Ist-Leistung). Dieses Gefühl wird vom Menschen als unangenehm empfunden und daher passen sich entweder die Erwartungen an die wahrgenommene Leistung oder

⁵³ Eigene Darstellung in Anlehnung an: HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 23

umgekehrt die Wahrnehmung an die Erwartungen an, um wieder im Gleichgewicht (Soll=Ist) zu sein. Daher wird dieser Prozess als Assimilations-Effekt bezeichnet.⁵⁴

Beispiel: Ein Kind geht in einen Eissalon ein Eis kaufen. Bevor es den Salon betritt, weiß es, dass es ein Apfeleis möchte. Dieses Apfeleis steht für die erwartete Leistung (Soll-Leistung). Jedoch gibt es im Salon lediglich ein Apfel-Zimteis. Dieses steht für den wahrgenommenen Eindruck (Ist-Leistung). Dadurch ist die erwartete Leistung nicht im Gleichgewicht mit der wahrgenommenen. Deshalb muss das Kind ihre Erwartungen (Apfeleis) an die wahrgenommene Leistung (Apfel-Zimteis) anpassen.

4.1.3.2 Kontrasttheorie

Wie bei der Assimilationstheorie liegt auch hier eine Abweichung der zu erwartenden Einstellung (Soll-Leistung) mit dem wahrgenommenen Eindruck (Ist-Leistung) vor. Jedoch verläuft die nachträgliche Korrektur in die entgegengesetzte Richtung. Anstatt eines Gleichgewichts (Soll=Ist) wie bei der Assimilationstheorie entsteht durch den Eintritt einer nicht erwarteten Leistung (unabhängig ob positiv oder negativ) ein Überraschungseffekt. Dieser führt im Falle einer Übersteigerung der Erwartungen zu einer enorm positiven Bewertung der Leistung oder umgekehrt im Falle einer nicht Erfüllung der Erwartungen zu einer extrem negativen Bewertung der Leistung.⁵⁵

Beispiel: Wieder geht ein Kind in einen Eissalon ein Eis kaufen. Bevor es den Salon betritt, weiß es, dass es ein Apfeleis möchte. Dieses Apfeleis steht für die erwartete Leistung (Soll-Leistung). Jedoch gibt es im Salon lediglich ein Apfel-Zimteis. Dieses steht für den wahrgenommenen Eindruck (Ist-Leistung). Durch die zusätzliche Geschmackskomponente ist das Kind enorm positiv beeindruckt. Daher tritt eine Übersteigerung der Erwartungen ein.

4.1.3.3 Assimilations–Kontrast–Theorie

Aus der Verknüpfung der Assimilations- und der Kontrasttheorie entsteht die Assimilations-Kontrast-Theorie, die eine Mischung aus diesen beiden Theorien verkörpert. Der Ansatz dieser Theorie basiert darauf, dass Kundenzufriedenheit durch die Höhe der Abweichung zwischen Soll-Leistung von der wahrgenommenen Ist-Leistung bestimmt.⁵⁶

⁵⁴ Vgl. SKALA-GAST, D.: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. S. 21

⁵⁵ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 25 f.

⁵⁶ Vgl. SKALA-GAST, D.: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. S. 45

Bei einer geringen Abweichung der wahrgenommenen Leistung von der erwarteten Leistung kommt es zu einer nachträglichen Korrektur der Erwartung oder der Einstellung, um ins Gleichgewicht (Soll=Ist) zu gelangen. In diesem Fall tritt der Assimilations-Effekt ein. Wenn sich aber die Abweichung der Soll-Ist-Diskrepanz im Indifferenzbereich befindet, kann das Gleichgewicht (Soll=Ist) nicht wiederhergestellt werden und der Kontrast-Effekt tritt ein.⁵⁷

Die folgende Abbildung 8 zeigt jene drei Effekt-Fälle, die bei dieser Theorie eintreten können. Zum einen ist der akzeptierte Leistungsbereich mit dem Assimilations-Effekt und zum anderen der Bereich der positiven Soll-Ist-Leistungsabweichung sowie der Bereich der negativen Soll-Ist-Leistungsabweichung, in dem der Kontrast-Effekt entsteht, ersichtlich.

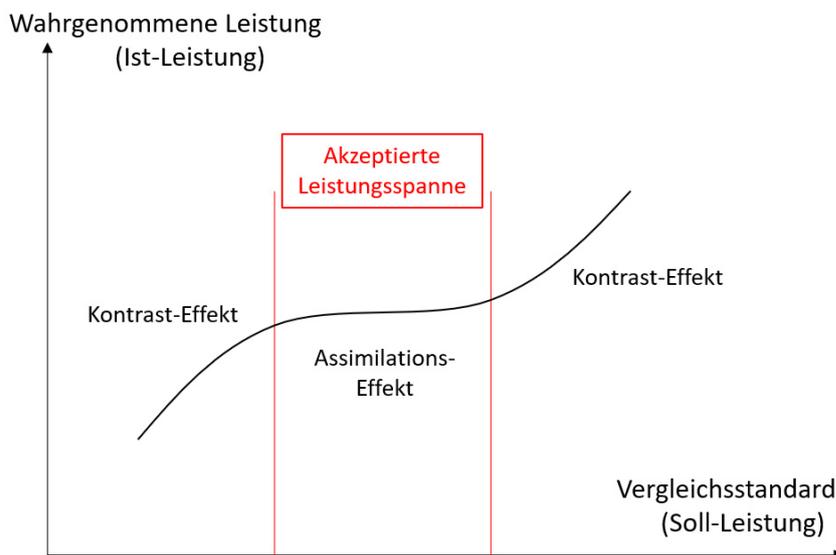


Abbildung 8: Assimilations-Kontrast-Theorie⁵⁸

Beispiel: Wieder geht ein Kind in einen Eissalon ein Eis kaufen. Bevor es den Salon betritt, weiß es, dass es ein Apfeleis möchte. Dieses Apfeleis steht für die erwartete Leistung (Soll-Leistung). Jedoch gibt es im Salon lediglich ein Apfel-Zimteis. Dieses steht für den wahrgenommenen Eindruck (Ist-Leistung). Durch die zusätzliche Geschmackskomponente ergibt sich entweder der Assimilations-Effekt indem das Kind die Erwartungen an die eingetretene Leistung anpasst oder der Kontrast-Effekt indem das Kind enorm positiv bzw. negativ überrascht ist.

⁵⁷ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 26 f.

⁵⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an: BÖSNER, K.: Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung und Kundenpreisverhalten. S. 65

4.1.3.4 Zeitlicher Einfluss auf Zufriedenheit

Im grundlegenden Basiskonzept des C/D-Paradigma wird davon ausgegangen, dass das Erwartungsniveau (Soll-Leistung) im Verlauf der Zeit konstant bleibt. In dieser Theorie wird davon ausgegangen, dass sich das Erwartungsniveau des Menschen mit der Zeit verändert, wobei die angebotene Leistung weiterhin konstant verläuft oder steigt, jedoch eine geringere Steigung als das Erwartungsniveau hat.⁵⁹

In der folgenden Abbildung 9 ist ersichtlich, dass es einen Übergang von Zufriedenheit zur Unzufriedenheit infolge der zeitlichen Veränderung gibt. Dieser Übergang tritt ein, wenn sich die Gerade des Leistungsniveaus mit der Geraden des Erwartungsniveaus schneidet.

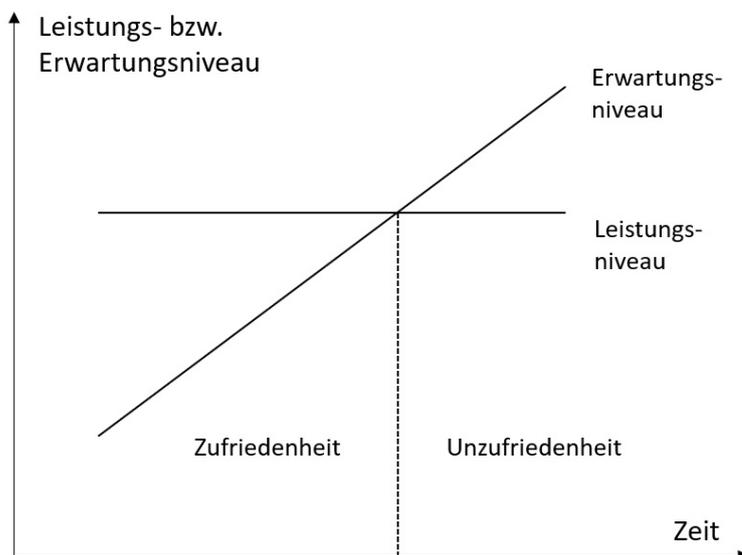


Abbildung 9: Zeitlicher Einfluss auf Zufriedenheit⁶⁰

Beispiel: Eine Familie lässt sich von einem Bauunternehmen ein Haus errichten. Nach Übernahme des Objektes ist die Familie sehr zufrieden mit ihrem neuen Eigenheim und den vollbrachten Leistungen des Bauunternehmens. Jedoch zeigt sich im Laufe der Zeit, dass die Energiekosten durch die schlechte Dämmung höher sind als erwartet. Dadurch wird sich die anfängliche Zufriedenheit mit dem Bauunternehmen zu einer Unzufriedenheit.

⁵⁹ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 27 f.

⁶⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an: HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 29

4.1.3.5 Mehr-Faktoren-Theorie

Im Gegensatz zu den bereits behandelten Theorien erklärt die Mehr-Faktoren-Theorie die Entstehung unterschiedlicher Zufriedenheitsniveaus, die von unterschiedlichen Faktoren abhängig sind.⁶¹ Das bedeutet, dass die Erfüllung verschiedener Leistungen direkt zur Zufriedenheit führt, jedoch andere Leistungen lediglich zur Vermeidung von Unzufriedenheit beitragen. Durch die Grundannahme, dass verschiedene Zufriedenheitsniveaus von wiederum verschiedenen Faktoren abhängig sind, lässt sich das Ergebnis in drei Arten von Faktoren, die verschiedene Leistungsarten repräsentieren, unterteilen.⁶²

- **Basisfaktoren:** Diese Faktoren sieht der Kunde als selbstverständlich an. Daher verursachen sie bei nicht Erfüllung einen Zustand von Unzufriedenheit und im Gegensatz dazu bei Erfüllung einen neutralen Zustand der nicht Unzufriedenheit.
- **Leistungsfaktoren:** Dieser Faktor liegt zwischen dem Basis- und Begeisterungsfaktor und wird somit vom Kunden erwartet. Bei der Erfüllung der Erwartungen durch diese Faktoren liegt die Zufriedenheit auf Konfirmationsniveau (Soll=Ist). Daher besteht ein linearer Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und dem Erfüllungsgrad. Andernfalls, wenn die Erwartungen über- oder untertroffen werden, liegt das Konfirmationsniveau oberhalb (Ist>Soll) oder unterhalb (Ist<Soll).⁶³
- **Begeisterungsfaktoren:** Kunden sehen diese Faktoren als nicht selbstverständlich und erwarten sie auch nicht. Hierbei kann es bei Erfüllung einen Zustand von Zufriedenheit oder Begeisterung führen, aber bei nicht Erfüllung lediglich einen Zustand der Nichtzufriedenheit.⁶⁴

In der folgenden Abbildung 10 ist der lineare Zusammenhang der Zufriedenheit und des Leistungsniveaus durch die Gerade der Leistungsfaktoren dargestellt. Der Schnittpunkt des Konfirmationsniveau (Ist-Niveau) und des Erwartungsniveau (Soll-Niveau) ergibt wiederum das Soll=Ist. Wenn nun Begeisterungsfaktoren oder Basisfaktoren unter- oder übertroffen werden, steigt oder sinkt die Zufriedenheit.

⁶¹ Vgl. NERDINGER, F., NEUMANN, C., et al.: Wirtschaftspsychologie. S. 133

⁶² Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 32

⁶³ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 34

⁶⁴ Vgl. NERDINGER, F., NEUMANN, C., et al.: Wirtschaftspsychologie. S. 133

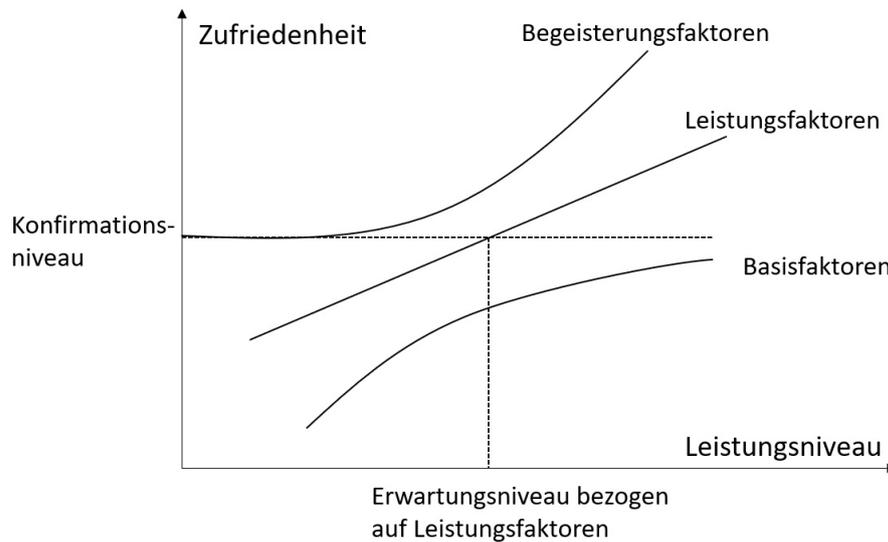


Abbildung 10: grafische Darstellung der Mehr-Faktoren-Theorie der Kundenzufriedenheit⁶⁵

4.1.4 Auswirkungen von Kundenzufriedenheit und -unzufriedenheit

Im vorherigen Kapitel wurde die Entstehung von Kundenzufriedenheit durch Theorien und Konzepte wie z.B. der Assimilations- oder Kontrasttheorie geschildert. In diesem Abschnitt geht es um die Frage welche Auswirkungen Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Kunden für das Unternehmen hat.

Nach dem Kauf eines Produkts oder einer Leistung durch den Kunden folgt die Nutzung oder der Gebrauch dieser. In dieser Phase erfolgt, wie schon im C/D-Paradigma (Kapitel 4.1.2), der Vergleichsprozess. Woraus entweder Zufriedenheit oder Unzufriedenheit resultiert. Aus dem Gefühl der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit gibt es von Seiten des Kunden mehrere Möglichkeiten, wie er darauf reagiert.⁶⁶

Die Auswirkungen der Kundenzufriedenheit teilen sich in kurzfristige und langfristige Auswirkungen für das Unternehmen.

4.1.4.1 Kurzfristige Auswirkungen

Aus Zufriedenheit und Unzufriedenheit des Kunden können sich verschiedene Reaktionen bilden. In der folgenden Abbildung 11 sind die wichtigsten kurzfristigen Auswirkungen dargestellt.

⁶⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an: HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 33

⁶⁶ Vgl. SAUERWEIN, E.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. S. 14

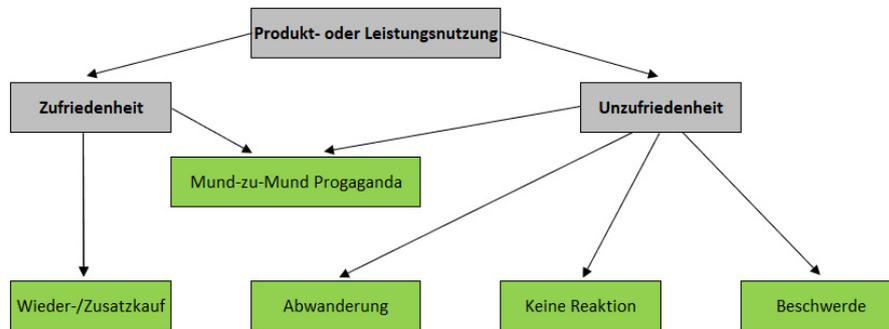


Abbildung 11: Mögliche kurzfristige Reaktionen in Abhängigkeit des Zufriedenheitsurteils⁶⁷

Die empfundene Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit kann von den Produkt- oder Leistungsnutzern in Form von **Mund-zu-Mund Propaganda** weitergegeben werden. Aus diesem Effekt entsteht für das erzeugende Unternehmen entweder eine positive oder eine negative kostenlose Werbung. Erfahrungswerte zeigen, dass im Durchschnitt zufriedene Kunden die Erfahrungen an drei Personen mitteilen, wohingegen unzufriedene Kunden ihre Enttäuschung an neun Personen weitergeben.⁶⁸

Des Weiteren können Kunden bei Unzufriedenheit mit einer **Abwanderung** bzw. einem Anbieter- oder Markenwechsel reagieren. Diese Reaktion ist sehr problematisch, weil das Unternehmen keine Chance bekommt den Grund der Unzufriedenheit zu erfahren und anschließend darauf reagieren zu können.⁶⁹

Eine weitere Konsequenz von Kundenunzufriedenheit ist die **Beschwerde** oder Reklamation. Das Thema Beschwerdemanagement nimmt eine hohe strategische Bedeutung ein, um als Unternehmen Erfolg zu haben. Aus diesem Grund ist die Beschwerde für ein Unternehmen die bedeutsamste Auswirkung von Kundenunzufriedenheit, denn aus einer Beschwerde kann ein Unternehmen auf direktem Wege die Unzufriedenheit des Kunden erkennen und gezielt darauf reagieren.⁷⁰

Weiters stellen der **Wiederkauf bzw. der Zusatzkauf** weiterer Produkte oder Leistungen des gleichen Unternehmens kurzfristige Auswirkungen von Zufriedenheit dar. Zudem ist der Wiederkauf nach der Kundenzufriedenheit der nächste Schritt zur Kundenloyalität bzw. langfristigen Auswirkungen von Zufriedenheit.

⁶⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an: KAISER, M.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit – Dimensionen und Messmöglichkeiten. S. 29

⁶⁸ Vgl. HOMBURG, C., GIERING, A. et al: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. S.6

⁶⁹ Vgl. SAUERWEIN, E.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. S. 16

⁷⁰ Vgl. KÜNZEL, H.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. S.67 ff.

4.1.4.2 Langfristige Auswirkungen

Um als Unternehmen langfristige positive Auswirkungen zu erreichen, muss sie eine Loyalität oder eine Bindung des Kunden auslösen. Kundenloyalität umfasst drei Dimensionen: das Wiederkaufverhalten des Kunden durch den Kauf des gleichen Produktes, das Zusatzkaufverhalten des Kunden durch den Kauf einer weiteren Leistung oder eines weiteren Produktes beim gleichen Anbieter und das Weiterempfehlungsverhalten des Kunden gegenüber anderen potentiellen Kunden. Kundenloyalität existiert somit, wenn diese drei Punkte beim Kunden eingetreten sind.⁷¹

Unter Kundenbindung wird eine Geschäftsbeziehung als Folge von nicht zufälliger Markttransaktion zwischen einem Kunden und einem Anbieter verstanden. Daraus ergeben sich sowohl auf Kundenseite als auch auf Anbieterseite Gründe zur Fortführung der Geschäftsbeziehungen.⁷²

Verschiedene Forschungsarbeiten zum Thema Kundenzufriedenheit wie z.B. von *Anderson/Mittal* 2000, *Anderson/Fornell/Lehmann* 1994 und *Anderson/Fornell/Mazvancheryl* bestätigen den direkten positiven Effekt von Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg. Des Weiteren zeigen die Forschungsarbeiten zum Thema Kundenloyalität bzw. Kundenbindung von z.B. *Kalwani/Narayandas* 1995, *Kumar* 1999 und *Reichheld/Sasser* 1990, dass die Kundenbindung in einer indirekten Beziehung zum wirtschaftlichen Erfolg steht und diesen somit positiv beeinflusst.⁷³

Somit bilden sich aus den Ergebnissen der zuvor genannten Forschungsarbeiten folgende drei zusammenfassende Aussagen:

- Kundenbindung bzw. -loyalität ist eine positive Auswirkung von Kundenzufriedenheit
- Kundenzufriedenheit hat einen direkten positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg
- Kundenbindung steht in einer indirekten Beziehung zum Unternehmenserfolg

Daher ist Kundenbindung bzw. -loyalität eine Auswirkung von Kundenzufriedenheit sowie in weiterer Folge der Unternehmenserfolg eine Auswirkung von Kundenbindung darstellt. In der folgenden Abbildung 12 sind diese Auswirkungen in Form einer Wirkungskette grafisch dargestellt.

⁷¹ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 56

⁷² Vgl. HOMBURG, C., GIERING, A. et al: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. S.6

⁷³ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 66 f.

Abbildung 12: Wirkungskette Kundenzufriedenheit⁷⁴

4.2 Grundlagen zur Kundenbindung

Im zweiten Unterkapitel der Grundlagenermittlung wird die erste langfristige Auswirkung von Kundenzufriedenheit betrachtet. Wie in Abbildung 13 dargestellt handelt es sich dabei um die Kundenbindung.

Abbildung 13: Wirkungskette Kundenzufriedenheit - Teil Kundenbindung⁷⁵

Kundenbindungsmanagement ist gegenwärtig nicht nur für Einzelhandelsunternehmen, sondern auch für Unternehmen der Baubranche ein wichtiges Thema. Moderne Technologien ermöglichen es durch den Einsatz von ausgefeilten Marketingstrategien, dass Wünsche und Bedürfnisse der Kunden erkannt werden. Die Unternehmen können sich im ständig wachsenden Konkurrenzdruck von den Mitbewerbern abheben sowie die Kunden gezielt an das Unternehmen binden.⁷⁶

Wie bereits in Kapitel 4.1.4.2 – Langfristige Auswirkungen von Kundenzufriedenheit - beschrieben, stehen Kundenloyalität und Kundenbindung in einem engen inhaltlichen Bezug zueinander, sind aber nicht gleichzusetzen. Kundenloyalität entsteht aus einem Gefühl der Zufriedenheit des Kunden und bedeutet, dass der Kunde bewusst beabsichtigt aus eigener Überzeugung wiederzukaufen. Kundenbindung kann sowohl freiwillige als auch unfreiwillige Ursachen der Loyalität des Kunden haben. Beispiele für unfreiwillige Ursachen zur Kundenbindung sind ökonomische, technische, funktionale oder vertragliche Gründe. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Kundenzufriedenheit der umfassendere Begriff und Loyalität eine Form der freiwilligen Kundenbindung ist.⁷⁷

⁷⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an: HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 56, S. 66

⁷⁵ Eigene Darstellung

⁷⁶ Vgl. KÜNZEL, H.: Handbuch Kundenzufriedenheit. S.135

⁷⁷ Vgl. FLEER, J.: Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität in Multikanalsystemen des Einzelhandels. S. 55 f.

Folgend werden in diesem Kapitel zuerst die Ursachen der Kundenbindung behandelt und anschließend einige Konzepte zur Bindung von Kunden erläutert.

4.2.1 Bindungsursachen

Aus der Perspektive des Kunden gibt es vier verschiedene Bindungszustände. Diese unterscheiden sich dahingehend, ob der Kunde bei einem bestimmten bleiben will und/oder es muss. Zu diesen Zuständen gehört die **Trägheit**, bei der der Kunde die Austauschbeziehung fortführt, obwohl er dies weder will noch muss. Im Zustand der **Gebundenheit** muss der Kunde in der Austauschbeziehung verbleiben, will es aber nicht. Im Gegensatz dazu will der Kunde im Zustand der **Verbundenheit** die Austauschbeziehung fortführen, muss es jedoch nicht. Der erstrebenswerte Zustand ist die **idealisierte Gebundenheit**, bei der Kunden die Austauschbeziehung sowohl weiterführen will als auch muss.⁷⁸

Definition Verbundenheit: Dieser Bindungszustand beruht auf einer emotionalen (affektiven) sowie einer moralischen (normativen) Bindung und zeichnet sich durch den Wunsch des Kunden in einer Austauschbeziehung zu verbleiben aus (er will, muss aber nicht).⁷⁹

Definition Gebundenheit: Im Begriff Gebundenheit steckt das Wort „gebunden“. Daher ist der Kunde aus z.B. Mangel an verfügbaren Alternativen an einen Anbieter gebunden, sodass ein Anbieterwechsel nicht möglich ist. Dadurch ist der Kunde in seiner Entscheidungsfreiheit hinsichtlich der Nutzung von alternativen Anbietern eingeschränkt (er will nicht, muss aber).⁸⁰

In der folgenden Tabelle 2 sind diese vier Bindungszustände in Form einer Vier-Felder-Matrix dargestellt.

Tabelle 2: Bindungszustände der Kunden⁸¹

Austauschbeziehung zwischen Kunden und Anbieter		
	Der Kunde muss nicht.	Der Kunde muss.
Der Kunde will.	Verbundenheit	Idealisierte Gebundenheit
Der Kunde will nicht.	Trägheit	Gebundenheit

⁷⁸ Vgl. BAGUSAT, A.: Kundenbindungsstrategien für Business-to-Consumer-Märkte. S.111

⁷⁹ Vgl. BAGUSAT, A.: Kundenbindungsstrategien für Business-to-Consumer-Märkte. S.114

⁸⁰ Vgl. BAGUSAT, A.: Kundenbindungsstrategien für Business-to-Consumer-Märkte. S.113

⁸¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an: BAGUSAT, A.: Kundenbindungsstrategien für Business-to-Consumer-Märkte. S.112

Folglich stellt die idealisierte Gebundenheit eine Verbindung aus der Verbundenheit und Gebundenheit dar. Weiters wird die Gebundenheit durch rationale Faktoren sowie Verbundenheit durch emotionale Faktoren ausgelöst. In diesem Bindungszustand verlassen sich Kunden sowohl auf die künftige Leistungsfähigkeit als auch auf den Willen der Leistungserbringung des Anbieters. Somit steht der Anbieterwechsel mit dem Nutzenverlust in Höhe der bereits vorhandenen emotionalen und rationalen Bindungsursachen in Verbindung.⁸²

Für die leichtere Verständlichkeit wird mit Abbildung 14 verdeutlicht, wie es von den emotionalen und rationalen Bindungsursachen zur idealisierten Gebundenheit kommt.

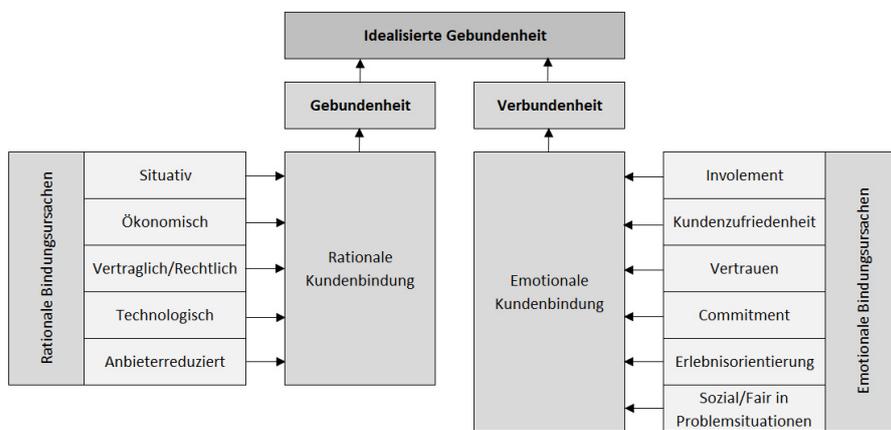


Abbildung 14: Bindungsursachen für Gebundenheit und Verbundenheit⁸³

Diese rationalen und emotionalen Bindungsursachen bestimmen über die Stärke bzw. das Ausmaß der Kundenbindung. In Abhängigkeit von der Anzahl der Bindungsursachen bzw. der Bindungsursache selbst, können Kunden unterschiedlich stark gebunden sein.⁸⁴

4.2.2 Konzepte – Kundenbindung als Ziel

Kundenbindungsstrategien entstehen durch den Willen des Unternehmens, ein längeres Geschäftsverhältnis mit einer bestimmten Kundenzielgruppe zu pflegen. Diese Strategien werden in Form von Handlungsanweisungen und Richtlinien zielführend umgesetzt. Das Erreichen der Kun-

⁸² Vgl. BAGUSAT, A.: Kundenbindungsstrategien für Business-to-Consumer-Märkte. S.113

⁸³ Eigene Darstellung in Anlehnung an: BAGUSAT, A.: Kundenbindungsstrategien für Business-to-Consumer-Märkte. S.113

⁸⁴ BAGUSAT, A.: Kundenbindungsstrategien für Business-to-Consumer-Märkte. S.117

denbindungsziele beruht auf einer konsequenten Verfolgung der Kundenbindungsstrategie durch die Instrumente, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen.⁸⁵

Diese Kundenbindungsinstrumente unterscheiden sich durch Interaktionen, Zufriedenheit und Wechselbarrieren (Abwanderungshindernisse für den Kunden).⁸⁶

In der folgenden Abbildung 15 sind Kundenbindungsinstrumente für verschiedene Bereiche beispielhaft dargestellt.

Fokus Instrumentenbereich	Interaktion	Zufriedenheit	Wechselbarrieren
Produkt-politik	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Produktentwicklung • Internalisierung • Externalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualangebote • Qualitätsstandards • Servicestandards • Zusatzleistungen • Produktdesign • Leistungsgarantien 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle technische Standards • Value Added Services
Preis-politik	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenkarten 	<ul style="list-style-type: none"> • Preisgarantie • Preisgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertragliche Wechselbarrieren • Ökonomische Wechselbarrieren • Preisbundling
Kommunikations-politik	<ul style="list-style-type: none"> • Direct Mailings • Event-Marketing • Online-Marketing • Servicenummern • Kundenforen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzeitschriften • Telefonmarketing • Beschwerdemanagement • Persönliche Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzenrelevante Mailings • Lock-in-Effekte • Emotionale Wechselbarrieren
Distributions-politik	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Gewinnspiel • Produkt Sampling • Werkstattbesuche 	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Bestellung • Katalogverkauf • Direktlieferung 	<ul style="list-style-type: none"> • Abonnements • Multichanneling • Standortwahl

Abbildung 15: Überblick Kundenbindungsinstrumente⁸⁷

Die Spalten Interaktion und Zufriedenheit basieren auf psychologischen Motiven. Wohingegen die Spalte Wechselbarrieren das Abwandern des Kundenstamms verhindert.⁸⁸

Aus den Kundenbindungsinstrumenten der Abbildung 15 lassen sich einige Konzepte für die Baubranche herausarbeiten:

⁸⁵ Vgl. BAGUSAT, A.: Kundenbindungsstrategien für Business-to-Consumer-Märkte. S.44

⁸⁶ Vgl. KÜNZEL, H.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. S. 54

⁸⁷ KÜNZEL, H.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. S. 55

⁸⁸ Vgl. KÜNZEL, H.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. S. 55

- Kunden durch Kundenzeitschriften mit Neuigkeiten aus dem Bauunternehmen versorgen
- Kunden nach Fertigstellung eines Bauobjekts durch Wartungsverträge im Bereich des Facility Managements an das Bauunternehmen binden
- Einrichtung eines Beschwerdemanagements innerhalb des Bauunternehmens

In den folgenden Punkten werden weitere Konzepte und Ideen zur Bindung von Kunden näher beschrieben.

4.2.2.1 Der Kunde als Mensch/Partner

Um den Bedürfnissen des Kunden erfolgreich zu begegnen, muss erkannt werden, dass hinter jedem Kunden ein einzigartiger Mensch steht. Das Ziel der Unternehmen sollte sein, sich in die Gedankenwelt des Kunden hineinzusetzen. Denn je näher an den Bedürfnissen der Kunden gearbeitet wird, desto eher werden diese auch erfüllt. Mit dem klassischen Ansatz, den Kunden als König darzustellen, wird die Komponente Mensch beim Kunden ausgeblendet und es kommt zu einer Entfernung seiner Gedankenwelt. Daher gilt es den Kunden auf gleicher Augenhöhe aufmerksam zu begegnen und dadurch aus dem „König Kunde“ ein „Mensch Kunde“ zu machen. Der Kunde agiert dann auf gleicher Ebene als Partner.⁸⁹

Beispiel: Ein Mann vergöttert seine Frau und erhöht sie zu etwas ganz Besonderem. Dadurch lässt er sich nicht auf ihre alltäglichen Bedürfnisse und Wünsche ein und kann diese somit nicht erfüllen.⁹⁰ Wie in diesem Beispiel ist der Umgang mit dem Kunden auf Augenhöhe zur Erfüllung der Bedürfnisse und Wünsche essentiell.

4.2.2.2 Vertrauen als Grundlage

In den meisten Fällen sind der Kunde und der Anbieter nicht am gleichen Wissensstand über das Produkt oder die Leistung, die angeboten wird. Wenn sich der Kunde nicht ausreichend informieren kann oder will, muss er dem Anbieter vertrauen. Vertrauen setzt sich in der Literatur aus drei Komponenten zusammen.

- 1) Die **Zuverlässigkeit bzw. Glaubwürdigkeit** als Erwartung des Kunden, dass das Leistungsversprechen des Anbieters eingehalten wird.

⁸⁹ Vgl. KÜNZEL, H.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. S. 83

⁹⁰ Vgl. KÜNZEL, H.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. S. 83

- 2) Das **Wohlwollen**, dass der Anbieter nicht nur eigennützig, sondern auch im Interesse des Kunden handelt.
- 3) Und die **Problembereitschaft**, dass der Anbieter bei Kritik oder Problemen des Kunden ein entgegenkommendes Verhalten zeigt.⁹¹

Vertrauen ist nicht nur in privaten Angelegenheiten die Grundlage für das Aufrechterhalten von Beziehungen, sondern auch Grundlage für den Aufbau einer sozialen Beziehung zum Unternehmen. Dieses Gefühl ist für das Anschließen an Menschen oder Gruppen verantwortlich und führt in weiterer Folge zur Loyalität zum Unternehmen. Vertrauen schaffende Maßnahmen der Unternehmen sorgen für einen zusätzlichen Kundennutzen, um sich an das Unternehmen zu binden, indem z.B. soziale Nähe entsteht oder Zeitkosten durch einen erneuten Preis-/Leistungsvergleich wegfallen.⁹²

Beispiel: Zwei Bergsteiger müssen sich auf alle Fälle gegenseitig vertrauen und sich besonders im Notfall aufeinander verlassen können. So wie auch bei einem Bauprojekt müssen sich der Auftraggeber als auch der Auftragnehmer aufeinander verlassen, denn wenn einer aussteigt, erleidet auch der andere einen Schaden.

4.2.2.3 Der Kunde als Fan des Unternehmens

„Ein Fan ist ein Konsument eines spezifischen Kulturgutes, der sich durch besondere positive affektive Bezüge gegenüber diesem Kulturgut sowie durch daraus resultierende spezifische Verhaltensweisen von anderen Konsumenten unterscheidet.“⁹³

Um einen Fan für ein Unternehmen zu gewinnen, muss das wahrgenommene Image des Unternehmens die zentralen Bedürfnisse des Fans befriedigen. Er erlebt im Zusammenhang mit dem Unternehmen soziale Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft. Weil niemand als Fan geboren wird, muss zwischen dem Kunden und dem Unternehmen ein überzeugendes Erlebnis geschaffen werden, damit eine Fan-Beziehung entsteht. Diese Beziehung entsteht, wenn die Vorlieben des Unternehmens (Bezugsperson) mit dem Kunden geteilt werden können. Der große Vorteil einer solchen Beziehung ist, dass diese nicht auf einer rationalen Begründung beruht, sondern auf einer rein affektiv begründeten Beziehung.⁹⁴

Eine Möglichkeit dieses Fan-Prinzip auszulösen ist die **Fokussierung der Leistungserbringung** auf die wichtigsten Aspekte (Verlässlichkeit, Qualität usw.) zwischen Kunde und Unternehmen. Diese Aspekte können über

⁹¹ Vgl. TÖPFER, A.: Handbuch Kundenmanagement. S. 152 f.

⁹² Vgl. TÖPFER, A.: Handbuch Kundenmanagement. S. 154 ff.

⁹³ BECKER, A., DASCHMANN, G.: Das Fan-Prinzip. S. 13

⁹⁴ BECKER, A., DASCHMANN, G.: Das Fan-Prinzip. S. 14 f.

eine Befragung der Kunden herausgefunden werden, sind jedoch von Kunde zu Kunde unterschiedlich. Anhand der ermittelten Aspekte ist für das Unternehmen wichtig, dass es in diesen Punkten ein glänzendes Auftreten vorweist. Dadurch können die Leistungen des Unternehmens wieder zentrale Bedürfnisse der Kunden erfüllen und durch seine Leistungserbringung sowohl Identifikation als auch Einzigartigkeit erzeugen, die in weiterer Folge zu einer emotionalen Bindung führen. Daher sollte es nicht heißen „Mehr ist Mehr“, sondern fokussiert und gleichzeitig ressourcenschonend das Richtige zu tun“.⁹⁵

Beispiel: Ein Fußballfan hat hohe Ansprüche und Erwartungen an seine Mannschaft. Diese emotionale Bindung zur Mannschaft basiert vorwiegend auf ihre Leistung. Bei ausbleibender Leistung zeigt sich dieser gleich wie jeder andere unzufrieden. Der große Unterschied zwischen Kunde und Fan ist, dass der Fan leidenschaftlich ist aber treu bleibt und der Kunde seine Bindung beendet.⁹⁶

4.2.2.4 Beschwerdemanagement als Chance

Im Fall des Erzielens der bestmöglichen Qualität der Produkte und Leistungen des Unternehmens, können die Erwartungen des Kunden nicht immer erfüllt werden. Eine Reklamation oder Beschwerde gegenüber dem Unternehmen zeigt eine negative Abweichung zwischen der erwarteten und erhaltenen Leistung. Weiters reklamiert nur ein kleiner Teil der unzufriedenen Kunden beim Unternehmen. Nach *Künzel* zeigt sich zahlenmäßig ein „Eisbergmodell“ indem sich nur 20 % der unzufriedenen Kunden beschweren, 80 % äußern sich allerdings gegenüber den Anbietern nicht. Hierbei liegen die Chancen und Risiken des Unternehmens, denn diese 80 % der Kunden sind potenzielle Abwanderer. Aus diesem Grund ist es für ein Unternehmen wichtig dem Kunden eine Möglichkeit zu bieten, um etwaige Soll-Ist Abweichungen der Leistung äußern zu können.⁹⁷ Zum Beispiel bei der Assimilationstheorie soll sich die Leistung in der akzeptierten Spanne aus Abbildung 8 befinden.

Bei einer Soll-Ist Abweichung der Leistung ist es wichtig die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen, sodass eine kundenorientierte und professionelle Bearbeitung der Beschwerden stattfindet und den Kunden damit zur Bindung zum Unternehmen führt. Hierbei besteht für das Unternehmen zusätzlich ein Verbesserungspotential.⁹⁸

⁹⁵ BECKER, A., DASCHMANN, G.: Das Fan-Prinzip. S. 153 ff.

⁹⁶ BECKER, A., DASCHMANN, G.: Das Fan-Prinzip. S. 21 ff.

⁹⁷ Vgl. KÜNZEL, H.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. S. 67 ff.

⁹⁸ Vgl. KÜNZEL, H.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. S. 74

4.2.2.5 Preisfairness als Instrument

Im Grunde setzt sich beim Kunden das Gefühl der Preisfairness aus der Dringlichkeit des Bedarfes und des Preis-Leistungs-Verhältnisses zusammen. Es wird davon ausgegangen, dass die Dringlichkeit des Bedarfes einen negativen und das Preis-Leistungs-Verhältnis einen positiven Einfluss hat. Wenn der Kunde das Preis-Leistungs-Verhältnis als gut einschätzt, wird er dem Unternehmen Preisfairness attestieren. Im optimalen Geschäftsfall sollte sich der Austausch von Entgelt und Ware durch Ehrlichkeit beider Seiten auszeichnen. Dadurch erhält jeder Beteiligte, was er verdient und es entsteht Preisfairness. Der Kunde empfindet hingegen Ungerechtigkeit, wenn er für den Erwerb seines Produktes oder seiner Leistung zu viel bezahlen muss, wenn es nicht seinen Vorstellungen entspricht oder er im Nachhinein von besseren Angeboten erfährt. Je höher die empfundene Preisfairness beim Kunden sein wird, desto zufriedener wird er nach Geschäftsabschluss sein.⁹⁹

In der folgenden Abbildung 16 wird ein Modell von der Preisfairness in weiterer Folge zur Kundenbindung dargestellt. Hauptaugenmerk liegt auf der Zufriedenheit mit dem Geschäftsabschluss. Dabei wird das Plus als ein positiver und das Minus als ein negativer Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden gesehen.

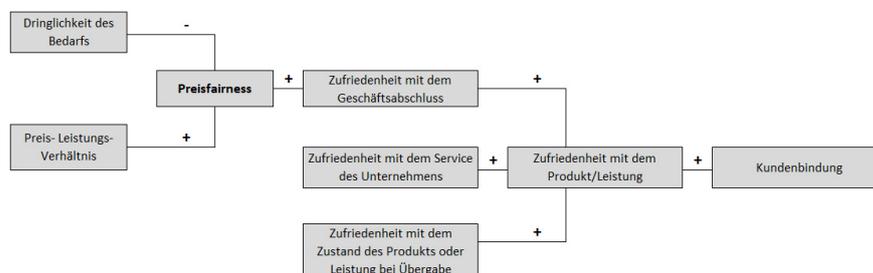


Abbildung 16: Darstellung eines Modells der Wirkung von Preisfairness auf die Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbindung¹⁰⁰

Beispiel: Die Preisfairness kann zum Beispiel bei einem Bauprojekt durch die Dringlichkeit negativ beeinflusst werden, wenn der Kunde dem Bauunternehmen nur sehr wenig Bearbeitungszeit des Projektes zur Verfügung stellt. Des Weiteren kann die Preisfairness bei schlechter Auftragslage des Bauunternehmens (nicht ausgelastetes Bauunternehmen) durch ein gutes Verhältnis von Preis zu Leistung positiv für den Kunden beeinflusst werden.

⁹⁹ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 314 f.

¹⁰⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an: HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 315

4.2.3 Fazit und Empfehlung

Unternehmen haben sich im immer schwierigeren Wettbewerbsumfeld neuen Herausforderungen zu stellen sowie Neukundenakquisition, Kundenbindungsstrategien, Produktorientierung und Kundenmanagement anzupassen. Kundenverständnis dient als Fundament dieser Punkte. Anstatt der Bekämpfung einzelner Symptome mit punktuellen Aktivitäten ist ein ganzheitlicher Ansatz notwendig, um Kunden erfolgreich an das Unternehmen zu binden. Im ersten Schritt sollte in Form einer **Marktforschung** eine umfassende **Wettbewerbs- und Kundenanalyse** durchgeführt werden. Weiters sollen Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens sowie Mitbewerber, aber auch führende Unternehmen aus anderen Branchen untersucht werden. Aus den erhobenen internen und externen Daten sollte ein **Konzept einer Bindungsstrategie** entworfen werden. Erst wenn dieses Konzept klar definiert ist, können lückenschließende Maßnahmen ergriffen werden. Dabei darf nicht vergessen werden, dass auch die zu bindende Zielgruppe identifiziert werden muss, denn nicht jeder Kunde stellt für das Unternehmen den gleichen Wert sowie auch zukünftig das gleiche Potential dar. Zuletzt muss darauf geachtet werden, dass **Kundenbindung überprüfbar und messbar** sein muss, um ein entsprechendes Nachsteuern zu ermöglichen.¹⁰¹

4.3 Grundlagen zum Unternehmenserfolg

Im letzten Teil der Wirkungskette wird der Blick auf eine Auswirkung der Kundenbindung gelegt. Wie in Abbildung 17 dargestellt handelt es sich dabei um den Unternehmenserfolg.



Abbildung 17: Wirkungskette Kundenzufriedenheit - Teil Unternehmenserfolg¹⁰²

Zum Thema Unternehmenserfolg gibt es eine begriffliche Einordnung zwischen drei verschiedenen Ansätzen. Diese sind der Zielansatz, der Systemansatz und der interessenpluralistische Ansatz.

Im **Zielansatz** wird Unternehmenserfolg durch den Grad der Zielerreichung definiert. Um dies messen zu können, muss im Unternehmen ein Ziel über eine bestimmte Zeitspanne gesetzt werden. Das Unter- oder

¹⁰¹ Vgl. RENNHAK, C.: Herausforderung Kundenbindung, S. 199 f.

¹⁰² Eigene Darstellung

Überschreiten der Zielebene nach Ablauf der Zeitspanne ergibt entweder einen positiven oder einen negativen Unternehmenserfolg.¹⁰³

„Der **Systemansatz** versucht das Problem, ein geeignetes Erfolgskriterium festzulegen, zu lösen, indem er die Perspektive um die Umwelt des Unternehmens erweitert. Erfolg nach dem Systemansatz ist die Fähigkeit, den langfristigen Fortbestand einer Unternehmung durch den auf Dauer gewährleisteten Zugang zu überlebensnotwendigen Ressourcen und Fähigkeiten zu sichern.“¹⁰⁴ Mit dem Begriff der Umwelt des Unternehmens sind z.B. Mitbewerber, Kunden und Lieferanten gemeint.

Im **interessenpluralistischen Ansatz** werden die Interessen des Unternehmens in interne und externe Interessengruppen unterteilt. Dabei sind interne Interessengruppen z.B. Mitarbeiter und das Management und externe Interessengruppen z.B. Lieferanten, Kunden und die Öffentlichkeit. Jede dieser Gruppen haben unterschiedliche Ansprüche und Erwartungen. Das Unternehmen ist folglich dann erfolgreich, wenn es den Erwartungen der verschiedenen internen und externen Interessensgruppen gerecht wird. Dieser Ansatz berücksichtigt sowohl den System- als auch den Zielansatz, welche in den vorherigen zwei Punkten beschrieben werden. Einige Interessengruppen werden folglich den Zielansatz und andere den Systemansatz verwenden. Im Grunde sind die jeweiligen Erfolgsmaße von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich zu betrachten. Wenn das Unternehmen von gewissen Ressourcen abhängig ist, wird diese Gruppe stärker gewichtet. Wenn der Erfolg jedoch von wenigen Kunden bzw. von deren Zahlungen abhängig ist, dann ist die Zufriedenheit dieser Kunden von großer Bedeutung.¹⁰⁵

Grundlegend kann der Unternehmenserfolg in drei Obergruppen unterteilt werden. Als erste Obergruppe ist der Grundstein jedes Erfolges der **finanzielle Erfolg**. Dieser Erfolg ist eine notwendige Größe, um im Unternehmen den Gesamterfolg zu definieren. Dieses Maß des Erfolges ist mit dem Zielansatz vereinbar. Neben diesen Grundstein gibt es auch nicht-finanzielle bzw. **operative Erfolgsmaße**. Darunter befinden sich z.B. der allgemeine Erfolg im Vergleich zum Wettbewerb, gewonnene Marktanteile und Produktqualität. Dabei wird unter Berücksichtigung des Systemansatzes das Unternehmen nicht isoliert, sondern im Zusammenhang mit seiner Umwelt betrachtet. Als dritte Obergruppe werden **zusätzliche Erfolgsmaße**, die weitere Anspruchsgruppen des Unternehmens erfüllen, miteinbezogen und somit dem interessenpluralistischen Ansatz gerecht wird. Dabei handelt es sich z.B. um das Image des Unternehmens, die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Zufriedenheit der Kunden, die sich durch das Maß der Kundenbindung äußern kann.¹⁰⁶

¹⁰³ Vgl. SCHÖNBUCHER, G.: Unternehmerische Orientierung und Unternehmenserfolg. S. 20

¹⁰⁴ SCHÖNBUCHER, G.: Unternehmerische Orientierung und Unternehmenserfolg. S. 20

¹⁰⁵ Vgl. SCHÖNBUCHER, G.: Unternehmerische Orientierung und Unternehmenserfolg. S. 20-21

¹⁰⁶ Vgl. SCHÖNBUCHER, G.: Unternehmerische Orientierung und Unternehmenserfolg. S.21-22

Studien zum Thema Kundenzufriedenheit von *Baharadwaj* 1996, *Butzi/Goodstein* 1995, *Kalwani/Narayandas* 1995 belegen den positiven Effekt von Kundenbindung auf den Unternehmenserfolg. Die Auswirkungen von Kundenbindung ergeben Sicherheit, Wachstum und Gewinn des Unternehmens. Die Wirkung, die aus einer Kundenbindung für den Anbieter resultiert, zeigt sich durch eine langfristige vertragliche Bindung oder durch ein ständiges Kauf- bzw. Konsumverhalten der Kunden.¹⁰⁷

4.4 Kundenzufriedenheit und -bindung in der Baubranche

In diesem Kapitel geht es um Kundenzufriedenheit und Kundenbindung speziell in der Baubranche. Darin werden einige Empfehlungen und Leitsätze betrachtet.

4.4.1 Kundenzufriedenheit in der Baubranche

Um in der Baubranche langfristige wirtschaftliche Erfolge erreichen zu können spielt die Kundenzufriedenheit eine wichtige Rolle. Dadurch ist es nötig die Zufriedenheit der Kunden genau zu identifizieren, um diese in weiterer Folge beeinflussen und somit befriedigen zu können.¹⁰⁸

Neben einer Studie der Analyse der Kundenzufriedenheit eines österreichischen Baukonzernes der Technischen Universität Graz ergeben sich aus einer weiteren Studie der dynamischen Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess der Technischen Hochschule Aachen einige Leitsätze und Empfehlungen zur Zufriedenheit des Auftraggebers mit der Umsetzung eines Bauvorhabens und in weiterer Folge mit dem Bauunternehmen ergeben. Diese Leitsätze und Empfehlungen werden in den nachfolgenden Punkten beschrieben.

- **Schaffung einer gemeinsamen Projektvision**

Eine individuell mit dem Projekt entwickelte Vision schafft eine Identifikation mit dem Projekt und in weiterer Folge Motivation zur Umsetzung. Beim Auftraggeber wird durch das Leben der Vision Begeisterung und Zufriedenheit mit dem Projekt bzw. dem Projektverlauf erheblich erhöht. Diese Projektvision gehört protokolliert und allen Beteiligten kommuniziert. Aus dieser Vision lassen sich die gemeinschaftlichen Projektziele ableiten und es wird sichergestellt, dass sich jeder Projektbeteiligte seiner Ziele bewusst ist. Aus der Einhaltung dieser Ziele ergibt sich eine Projektstabilisierung, die alle Beteiligten motiviert und einen Anreiz darstellt.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Vgl. HINTERHUBER, H.: Kundenorientierte Unternehmensführung. S.58 ff.

¹⁰⁸ Vgl. <https://www.bauforum.at/bauzeitung/kundenzufriedenheit-und-kundenbindung-182560>, Datum des Zutriffs: 07.06.2019

¹⁰⁹ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.164-165

Beispiel: Diese gemeinsame Projektvision könnte durch Einbezug eines externen Beraters oder Projektsteuerers, der sich speziell mit diesem Thema befasst, erfolgen.¹¹⁰

- **Kollaboration statt Kooperation**

Unter der Kooperation ist die Zusammenarbeit aller Beteiligten zur Erreichung der festgelegten Projektziele zu verstehen. Unter der Kollaboration wird eine Weiterentwicklung der Kooperation verstanden, in der ein aktives Mitwirken wie z.B. der gemeinsame Wissensaustausch oder das gemeinsame Erarbeiten von Wissen erforderlich ist. Aus diesem Verhalten ergeben sich Grundsätze, die in der folgenden Tabelle aufgezählt werden, die zu einer guten Beziehungsqualität führen.¹¹¹

In der folgenden Tabelle 3 werden einige Beispiele angeführt, um in einem Bauprojekt Kollaboration statt Kooperation zu schaffen.

Tabelle 3: Grundsätze für eine gute Beziehungsqualität¹¹²

Förderung eines Wir-Gefühls / Schaffen einer Teamkultur

Vorurteilsfreies und wertschätzendes Auftreten gegenüber allen Beteiligten

Balance zwischen Geben und Nehmen

Entgegenkommen zeigen

Lösungsorientierte und sachliche Behandlung von Themen

Kompromissbereitschaft

Offenlegung der Bedürfnisse und Vorstellungen

Konflikte als Chance sehen und konstruktiv nutzen

- **Einhaltung von Zusagen**

Eine wichtige Regel ist, dass gegebene Zusagen eingehalten werden. Dabei darf nur dann eine Zusage ausgesprochen werden, wenn diese mit keinen Unsicherheiten verknüpft ist. Daher muss im Vorfeld geprüft werden, ob die Zusage auch eingehalten werden kann.¹¹³

¹¹⁰ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.69

¹¹¹ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.166

¹¹² Eigene Darstellung in Anlehnung an: HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.166

¹¹³ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.167

Beispiel: Der Auftragnehmer soll dem Auftraggeber nur dann eine Terminzusage für die Fertigstellung des Bauobjektes geben, wenn er diese auch wirklich einhalten kann.

- **Klären des Bedarfs und der Erwartungen des Auftraggebers**

Um den Bedürfnissen, Zielen und Anforderungen des Auftraggebers nachzukommen, gehören diese im Vorfeld abgeklärt. Zum einen stellt der Auftraggeber ausgesprochene Erwartungen, wie z.B. Kosten und Termine und zum anderen zusätzlich unausgesprochene Erwartungen, wie z.B. Verlässlichkeit und Erscheinungsbild des Bauobjekts. Die unausgesprochenen Erwartungen gehören durch eine Bedarfsplanung ermittelt, angepasst und in weiterer Folge auch bestmöglich befriedigt.¹¹⁴

Beispiel: Dies könnte durch ein Zielsetzungsgespräch zwischen Projektleiter (AG) und Bauleiter (AN) vor Projektstart erfolgen, um Ziele, Bedürfnisse und Anforderungen festzulegen.

- **Fachkompetenz der Ansprechpartner für den Auftraggeber**

Die möglichen Ansprechpartner der Auftraggeber können Projektleiter, Bauleiter oder Führungspersonen der Auftragnehmer sein. Um Kunden bei technischen Fragen oder Problemen optimal helfen zu können, muss von Seiten des Auftragnehmers ein Ansprechpartner mit fachlichen und sozialen Kompetenzen gestellt werden. Ein Ansprechpartner des Auftragnehmers wie der Bauleiter/Projektleiter braucht daher ein umfangreiches Fachwissen hinsichtlich der Planung und Ausführung sowie soziale Kompetenzen hinsichtlich Kommunikation, Kompromissfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und Kritikfähigkeit.¹¹⁵

Beispiel: Um Fachkompetenz der Mitarbeiter des Bauunternehmens dem Kunden zu zeigen, muss das Unternehmen intern diese Kompetenzen wie z.B. die technische Ausführung der Stahlbetonarbeiten aber auch kundenorientiertes Verhalten schulen.

- **Einfache Kommunikation**

Der Kommunikationsbedarf steigt mit der Anzahl der Projektbeteiligten. Daher ist es wichtig die Komplexität der Kommunikation zu

¹¹⁴ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.168 f.

¹¹⁵ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.169 f.

reduzieren. Um dies zu erreichen, werden in der folgenden Tabelle 4 einige Punkte aufgezählt.¹¹⁶

In der folgenden Tabelle 4 werden einige Beispiele für die Bau-
branche als Maßnahmen für eine optimale Kommunikation ange-
führt.

Tabelle 4: Maßnahmen für eine gute Kommunikation

Gesprächsziel definieren zu Schaffung eines einheitlichen Verständnisses

Aktiv Zuhören

Höflichkeit – sorgt für ein angenehmes Gesprächsklima

Eindeutige Kommunikation – erzeugt Respekt

Eingestehen von Fehlern

Das Gesagte zusammenfassen und wiederholen, um Missverständnisse vorzubeugen

Feedback/Rücksprache halten

- **Zufriedenheit durch Vertrauen**

Durch die Wechselseitigkeit der menschlichen Beziehung muss sowohl beim Auftraggeber eine Vertrauensbereitschaft, als auch beim Auftragnehmer eine Vertrauenswürdigkeit vorhanden sein (Vertrauen = Vertrauensbereitschaft + Vertrauenswürdigkeit). Dieser Vertrauensaufbau stützt sich auf die sozialen und beruflichen Kompetenzen der jeweiligen Mitarbeiter. Das Schaffen einer Vertrauensbasis ist nicht nur zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, sondern auch innerhalb des Projektteams des Auftragnehmers von Bedeutung. Das Projektteam steigert die Produktivität indem durch das gegenseitige Vertrauen die Anzahl der Absprachen und Kontrollen reduziert werden und sich in weiterer Folge ein eigenständiges Arbeiten sowie eine zusätzliche Motivation der Mitarbeiter ergibt. Deshalb ist es wichtig verschiedene Maßnahmen als Auftraggeber zu ergreifen, um Vertrauen aufzubauen und mögliches Misstrauen abzubauen. Einige Beispiele, um dies zu schaffen, werden in der folgenden Tabelle 5 aufgezählt.¹¹⁷

¹¹⁶ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.172 f.

¹¹⁷ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.175 ff.

In der folgenden Tabelle 5 werden einige Beispiele für die Bau-
branche als Maßnahmen zum Vertrauensaufbau angeführt.

Tabelle 5: Maßnahmen zum Vertrauensaufbau¹¹⁸

Beratung auf Augenhöhe

Transparenz von Entscheidungen

Persönliche Kommunikation

Optimale Teamgröße/langfristige Teams

Vorleben einer offenen Fehlerkultur

Verbindlichkeit/Verlässlichkeit

Glaubwürdigkeit schaffen

Auftraggeber aktiv betreuen

Eine positive Beziehungsqualität schaffen

Über den gesamten Projektverlauf soll durch das Umsetzen solcher Maßnahmen das Vertrauen des Auftraggebers/Bauherren kontinuierlich gesteigert werden.

- **Servicequalität optimieren**

Der Auftragnehmer erzeugt beim Auftraggeber Unzufriedenheit, wenn dieser nicht auf die Wünsche und Änderungen eingeht. Mit dem Begriff „eingehen“ ist nicht nur gemeint, dass der Auftragnehmer die Änderung akzeptiert und berücksichtigt, sondern lösungsorientiert arbeitet, indem dieser, mögliche Konsequenzen oder Probleme der Änderung erkennt und aufzeigt. Hier könnte dem Auftraggeber eine Alternative aufgezeigt werden. Dadurch profitiert der Auftraggeber von der eingekauften Leistung vom Auftragnehmer.¹¹⁹

Beispiel: Das Bauunternehmen bzw. der Auftragnehmer zeigt dem Auftraggeber bzw. dem Kunden beim Auftreten von einem konkreten Problem mehrere günstige und praktische Lösungen auf und schlägt die sinnvollste vor. Somit ist das Fachwissen des AN als Mehrwert zum Kunden gekommen.¹²⁰

¹¹⁸ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.177-178

¹¹⁹ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.183 ff.

¹²⁰ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.184

- **Abnahme und Projektabschluss**

Die Abnahme und Übergabe eines Objekts muss vorbereitet werden, um mögliche Streitigkeiten, welche die Beziehungsqualität gefährden entgegenzuwirken. Trotz der kurz vor Fertigstellung des Bauprojekts entstehende Hektik und Stress, sollte das Bauobjekt vor der Abnahme von Seiten des Auftragnehmers eingehend auf Mängel überprüft werden, um bei der Abnahme ein sauberes und möglichst mängelfreies Objekt vorzufinden. Die Gesamtzufriedenheit des Auftraggebers ergibt sich erst beim Projektabschluss und setzt sich aus einer Entwicklung der Zufriedenheit über den gesamten Projektverlauf zusammen. Die mühsam erarbeitete gute Beziehungsqualität kann in der Abschlussphase durch Probleme bei der Übergabe negativ beeinflusst werden und eine anschließende Unzufriedenheit hervorrufen.¹²¹

Beispiel: Diese Übergabe muss durch eine förmliche Abnahme inkl. Abnahmeprotokoll durchgeführt werden. Das Protokoll beinhaltet z.B. das Begehungsdatum, anwesende Personen, Mängel, Beginn und Ende der Verjährungsfristen von Mängelansprüchen.¹²²

4.4.2 Kundenbindungsmöglichkeiten in der Baubranche

Grundsätzlich muss es nicht stimmen, dass durch das vorherrschende Billigstbieterprinzip in der Baubranche Kundenbindung nicht möglich sei. Laut dem Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft der TU Graz sei es zufolge einer unternehmensinternen Mitarbeiterbefragung von Gruppen- und Bereichsleitern eines österreichischen Bauunternehmens nicht ausreichend, wenn ein einziges ausgeführtes Bauvorhaben zur Zufriedenheit des Kunden führt, den Kunden an das Unternehmen zu binden. Auf der anderen Seite wurde erkannt, dass mit der Höhe der Kundenzufriedenheit auch der Grad der Kundenbindung steigt. Ein weiteres Problem ist es, dass Aspekte oder Faktoren sehr schwierig zu ermitteln sind, da die Befragten sehr niederlassungs- und baustellenbezogen antworten. Jedoch wurden bei dieser Umfrage seitens der unternehmensinternen Mitarbeiter Vorschläge vorgebracht mit denen Bauunternehmen Kundenzufriedenheit und in weiterer Folge auch Kundenbindung erreichen könnten. Einige Beispiele sind der Einsatz von lokalen Arbeitskräften, Sensibilisierung auf den Kunden, Geräteeinsatz am neuesten Stand der Technik, besseres Mängelbeseitigen und weniger aggressives Claim Management.¹²³

¹²¹ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.186 f.

¹²² Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.186

¹²³ Vgl. <https://www.bauforum.at/bauzeitung/kundenzufriedenheit-und-kundenbindung-182560>, Datum des Zugriffs: 15.06.2019

Ein zufriedenstellendes Bauvorhaben reicht für den Kunden nicht aus, um sich an das Unternehmen zu binden, jedoch steigt der Grad der Kundenbindung sowie die Chance sich nach weiteren Bauvorhaben an das Bauunternehmen zu binden. Dabei müssen fundamentale Aspekte wie z.B. Qualität, Mängelfreiheit, das Einhalten von Terminen sowie partnerschaftliche Projektabwicklung eingehalten werden, um die Basisanforderungen der Kundenzufriedenheit zu erfüllen.¹²⁴ Daraus ergeben sich folgende Ideen den Kunden an das Bauunternehmen zu binden:

- Vernünftige Preise für Zusatzaufträge anbieten
- Ständiges in Kontakt bleiben, um Engagement und Interesse am Bauvorhaben zu zeigen
- Unternehmensinterne und systematisierte Kontaktpflege zum Kunden
- Durch Wartungsverträge den Kunden versuchen an das Bauunternehmen zu binden
- Fachkompetenter Einsatz des Führungspersonals des Bauunternehmens¹²⁵

Auf der Kundenseite besteht sehr wohl das Interesse bzw. die Motivation das Bauunternehmen bei einer grundsätzlichen Zufriedenheit wieder zu beauftragen. Ein weiterer Grund dafür ist die theoretische Annahme, dass der Kunde mehr für sein Bauvorhaben bezahlen würde, wenn er vor Projektstart schon wissen würde, dass die Abwicklung zu seiner vollsten Zufriedenheit abläuft.¹²⁶

Nachdem die theoretische Bereitschaft des Kunden zur Bindung an das Bauunternehmen behandelt ist, wird im nächsten Unterkapitel ein Überblick über den Lebenszyklus eines Bauprojektes geschaffen.

4.5 Faktoren in der Baubranche

In diesem Unterkapitel wird der Werdegang des Bauunternehmens vom ersten Kontakt mit dem Kunden bis zum Abschluss des Projekts beschrieben. Dabei wird ein Überblick über die verschiedenen Kontaktpunkte zwischen Bauunternehmen und Kunde geschaffen. Diese Kontaktpunkte werden später im empirischen Teil der Arbeit als Faktoren herangezogen.

¹²⁴ Vgl. MAUERHOFER, G., GUTSCHE, C.: Seminarreihe Bauunternehmensführung 2019. S.29

¹²⁵ Vgl. MAUERHOFER, G., GUTSCHE, C.: Seminarreihe Bauunternehmensführung 2019. S.29

¹²⁶ Vgl. MAUERHOFER, G., GUTSCHE, C.: Seminarreihe Bauunternehmensführung 2019. S.30

Lebenszyklus des Bauprojekts

Für die Abwicklung von Bauprojekten gibt es eine zeitliche Einteilung in Projektabschnitten. Dabei wird in folgender zeitlicher Reihenfolge nach der Definition von *Kochendörfer* zwischen Projektentwicklung, Projektmanagement und Facility Management unterschieden.¹²⁷ In der folgenden Abbildung 18 sind diese Projektphasen als Kreislauf dargestellt, um aufzuzeigen, dass nach der Nutzung des Objekts bzw. Rückbau wieder mit der Projektentwicklung gestartet werden kann.

Des Weiteren werden diese Bauprojektphasen in Projektstufen zerlegt.

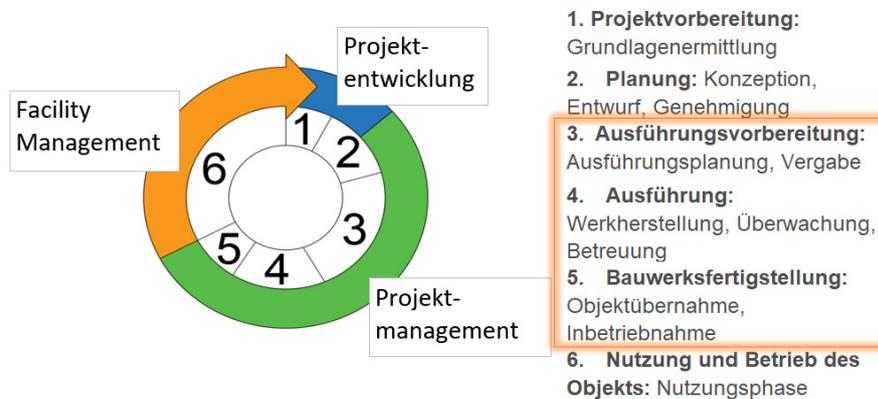


Abbildung 18: Überblick Bauprojektphasen¹²⁸

Im folgenden Abschnitt wird eine Zusammenfassung der Ausführung und der damit verbundenen Kontaktpunkte zwischen Projektleiter und Bauunternehmen behandelt. Dabei wird davon ausgegangen, dass das Bauunternehmen nicht als Totalunternehmer auftritt, sondern einzig allein die Ausführungsleistungen und nicht die Planungsleistungen übernimmt. Für diese Masterarbeit sind lediglich die Punkte 3 (Ausführungsvorbereitung), 4 (Ausführung) und 5 (Bauwerksfertigstellung) von Nutzen, weil sich die empirische Untersuchung auf den ausführenden Teil eines Bauprojekts beschränkt. Aus diesem Grund wird auf die Punkte 1 (Projektvorbereitung), 2 (Planung) sowie 6 (Nutzung und Betrieb des Objekts) nicht genauer eingegangen.

In der **Ausführungsvorbereitung** wird damit gestartet, dass der Bauherr oder der Bauherrenvertreter seine Planungsunterlagen an einen Bieterkreis aussendet, um ein Angebot zu erhalten. Es wird davon ausgegangen, dass der Bauherr ein privater Auftraggeber ist und ihm dadurch die Wahl der Ausschreibungs- und Vergabeform freisteht. Durch anschließendes Einholen der Angebote wird eine Prüfung auf Vollständigkeit sowie

¹²⁷ Vgl. KOCHENDÖRFER, B., LIEBCHEN, J., VIERING, M.: Bau-Projekt-Management. S. 287

¹²⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an: KOCHENDÖRFER, B., LIEBCHEN, J., VIERING, M.: Bau-Projekt-Management. S. 287

rechnerische, technische und wirtschaftliche Prüfung der Angebote durchgeführt. Weiters wird ein Preisspiegel erstellt, um die gesamten Angebote gegenüberzustellen und den Best- bzw. Billigstbieter zu ermitteln. In der anschließenden Vergabephase werden zwischen den möglichen Auftragnehmern und dem Auftraggeber Preis- und/oder Vertragsverhandlungen durchgeführt. Die Wahl, ob es zu einer Einzel- oder Generalvergabe bzw. Einheitspreis-, Regiepreis- oder Pauschalpreisvertrag kommt, hängt von der Projektstrategie ab und kann im Verhandlungsgespräch diskutiert werden. Aus dem Verhandlungsgespräch bzw. dem Zuschlag entsteht ein Vertrag zwischen dem Bauherrn und Bauunternehmen. Inhalte dieses Vertrages sind Vertragsbestimmungen, Ausschreibungsunterlagen, Vergabeprotokoll und sonstige Bestimmungen.¹²⁹

Die **Ausführungs- bzw. Realisierungsphase** startet, wenn das erste Bauunternehmen mit seiner Beauftragung beginnt und endet mit der Bauwerksübergabe an den Nutzer. Da in dieser Phase teilweise die Planung noch nicht abgeschlossen ist und weitergeplant wird und somit nicht alle Parameter des Bauprojektes bestimmt sind, kann es auch bei gut geplanten Projekten zu unvorhersehbaren Problemen (Gründungsverhältnisse, Witterung) kommen. Dadurch muss das Projektmanagement in ständiger Überwachung und Zielanpassung nach Bildung neuer Randbedingungen und Störeinflüssen sein. Zusätzlich wird vom Projektmanagement (Projektleitung) eine Objekt- und Leistungsüberwachung, in der die Termine, Kosten, Qualität und Organisation kontrolliert und dokumentiert werden, durchgeführt. Die Projektleitung hat dafür zu sorgen, dass das Objekt in Übereinstimmung mit der Genehmigung, den Verträgen mit dem ausführenden Unternehmen, den Ausführungsunterlagen, einschlägigen Vorschriften, den allgemein anerkannten Regeln der Technik sowie frei von Mängeln entsteht und vollendet wird.¹³⁰

In der folgenden Tabelle 6 werden die wichtigsten Leistungen des Projektleiters, bei denen es zu Kontaktpunkten zwischen dem Bauherrn (Kunde, Projektleiter) und dem Auftragnehmer (Bauunternehmen) kommt.

¹²⁹ Vgl. KOCHENDÖRFER, B., LIEBCHEN, J., VIERING, M.: Bau-Projekt-Management. S. 319 f.

¹³⁰ Vgl. KOCHENDÖRFER, B., LIEBCHEN, J., VIERING, M.: Bau-Projekt-Management. S. 332 ff.

Tabelle 6: Kontaktpunkte zwischen Kunde und Erzeuger¹³¹

1.	Überwachen der Objektausführung auf Übereinstimmung der Genehmigung, den Verträgen mit dem ausführenden Unternehmen, den Ausführungsunterlagen, einschlägigen Vorschriften, den allgemein anerkannten Regeln der Technik
2.	Überwachen der Ausführung von Tragwerken auf Übereinstimmung des statischen Nachweises
3.	Koordinieren aller Projektbeteiligten
4.	Erstellen, Fortschreiben und Überwachen des Terminplans
5.	Dokumentation des Baufortschritts (z.B. Bautagebuch)
6.	Gemeinsames Aufmaß mit den Bauunternehmen
7.	Rechnungsprüfung und Prüfung der Aufmäße
8.	Vergleich der Rechnung mit den Auftragssummen inkl. Nachträgen
9.	Kostenkontrolle durch den Vergleich des Vertragspreises mit dem Abrechnungspreis
10.	Abnahme von Bauleistungen, Feststellung von Mängeln
11.	Übergabe des Objekts
12.	Überwachung der Beseitigung der bei der Abnahme festgestellten Mängel
13.	Management der nachträglich erkannten Mängel

Des Weiteren kann die Ausführungsvorbereitung, Ausführung und Bauwerksfertigstellung in folgende Reihenfolge unterteilt werden: Verhandlungs-, Beauftragungs-, Ausführungs-, Gewährleistungs- und Kontaktpunkte nach Übergabe. Dies wird mit der folgenden Prozessdarstellung, in der wichtige Kontaktpunkte zwischen Kunde und Erzeuger aufgezeigt werden, veranschaulicht.

¹³¹ Vgl. KOCHENDÖRFER, B., LIEBCHEN, J., VIERING, M.: Bau-Projekt-Management. S. 333

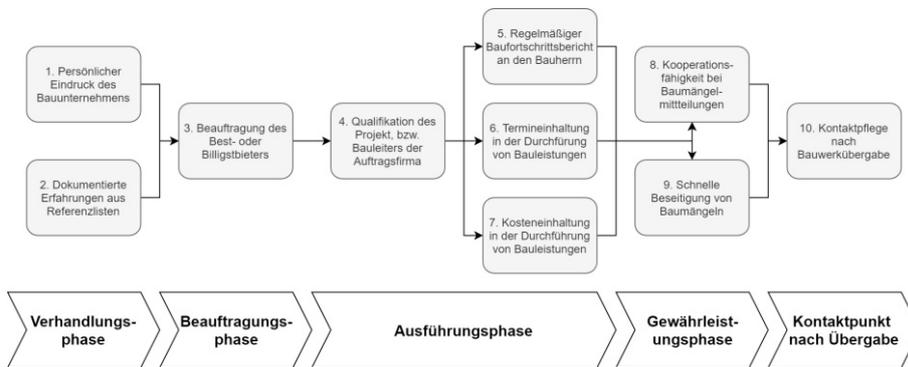


Abbildung 19: Prozessdarstellung einiger Kriterien¹³²

In der zuvor dargestellten Abbildung 19 sind Kriterien bzw. verschiedene Kontaktpunkte, welche die Zufriedenheit des Kunden beeinflussen, zwischen Kunden und Erzeuger veranschaulicht. Dabei kann der Kunde schon in der Verhandlungsphase durch den persönlichen Eindruck des Bauunternehmens sowie aus Erfahrungen mit dem Unternehmen voreingenommen sein. Des Weiteren wird die Einstellung des Kunden während der Beauftragungs- und Ausführungsphase z.B. von Faktoren wie Qualifikation, Termineinhaltung und Kosteneinhaltung beeinflusst. Nach Abschluss des Projektes kann die Einstellung bzw. die Zufriedenheit des Kunden in der Gewährleistungsphase durch ein positives oder negatives Mängelmanagement des Bauunternehmens beeinflusst werden.

4.6 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wird grundlegend die Wirkungskette bzw. die Auswirkungen von Kundenzufriedenheit mit den Folgen der Kundenbindung und in weiterer Folge der Unternehmenserfolg betrachtet. Diese ist in der folgenden Abbildung 20 grafisch ersichtlich.



Abbildung 20: Wirkungskette Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Unternehmenserfolg¹³³

Die Definition der **Kundenzufriedenheit** zeigt einen Vergleich zwischen der erwarteten Leistung (Soll-Leistung) mit der tatsächlich eingetretenen

¹³² Eigene Darstellung in Anlehnung an: HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.63

¹³³ Eigene Darstellung

Leistung (Ist-Leistung). Als Basiskonzept wird hier das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma gesehen. Dabei wird infolge dieses Vergleichsprozesses einfach erklärt wie sich Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit ergibt. Aus dieser Basis haben sich verschiedene Theorien und Konzepte entwickelt, in denen die Entstehung von Kundenzufriedenheit bzw. Unzufriedenheit erklärt wird.

Nachdem dieser Vergleichsprozess stattgefunden hat, entsteht entweder ein Gefühl von Zufriedenheit oder ein Gefühl von Unzufriedenheit beim Kunden. Daraus können im Grunde kurzfristige Auswirkungen wie der Wiederkauf, eine positive oder negative Mund-zu-Mund Propaganda, Abwanderung, eine Beschwerde oder keine Reaktion entstehen. Die jedoch viel wichtigere Auswirkung für jedes Unternehmen ist die langfristige Bindung der Kunden an das Unternehmen.

Bei der **Kundenbindung** gibt es zum einen die rationale Kundenbindung, die in Gebundenheit mündet, und zum anderen die emotionale Kundenbindung, die zu Verbundenheit führt. Unter Gebundenheit wird verstanden, dass der Kunde eine Bindung eingehen muss aber nicht will und unter Verbundenheit versteht sich, dass der Kunde die Bindung eingehen will aber nicht muss. In Abbildung 14 sind die verschiedenen Gründe für eine Gebundenheit bzw. Verbundenheit abgebildet. Ziel jedes Unternehmens ist es, sowohl Verbundenheit als auch Gebundenheit beim Kunden auszulösen. Dieses Stadium wird als idealisierte Gebundenheit bezeichnet.

Im dritten und letzten Punkt der Wirkungskette stellt sich nach Erreichen einer Kundenbindung der **Unternehmenserfolg** ein.

Nachdem in diesen ersten drei Unterkapiteln die allgemeine Grundlage zur Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbindung geschaffen wurde, werden diese Themen in weiterer Folge speziell in der Baubranche betrachtet. Dabei werden einige Leitsätze und Empfehlungen wie z.B. das Einhalten von Zusagen oder die Kommunikation einfach halten gegeben.

Für die spätere empirische Untersuchung werden abschließend in diesem Kapitel Faktoren, die einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben, durch Kontaktpunkte zwischen dem Kunden und dem Erzeuger und dem Werdegang des Bauprojekts ermittelt. Diese Faktoren werden konkret nur für diese Masterarbeit aus der Grundlagenermittlung dieses Kapitels herausgearbeitet.

Nachdem die theoretischen Grundlagen geschaffen wurden, werden im folgenden Kapitel 5 die Grundlagen für die empirische Untersuchung behandelt.

5 Grundlagen zur empirischen Untersuchung

Aufbauend auf den Grundlagen der Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Unternehmenserfolg sowie Kundenzufriedenheit und -bindung speziell für die Baubranche aus Kapitel 4, wird in der empirischen Untersuchung lediglich die Kundenzufriedenheit und nicht die Kundenbindung oder der Unternehmenserfolg betrachtet und gemessen.



Abbildung 21: Auswahl des Untersuchungsbereiches¹³⁴

Ganz nach dem Motto „Du kannst nicht managen, was du nicht messen kannst!“ kommt der Messung von Kundenzufriedenheit eine große Bedeutung in der Praxis zu.¹³⁵

Im folgenden Kapitel werden zuerst die Grundlagen der Messung von Kundenzufriedenheit anhand verschiedener Ansätze erläutert. Weiters werden Möglichkeiten der Auswertung von Daten aufgezeigt, Grundlagen für die Forschungsmethode geschaffen sowie die Rahmbedingungen und die Konzeption der empirischen Untersuchung festgelegt.

5.1 Messverfahren der Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit kann auf unterschiedliche Weise gemessen werden. Bei den Messmethoden kann grundsätzlich zwischen objektiven und subjektiven Verfahren unterschieden werden. In dieser Arbeit wird jedoch ausschließlich auf subjektive Verfahren eingegangen. Die folgende Abbildung 22 zeigt einen Überblick über Ansätze, die in weiterer Folge beschrieben werden.

¹³⁴ Eigene Darstellung

¹³⁵ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 127

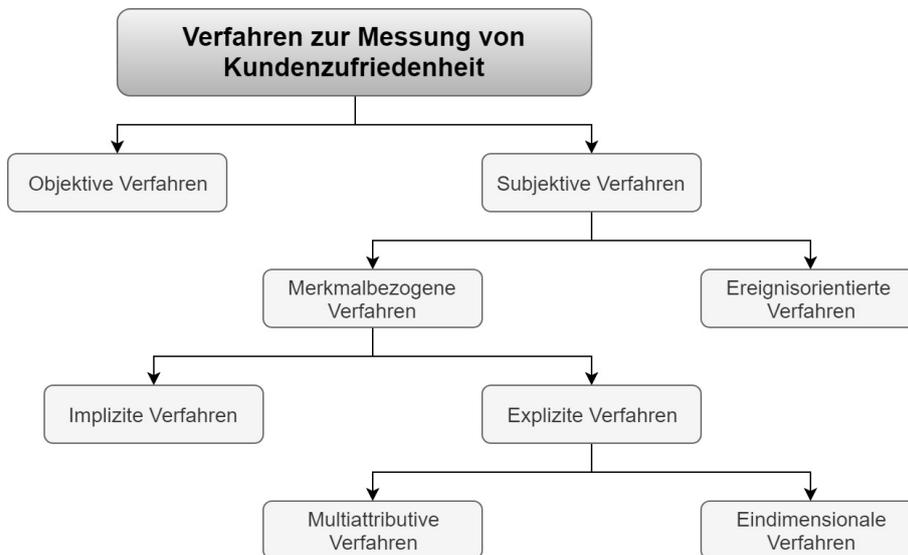


Abbildung 22: Systematisierung der Messansätze von Kundenzufriedenheit¹³⁶

5.1.1 Objektive Messverfahren

Diese Verfahren behandeln hauptsächlich Messgrößen wie die Entwicklung des Umsatzes, des Marktanteils oder des Gewinns. Diesen Indikatoren wird ein großer Anteil an der Kundenzufriedenheit zugeschrieben. Jedoch erweisen sich diese Verfahren als problematisch, weil sie eine zeitverzögerte Wirkung von Kundenzufriedenheit hervorbringen und weiters von zahlreichen anderen Faktoren (z.B. konjunkturellen Lage) beeinflusst werden.¹³⁷

Dadurch wird von einer Annahme ausgegangen, dass Unzufriedenheit zur Kundenabwanderung und Zufriedenheit zur Kundentreue führen. Jedoch können in der Realität Kunden, die mit der Leistung des Anbieters zufrieden sind, aber dennoch abwandern, weil die Leistung ihren Anforderungen in Zukunft nicht mehr gerecht werden. Dadurch sind diese Verfahren nur eingeschränkt aussagekräftig.¹³⁸

5.1.2 Subjektive Messverfahren

Im Gegensatz zu den objektiven Messverfahren sind subjektive Verfahren auf die individuelle Wahrnehmung physischer und psychischer Sachverhalte und zusammenhängender Verhaltensweisen ausgerichtet. Anhand Kundenbefragungen kann die Bedürfnisgerechtigkeit des Angebots ermit-

¹³⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an: HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 129

¹³⁷ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 128

¹³⁸ Vgl. TÖPFER, A.: Handbuch Kundenmanagement. S. 311 f.

telt werden. Des Weiteren lassen sich diese Verfahren, die Kundenzufriedenheit anhand subjektiver Kriterien messen, in merkmals- und ereignisorientierte Verfahren unterteilen.¹³⁹

5.1.2.1 Ereignisbezogene Messverfahren

Diese Messverfahren untersuchen lediglich ein oder mehrere Kontaktereignisse zwischen Kunden und Unternehmen. Als Beispiele für ein solches Kontaktereignis sind die Inanspruchnahme einer Dienstleistung, Telefonat mit dem Unternehmen oder Inbetriebnahme eines Produkts. Dabei wird die Zufriedenheit genau mit diesen Ereignissen bestimmt. Diese Ansätze werden daher auch als „Spot-Ansätze“ bezeichnet.¹⁴⁰

Anfangs sind jegliche Kontaktpunkte zwischen dem Unternehmen und dem Kunden zu identifizieren. Für jeden einzelnen Kontaktpunkt lassen sich Analysen anhand des Ereignisses aus Kundensicht durchführen. Danach wird an den identifizierten Kontaktpunkten ermittelt, was an diesen Kontaktpunkten geschehen ist und wie es der Kunde empfunden bzw. erlebt hat. Weiters wird zwischen gewöhnlichen und außergewöhnlichen bzw. kritischen Ereignissen unterschieden.¹⁴¹

Die **qualitative Kontaktpunktmessung** erfolgt durch eine Beobachtung der Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen. Hierbei sollen die als wichtig empfundenen Kontaktpunkte ausgewählt werden, weil aus Zeit- und Kostengründen dieses Messverfahren eine Untersuchung aller Kontaktpunkte praktisch unmöglich macht. Als weitere Möglichkeit gibt es die sequentielle Ereignismethode, die auf phasenorientierter Kundenbefragung beruht. Hierbei wird der Kunde innerhalb eines Interviews aufgefordert, zu speziellen Kontaktpunkten seine Erlebnisse zu berichten. Aus diesen Interviews, die anhand offenen Fragen durchgeführt werden, werden die speziellen Kontaktpunkte bzw. Extremerlebnisse häufig als Geschichten erzählt, die in weiterer Folge zu einer positiven oder negativen Mund-zu-Mund-Propaganda des Kunden führen. Nach der Auswertung werden die Ergebnisse in einer Tabelle mit der Angabe der Häufigkeit des Ereignisses und der positiven bzw. negativen Ausprägung dargestellt. Ein Nachteil dieses Verfahrens ist, dass es durch die individuellen Interviews sehr zeitaufwändig ist.¹⁴²

Im Gegensatz zur qualitativen Kontaktpunktmessung wird bei der **quantitativen Kontaktpunktmessung** kein Interview, sondern eine Umfrage in Form eines Fragebogens durchgeführt. Vorerst wird aber aus der Kontaktpunktidentifikation oder wenn vorhanden aus einer qualitativen Kontaktpunktmessung eine Problemliste zusammengestellt. Im Fragebogen wird

¹³⁹ Vgl. TÖPFER, A.: Handbuch Kundenmanagement. S. 312

¹⁴⁰ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 129

¹⁴¹ Vgl. TÖPFER, A.: Handbuch Kundenmanagement. S. 313 f.

¹⁴² Vgl. TÖPFER, A.: Handbuch Kundenmanagement. S. 316 f.

die wahrgenommene Problemhäufigkeit, der wahrgenommene Grad der Verärgerung und das Reaktionsverhalten ermittelt. Die bestimmten Daten werden anschließend z.B. mit Hilfe eines Pareto-Diagramms ausgewertet. Auf der vertikalen Achse wird die Problemhäufigkeit und auf der horizontalen Achse die einzelnen Probleme dargestellt.¹⁴³

5.1.2.2 Merkmalbezogene Messverfahren

Hierbei handelt es sich um ein Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit bezogen auf ein breites Spektrum an Produkt-, Service- oder Interaktionsmerkmalen, über die sich der Kunde zeitläufig eine Meinung gebildet hat.¹⁴⁴ Dabei unterscheidet sich dieses Verfahren zwischen einer indirekten Messung (implizite Verfahren) der Zufriedenheit durch geeignete Indikatoren, welche auf die Kundenzufriedenheit rückschließen lassen und einer direkten Messung des Erfüllungsgrades der Erwartungen bzw. einer direkten Befragung der empfundenen Zufriedenheit (explizite Verfahren).¹⁴⁵

Die **impliziten Verfahren** basieren auf einer Ermittlung der wahrgenommenen Leistungsdefizite anhand einer Analyse von Kundenbeschwerden. Die Voraussetzung dafür ist aber, dass sich der Großteil der unzufriedenen Kunden auch beim betroffenen Unternehmen beschwert. Jedoch ist dies in der Realität meist nicht der Fall und dadurch ist dieses Verfahren als problematisch anzusehen.¹⁴⁶

Um die Zufriedenheit der Kunden zu ermitteln wird bei **den expliziten Verfahren** auf eine direkte Befragung gesetzt. Hierbei lässt sich zwischen eindimensionalen und multiattributiven (mehrdimensionalen) Verfahren unterscheiden.¹⁴⁷

Eindimensionale Verfahren ermitteln die Kundenzufriedenheit über eine einzig gestellte Frage. Durch das globale Kundenurteil kann das Unternehmen nicht nachvollziehen auf welcher Grundlage dieses Urteil beruht. Ein Beispiel für eine solche global gestellte Frage ist: „Sind Sie mit der Leistung unseres Unternehmens zufrieden?“ Dabei könnte es als Beispiel fünf Antwortmöglichkeiten von „sehr zufrieden“ bis hin zu „sehr unzufrieden“ geben. Auf der einen Seite haben diese Verfahren zwar den Vorteil, dass sie einfach und mit geringer Komplexität durchgeführt werden können, aber auf der anderen Seite wird die Zufriedenheit nicht genug differenziert.¹⁴⁸

¹⁴³ Vgl. TÖPFER, A.: Handbuch Kundenmanagement. S. 317

¹⁴⁴ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 130

¹⁴⁵ Vgl. TÖPFER, A.: Handbuch Kundenmanagement. S. 319

¹⁴⁶ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 130

¹⁴⁷ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 130

¹⁴⁸ Vgl. TÖPFER, A.: Handbuch Kundenmanagement. S. 319

Bei den **mehrdimensionalen (Multiattribut-) Verfahren** werden durch Addition von Einzelleistungen bzw. Teilattributen einer Leistung ein gesamtes Zufriedenheitsurteil gebildet. Der erste Ansatz zur vertieften Erklärung wird durch ein mehrdimensionales Verfahren über eine direkte Messung dargestellt. Aus jeder einzelnen Eigenschaft ergibt sich der Einstellungswert aus der Multiplikation der Bedeutung der Eigenschaft und dem Eindruck, dass ein Objekt eine Eigenschaftsausprägung besitzt.¹⁴⁹

In der folgenden Formel 1 ergibt sich aus dieser Multiplikation durch ein anschließendes Summieren der einzelnen Einstellungswerte die Gesamteinstellung.

$\text{Gesamteinstellung} = \sum \text{Bedeutung der Eigenschaft} \times \text{Eindruck, inwieweit die Eigenschaft die Ausprägung besitzt}$

Formel 1: Ansatz der Gesamteinstellungsermittlung¹⁵⁰

Beispiel: Für ein Bauprojekt werden die drei Eigenschaften Kosten, Termine und Mängelfreiheit festgelegt. Jeder Eigenschaft wird in Form einer Gewichtung eine Bedeutung zugeordnet (Kosten = 50%, Termine = 20% und Mängelfreiheit = 30 %). Des Weiteren wird der Eindruck vom Kunden zu den jeweiligen Eigenschaften z.B. auf einer Skala von 1-10 (10 = sehr zufrieden, 1 = sehr unzufrieden) erhoben. Die Ermittlung einer Gesamteinstellung sieht folglich aus:

$$\begin{aligned} \text{Gesamteinstellung} = & 50 \% (\text{Kosten}) \times 7 (\text{Zufriedenheit Kosten}) + \\ & 20 \% (\text{Termine}) \times 8 (\text{Zufriedenheit Termine}) + \\ & 30 \% (\text{Mängelfreiheit}) \times 6 (\text{Zufriedenheit Mängel}) \end{aligned}$$

Aus dieser Berechnung ergibt sich eine Gesamteinstellung (Gesamtzufriedenheit) von 6,90 auf einer Skala von 1-10.

Der zweite Ansatz für ein Messungskonzept ist eine indirekte Messung eines mehrdimensionalen Verfahrens. Hierbei wird, im Gegensatz zum ersten Ansatz, die Eindruckskomponente in wahrgenommene (Ist-Zustand) und ideale Merkmalsausprägung (Soll-Zustand) aufgespalten. Das Delta aus dem Soll-Zustand und dem Ist-Zustand ergibt die Abweichung des wahrgenommenen Zustandes und des erwarteten Zustandes.¹⁵¹

In der folgenden Formel 2 wird die Gesamteinstellung als Summe der Bedeutung der Eigenschaft multipliziert mit dem Delta der idealen und der wahrgenommenen Merkmalsausprägung dargestellt.

¹⁴⁹ Vgl. TÖPFER, A.: Handbuch Kundenmanagement. S. 318 f.

¹⁵⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an: TÖPFER, A.: Handbuch Kundenmanagement. S. 320

¹⁵¹ Vgl. TÖPFER, A.: Handbuch Kundenmanagement. S. 325

$$\text{Gesamteinstellung} = \sum \text{Bedeutung der Eigenschaft} \times \frac{(\text{Ideale Merkmalausprägung} - \text{Reale Merkmalausprägung})}{\text{Reale Merkmalausprägung}}$$

Formel 2: 2. Ansatz der Gesamteinstellungsermittlung¹⁵²

Weiters gibt es einen zufriedenheitsorientierten Ansatz, der auf das „Confirmation/ Disconfirmation Paradigma“ beruht. Im Gegensatz zu den einstellungsorientierten vorherigen beiden Ansätzen, bildet ein konkretes Konsumerlebnis den Bezugspunkt. Die Gesamteinstellung ergibt sich aus der erwarteten Leistung und der erlebten Leistung verschiedener verhaltensrelevanter Kriterien. Zufriedenheit entsteht dann, wenn die Erwartungen, bestehend aus Erfahrungen, Bedürfnissen und Kommunikation zumindest bestätigt werden. Im umgekehrten Fall entsteht Unzufriedenheit.¹⁵³

In der folgenden Formel 3 wird die Gesamteinstellung aus der Summe der verhaltensrelevanten Kriterien, welche die Deltas der Soll- und Ist Komponente sind, ermittelt.

$$\text{Gesamteinstellung} = \sum (\text{Soll- Ist}) \text{ verhaltensrelevanter Kriterien}$$

Formel 3: 3. Ansatz der Gesamteinstellungsermittlung¹⁵⁴

Beispiel: Für ein Bauprojekt werden die drei Eigenschaften bzw. Kriterien Kosten, Termine, Mängelfreiheit festgelegt. Vor dem Projektstart definiert der Kunde seine Erwartungen zu den Soll-Kriterien auf einer Skala von 1-10, wobei zehn für eine hohe Relevanz und eins für eine sehr niedrige Relevanz steht. Die Soll-Kriterien werden in Kosten = 9,00, Termine = 7,00 und Mängelfreiheit = 8,00 eingeteilt. Nach Fertigstellung des Bauprojekts bewertet der Kunde die drei Eigenschaften bzw. Kriterien erneut (Ist-Kriterien). Die Ermittlung dieser Gesamteinstellung sieht wie folgt aus:

$$\begin{aligned} \text{Gesamteinstellung} = & [9,00 (\text{Soll-Kosten}) - 8,00 (\text{Ist-Kosten})] + \\ & [7,00 (\text{Soll-Termine}) - 7,00 (\text{Ist-Termine})] + \\ & [8,00 (\text{Soll-Mängel}) - 6,00 (\text{Ist-Mängel})] \end{aligned}$$

Aus dieser Berechnung ergibt sich ein Delta (Gesamteinstellung) von 3,00. Je näher die Gesamteinstellung (Delta) bei null liegt, desto zufriedener ist der Kunde. Im Gegensatz dazu wäre eine Gesamteinstellung von 10,00 ein sehr unzufriedenes Ergebnis des Kunden. Das optimale Ergebnis liegt bei einer Gesamteinstellung von 0,00, in der keine Soll-Ist-Abweichungen (Soll=Ist) auftritt.

¹⁵² Eigene Darstellung in Anlehnung an: TÖPFER, A.: Handbuch Kundenmanagement. S. 325

¹⁵³ Vgl. TÖPFER, A.: Handbuch Kundenmanagement. S. 326

¹⁵⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an: TÖPFER, A.: Handbuch Kundenmanagement. S. 326

5.1.3 Auswertungsmöglichkeiten

Grundsätzlich wird bei der Auswertung der erhobenen Kundenzufriedenheitsdaten zwischen Daten auf

- **globaler Ebene** der Gesamtzufriedenheit und auf
- **detaillierter Ebene** mit einzelnen Leistungsparametern/ Kriterien der Zufriedenheit

unterschieden. Die Gesamtzufriedenheit bildet sich aus dem Mittelwert oder aus der Summe der einzelnen Kriterien der Parameter für die Zufriedenheit. Um dies anschaulich darzustellen werden die Messergebnisse auf eine Skala transformiert.¹⁵⁵

Eine Möglichkeit die Zufriedenheit darzustellen ist über eine „**Ampel-Skala**“. Dabei wird die im Vorhinein definierte Skala (z.B. von 0 – 100 Punkten) wie eine Ampel in einen roten, gelben und grünen Bereich aufgeteilt. Diese Ampel-Skala kann sowohl Gesamtparameter als einzelne Leistungsparameter darstellen. Dabei wird die Ergebnisinterpretation im Rahmen einer Zufriedenheitsmessung eindeutig sichtbar (siehe Abbildung 23).¹⁵⁶

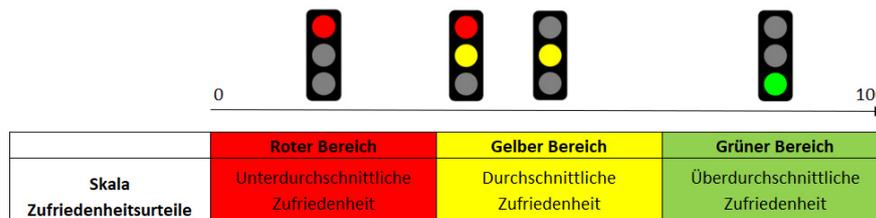


Abbildung 23: Darstellung einer Ampel-Skala¹⁵⁷

Eine weitere Möglichkeit Kundenzufriedenheitsdaten auszuwerten ist, Gesamtparameter, Leistungsparameter und Leistungskriterien mit Hilfe von **Säulendiagrammen** darzustellen. Damit wird die Verknüpfung der Leistungskriterien mit den Leistungsparametern sowie den Leistungsparametern mit den Gesamtparametern ersichtlich. Der Zusammenhang dieser wird in der folgenden Abbildung 24 dargestellt. Dabei setzt sich z.B. der Leistungsparameter „Kommunikation“ aus „Erreichbarkeit“, „Inhalt“ und „Informationsaustausch“ zusammen und übergeordnet der Gesamtparameter aus allen Leistungsparametern.

¹⁵⁵ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 140

¹⁵⁶ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 140 f.

¹⁵⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an: HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 141

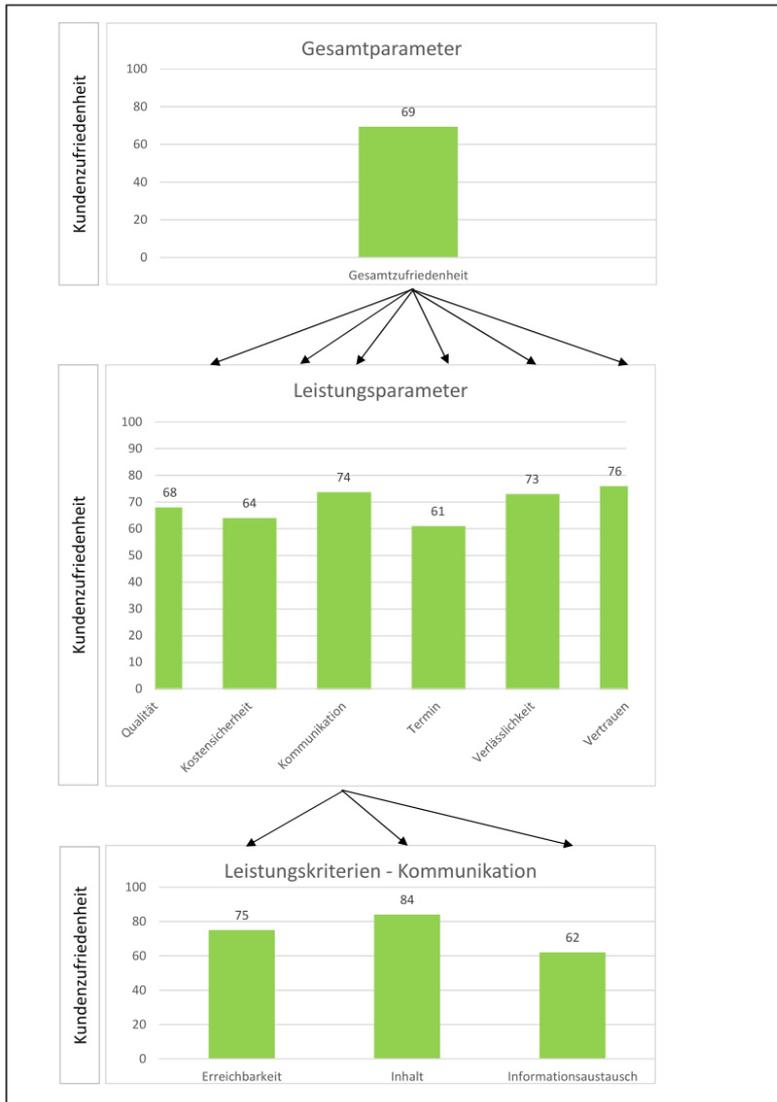


Abbildung 24: Beispiel einer Darstellung der Ergebnisse einer Kundenzufriedenheitsmessung¹⁵⁸

Das Beispiel aus Abbildung 24 zeigt das Ergebnis einer Kundenzufriedenheitsmessung, in der die Gesamtzufriedenheit in Leistungsparameter bzw. die Leistungsparameter weiter in Leistungskriterien aufgeteilt sind. Dabei ist zu erkennen, dass sich jedes Leistungskriterium wie z.B. die Erreichbarkeit des Ansprechpartners für die Kunden auf direktem Wege auf die Gesamtzufriedenheit des Kunden auswirkt. Ausblickend betrachtet, wäre es bei dieser Auswertungsmöglichkeit zu empfehlen, dass die einzelnen Leistungsparameter bzw. Leistungskriterien nach ihrer Wichtigkeit gewichtet werden, da z.B. der Faktor Vertrauen nicht die gleiche Wertigkeit wie Kostensicherheit darstellt. Zudem ist diese Gewichtung von Kunde zu Kunde unterschiedlich und muss somit individuell betrachtet werden.

¹⁵⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an: HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 142

Die dritte Möglichkeit zur Auswertung einer Kundenzufriedenheitsmessung ist eine Darstellung eines **Kundenzufriedenheitsprofils**. Dabei wird in einem Diagramm Kundenzufriedenheit in Abhängigkeit der Wichtigkeit einzelner Leistungsparameter dargestellt. Eine Matrix stellt diese beiden Größen gegenüber. Grundvoraussetzung für diese Auswertung ist es, dass sich die Wichtigkeit der einzelnen Leistungsparametern aus der Umfrage ermitteln lässt. Der ideale Bereich in der Matrix tritt ein, wenn die Kundenzufriedenheit der wichtigen Leistungsparameter hoch und im Gegensatz dazu die Kundenzufriedenheit der weniger wichtigen Leistungsparameter niedrig ist.¹⁵⁹

Der Idealbereich liegt bei einer gleichen Skala von Zufriedenheit und Wichtigkeit immer im 45 Grad Winkel zur Abszisse (X-Achse) bzw. zur Ordinate (Y-Achse). Dadurch wird versucht genau so viel Zufriedenheit beim Kunden zu erreichen als notwendig ist.

Bestmögliches Ergebnis: Zufriedenheit = Wichtigkeit bzw. Wichtigkeit = Zufriedenheit

Anhand eines Beispiels, indem einige Faktoren wie z.B. Qualität, Termin, und Vertrauen in einer Matrix zu sehen sind, wird diese Möglichkeit der Auswertung in der folgenden Abbildung 25 dargestellt. Diese Darstellung dient lediglich zur grafischen Erläuterung dieses Prinzips. Die Skala der Wichtigkeit bzw. der Zufriedenheit ist ein mögliches Beispiel mit einem Betrachtungsbereich von 0 – 100.

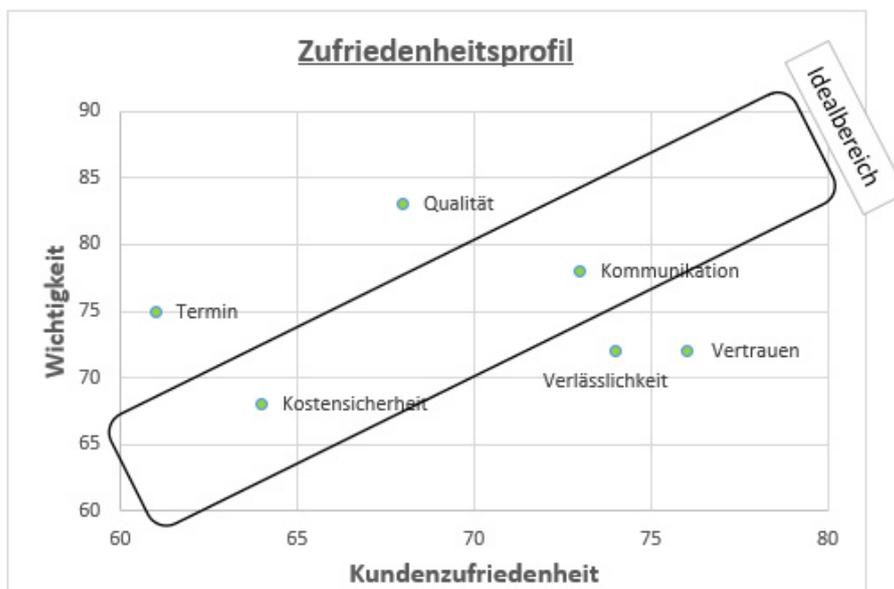


Abbildung 25: Darstellung eines Zufriedenheitsprofils¹⁶⁰

¹⁵⁹ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 146

¹⁶⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an: HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 147

In diesem Beispiel ist es in den Bereichen Termin und Qualität sinnvoll Verbesserungsmaßnahmen zu ergreifen. Im Gegensatz dazu können in den Bereichen Verlässlichkeit und Vertrauen geringfügige Reduzierungen der Leistung durchgeführt werden, um mit den verschiedenen Faktoren in den Idealbereich zu kommen. Deshalb sollen lediglich dort Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit herausgearbeitet und ergriffen werden, in denen die Wichtigkeit größer als die Zufriedenheit ist.

5.2 Qualitative vs. Quantitative Forschungsmethode

In der empirischen Sozialforschung geht es um die Untersuchung des menschlichen Verhaltens und um das Aufzeigen weiterer sozialer Phänomene.¹⁶¹

In dieser gibt es verschiedene Methoden und Techniken zur Bearbeitung eines Forschungsprojektes. Im Kapitel 5.2 wird zwischen **qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden** unterschieden.¹⁶²

Hierbei zielen qualitative Ansätze auf die Entdeckung von Theorieaussagen anhand empirischer Daten und zum anderen quantitative Ansätze darauf ab, dass bestehende Theorieaussagen bzw. Hypothesen überprüft werden.¹⁶³

5.2.1 Grundlagen der qualitativen Sozialforschungsmethode

In der qualitativen Forschung wird die Wirklichkeit anhand der subjektiven Sicht der befragten Personen abgebildet, um so mögliche Ursachen für deren Verhalten nachzuvollziehen und zu verstehen. Anstatt einer großen Fallzahl an Befragungen zeichnet sich diese Methode durch eine starke Subjektbezogenheit aus. Hierbei stellt das menschliche Subjekt den Hauptuntersuchungsgegenstand beispielsweise über persönliche Interviews dar. Die Datenauswertung erfolgt typischerweise interpretativ, wodurch sich für verschiedene Akteure jeweils andere Bedeutungen ergeben können.¹⁶⁴

Im Gegensatz zu den quantitativen Methoden spielt bei dieser Methode die **Fallzahl eine geringere Bedeutung**. Anhand eines einzigen Interviews oder einer einzigen Beobachtung ist zum Beispiel eine Entdeckung möglich.¹⁶⁵

¹⁶¹ Vgl. HÄEDER, M.: Empirische Sozialforschung. S.12

¹⁶² Vgl. RÖBKEN, H., WETZEL, K.: Qualitative und quantitative Forschungsmethoden. S. 12

¹⁶³ Vgl. BRÜSEMEISTER, T.: Qualitative Forschung. S.19

¹⁶⁴ Vgl. RÖBKEN, H., WETZEL, K.: Qualitative und quantitative Forschungsmethoden. S. 15

¹⁶⁵ Vgl. BRÜSEMEISTER, T.: Qualitative Forschung. S.19

Die **Auswahl der Befragungsgruppe** hängt von der Art der soziologischen Forschungsfrage ab. Dabei sollen die Forschungsfrage und die Befragungsgruppe bzw. welche Daten zu sammeln sind klar definiert werden. Unter Umständen sind gemäß der Forschungsfrage die zu befragenden Personen jedoch nur in Umrissen bekannt, weil sich z.B. die Forschungsfrage nicht an ein bestimmtes soziales Milieu, sondern an ein gewisses Gebiet richtet.¹⁶⁶

Die Datenerhebung und die **Auswertung** laufen in der qualitativen Methode mehr oder weniger zeitgleich ab. Konkret werden in der Auswertung Daten miteinander verglichen. Dabei spielt lediglich die Qualität der einzelnen Befunde eine ausschlaggebende Rolle und nicht die Anzahl der Befragten oder Akteure. Bei dieser Methode kann ein einziger Fall als Kontrastfall auf wichtige Vergleiche hinweisen, dessen Ergebnisse Bausteine für eine neue Theorie sein können. Dadurch kann ein einziges Interview die noch bevorstehenden Befragungen beeinflussen.¹⁶⁷

5.2.2 Grundlagen der quantitativen Sozialforschungsmethode

Die quantitative Methode gilt als objektiv und ist mit kontrollierten Methoden erfassbar. Dabei wird das Verhalten in Form von Modellen in messbare Einheiten zerlegt und als Beobachtungseinheit definiert. Diese Methode ist dann sinnvoll, wenn mögliche Beurteilungskriterien geläufig sind und ein bekannter Gegenstand quantifiziert werden soll. Zum Beispiel kann dies eine Beurteilung eines Studiengangs oder einer Lehrveranstaltung sein. Diese eignet sich auch bei einer wiederkehrenden Fragestellung, bei denen Ergebnisse von verschiedenen Zeitpunkten miteinander verglichen werden.¹⁶⁸

Um in dieser Methode eine Hypothese widerlegen oder bestätigen zu können wird eine **große Fallzahl** benötigt. Diese signifikant messbaren Mengen werden anhand eines großen oder kleinen Prozentanteiles einer ganzen Population gemessen.¹⁶⁹

Bei der **Auswahl der zu befragenden Gruppe** ist es wichtig entweder eine statistisch repräsentative Auswahl der interessierenden Gruppe zu treffen oder die Grundgesamtheit der Gruppe ist so klein, dass ein Großteil der Gruppe befragt werden kann. Weiters soll sich die befragte Gruppe im gleichen sozialen Gefüge wie der Großteil der gesamten Gruppe befinden.¹⁷⁰

¹⁶⁶ Vgl. BRÜSEMEISTER, T.: Qualitative Forschung. S.21

¹⁶⁷ Vgl. BRÜSEMEISTER, T.: Qualitative Forschung. S.21

¹⁶⁸ Vgl. RÖBKEN, H., WETZEL, K.: Qualitative und quantitative Forschungsmethoden. S. 13

¹⁶⁹ Vgl. BRÜSEMEISTER, T.: Qualitative Forschung. S.19

¹⁷⁰ Vgl. BRÜSEMEISTER, T.: Qualitative Forschung. S.20

Im Gegensatz zur qualitativen Methode ist bei der quantitativen Methode mittels bestimmter Variablenausprägungen die Gesamtheit von Beginn an bekannt. Hierbei beziehen sich die Vergleiche auf Variablen und können weitere Erhebungen nicht beeinflussen. Daher findet die endgültige **Auswertung** nach Abschluss der Erhebung statt.¹⁷¹

5.3 Rahmenbedingungen der Umfrage

Anhand der im vorherigen Kapitel ermittelten soziologischen Grundlagen wird nun die Umfrage konzipiert. In dieser geht es darum, wie die Forschungsfragen der empirischen Untersuchung beantwortet werden. Die Hauptpunkte der Rahmenbedingungen in dieser Masterarbeit sind wie folgt:

- Auswahl der Umfragepartner
- Auswahl der Befragungstechniken
- Auswahl des Verfahrens zur Zufriedenheitsmessung
- Aufbau des Fragebogens

5.3.1 Auswahl der Umfragepartner

Die im Kapitel 3 durchgeführte Recherche über die Kundenlandschaft von Bauunternehmen in Österreich dient als Identifikation der aktuellen Situation. Die Auswahl der Umfragepartner basierte auf folgenden drei Grundvoraussetzungen:

- Flächendeckende Umfrage in Österreich
- Wiederholendes Kunde-Erzeuger Verhältnis
- Kleine Kundengruppe, um hohe prozentuale Umfragebeteiligung zu erreichen

Die Wahl der Kundengruppe fällt auf die **gemeinnützigen Wohnbauträger**.

Wie bereits in Kapitel 3.2.2.1 zum Thema gemeinnütziger Bauträger beschrieben, gibt es in Österreich laut des österreichischen Verbandes der gemeinnütziger Bauvereinigungen 180 Unternehmen.

Unter genauerer Betrachtung dieser 180 Unternehmen ergab sich, dass manche Unternehmen die gleiche Anschrift bzw. die gleiche E-Mail-Adresse besitzen. Daraus wurde geschlossen, dass es sich um dasselbe Unternehmen handelt. Durch eine Überarbeitung ergab sich, dass sich die

¹⁷¹ Vgl. BRÜSEMEISTER, T.: Qualitative Forschung, S.21

laut Österreichischen Verband der gemeinnützigen Bauträger auf **136 Unternehmen** reduzierte.

Diese 136 Unternehmen, die in Österreich tätig sind, verteilen sich auf die Bundesländer wie folgt.

Anmerkung: Im Anhang ist eine Liste dieser Unternehmen angeführt. Dabei wurden diese 136 Unternehmen je nach Bundesland sortiert.

In der folgenden Abbildung 26 ist die Verteilung dieser 136 gemeinnützigen Bauträger auf die einzelnen Bundesländer in Österreich ersichtlich.

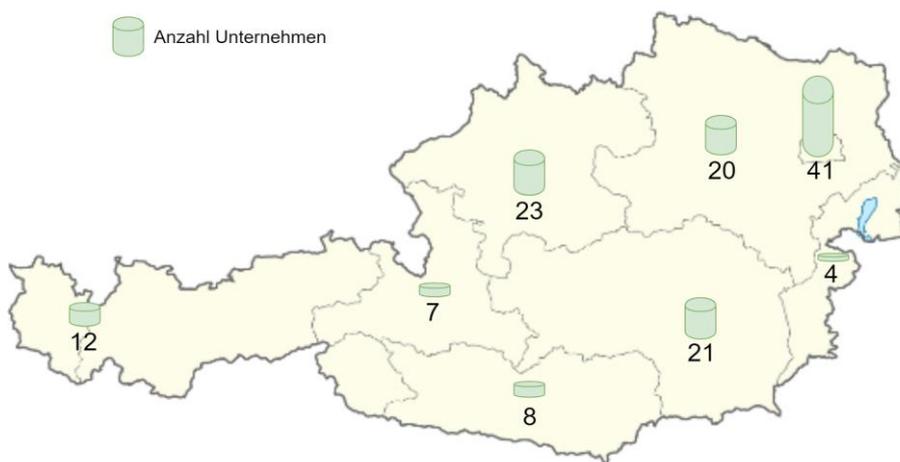


Abbildung 26: Verteilung der gemeinnützigen Bauträger auf die Bundesländer in Österreich¹⁷²

Zusätzlich ist noch anzumerken, dass sich die 12 gemeinnützigen Bauträger auf die Bundesländer Tirol und Vorarlberg gemeinsam beziehen.

Da die in Kapitel 4.5 beschriebenen Kontaktpunkte bzw. Faktoren sehr projektspezifisch sind, werden bevorzugt Projektleiter bzw. Führungspersonen befragt. Um in weiterer Folge die Vermischung der Faktoren mit verschiedenen Projekten zu vermeiden, wird die Befragung auf das letzte umgesetzte Projekt des Auftraggebers beschränkt.

5.3.2 Auswahl der Befragungsart

Um die Umfrage so aussagekräftig wie möglich zu gestalten, fällt bei der Auswahl zwischen Voll- oder Teilerhebung die Entscheidung auf eine Vollerhebung. Das bedeutet, dass alle 136 Unternehmen kontaktiert werden. Da voraussichtlich nicht alle 136 Unternehmen an der Umfrage teilnehmen werden, wird diese Untersuchung als repräsentativ aller gemeinnützigen Bauträger in Österreich angesehen.

¹⁷² Eigene Darstellung

Des Weiteren muss geklärt werden welche **Erhebungstechnik** in dieser Masterarbeit zum Einsatz kommt. Der Unterschied zwischen qualitativer und quantitativer Forschung wurde bereits in Kapitel 4.1 beschrieben. In der folgenden Abbildung 27 sind die dazugehörigen Erhebungstechniken ersichtlich.

Erhebungstechniken		
Qualitative Forschung	sowohl als auch	Quantitative Forschung
Narratives Interview	Beobachtung	Zählung
Gruppendiskussion	Fragebogen	Messung
	Leitfadeninterview	

Abbildung 27: Darstellung verschiedener Erhebungstechniken¹⁷³

Diese empirische Untersuchung stellt die Messung verschiedener Kundenzufriedenheitsfaktoren und die gesamte Zufriedenheit der gemeinnützigen Bauträger mit den Bauunternehmen in Österreich dar. Daraus ergibt sich für die Umfrage eine **Mischung der Erhebungstechniken zur Messung der Zufriedenheit**.

Bei der Art der Durchführung der Befragung kommen folgende mögliche Befragungsarten in Frage:

- Persönliches Gespräch
- Telefonisches Gespräch
- Schriftliches Aussenden der Umfrage per Post
- Schriftliches Aussenden der Umfrage per E-Mail
- Umfrage auf einer Plattform im Internet

Die Wahl der Befragungsart fällt auf eine schriftliche Aussendung der **Umfrage per E-Mail**. Des Weiteren wird, wenn möglich, mit den steirischen gemeinnützigen Bauträgern das **telefonische Gespräch** gesucht, um hier weiteren Einblick zu bekommen.

5.3.3 Auswahl des Verfahrens zur Zufriedenheitsmessung

In diesem Punkt werden die in Kapitel 5.1 beschriebenen Verfahren miteinander verglichen und anschließend das bestmögliche ausgewählt.

In der Literatur wird in der obersten Hierarchie zwischen objektiven und subjektiven Messverfahren unterschieden. In der folgenden Tabelle werden die Hauptmerkmale gegenübergestellt.

¹⁷³ Eigene Darstellung in Anlehnung an: RÖBKEN, H., WETZEL, K.: Qualitative und quantitative Forschungsmethoden. S. 16

Tabelle 7: Gegenüberstellung des objektiven und subjektiven Verfahrens

Objektives Verfahren	Subjektives Verfahren
<ul style="list-style-type: none"> Objektive Wahrnehmung: Neutrale Beobachtung, ohne persönlicher Ansichten Einflussgrößen: z.B. Umsatz, Marktanteil, Gewinn 	<ul style="list-style-type: none"> Subjektive Wahrnehmung: individuelle Beobachtung, einbringen von persönlichen Ansichten Einflussgrößen: direkte Kundenbefragungen, individuelle Meinungen der Kunden

Ein Nachteil des objektiven Verfahrens ist, dass dieses kein Frühwarnsystem von Unzufriedenheit darstellt. Das Abwandern von Lieferanten oder Kunden hat einen enormen Einfluss auf den Erfolg eines Projektes. Besonders in der Baubranche ist eine nachträgliche objektive Betrachtung nicht ausreichend, weil die frühzeitigen Gefahren wie Unzufriedenheit und in weiterer Folge Abwanderung nicht erkannt werden können.¹⁷⁴ Aus diesem Grund fällt die Wahl auf das **subjektive Messverfahren**.

Das subjektive Messverfahren kann infolge der Orientierung des Inhalts der Messung zwischen dem merkmalsbezogenen Verfahren und dem ereignisbezogenen Verfahren unterschieden werden. In der nachfolgenden Tabelle 8 werden die Hauptmerkmale gegenübergestellt.

Tabelle 8: Gegenüberstellung des merkmalsbezogenen und ereignisbezogenen Verfahrens

Merkmalsbezogenes Verfahren	Ereignisbezogenes Verfahren
<ul style="list-style-type: none"> Orientierung auf ein oder mehrere Merkmale Messgrößen: z.B. Produkt-, Service-, oder Interaktionsmerkmale 	<ul style="list-style-type: none"> Orientierung auf ein oder mehrere Ereignisse Messgrößen: Kontaktpunkte zwischen Kunde und Erzeuger

Bei der Beobachtung bestimmter Ereignisse können bei den ereignisbezogenen Verfahren bestimmte Einflussgrößen des Unternehmens punktuell betrachtet und somit bewertet werden. Für die ganzheitliche Bewertung der Kundenzufriedenheit müssten nicht nur einzelne Ereignisse, sondern die gesamte Zufriedenheit des Kunden betrachtet werden.¹⁷⁵

¹⁷⁴ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.49

¹⁷⁵ Vgl. HUPPERTZ, R.: Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess. S.50

Für eine umfassende Ermittlung der Kundenzufriedenheit ist das Ereignisbezogene Verfahren jedoch ungeeignet, weil die Berücksichtigung aller Kontaktpunkte nur sehr schwer möglich ist. Aus diesem Grund kann die gesamte Zufriedenheit nur über ein merkmalsbezogenes Verfahren ermittelt werden.¹⁷⁶

Da in dieser Masterarbeit sowohl verschiedene Faktoren zur Kundenzufriedenheit als auch die gesamte Zufriedenheit betrachtet werden, kommt das **ereignisbezogene Verfahren**, in dem verschiedene Kontaktpunkte und Faktoren betrachtet werden, und das **merkmalbezogene Verfahren** zur Messung der gesamten Zufriedenheit zum Einsatz.

Das merkmalsbezogene Verfahren unterscheidet sich weiter zwischen dem impliziten und expliziten Verfahren. Die Unterschiede sind in der folgenden Tabelle 9 ersichtlich.

Tabelle 9: Gegenüberstellung des impliziten und expliziten Verfahrens

Implizite Verfahren	Explizite Verfahren
<ul style="list-style-type: none"> • Merkmale: basieren auf Leistungsdefiziten anhand einer Analyse von Kundenbeschwerden 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkmale: direkte Befragung der Kunden zur Zufriedenheit

Da sich das implizite Verfahren ausschließlich mit Beschwerden befasst, kommt in dieser Masterarbeit nur das **explizite Verfahren** in Form einer direkten Befragung der Kunden zur Zufriedenheit zum Einsatz.

Abschließend unterscheidet sich das explizite Verfahren noch in ein eindimensionales und ein multiattributives (mehrdimensionales) Verfahren. In der folgenden Tabelle 10 ist eine Gegenüberstellung der ausschlaggebenden Unterschiede ersichtlich.

¹⁷⁶ Vgl. HOMBURG, C.: Kundenzufriedenheit Konzepte-Methoden-Erfahrungen. S. 130

Tabelle 10: Gegenüberstellung des eindimensionalen und multiattributiven Verfahrens

Eindimensionale Verfahren	Multiattributives Verfahren
<ul style="list-style-type: none"> Die Kundenzufriedenheit wird über eine einzig gestellte Frage ermittelt. Die gesamte Leistung wird somit bewertet. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Kundenzufriedenheit ergibt sich aus mehreren Zufriedenheiten von Einzelleistungen. Somit werden Einzelleistungen bewertet und zu einer Gesamtleistung addiert.

Da die verschiedenen Einzelaspekte schon mit dem ereignisbezogenen Verfahren abgedeckt sind, ergibt sich für die Messung der gesamten Kundenzufriedenheit nur mehr das **eindimensionale Verfahren**.

In der folgenden Abbildung 28 ist zusammenfassend zu erkennen, welche Verfahren (grün hinterlegt) in dieser Masterarbeit zum Einsatz kommen.

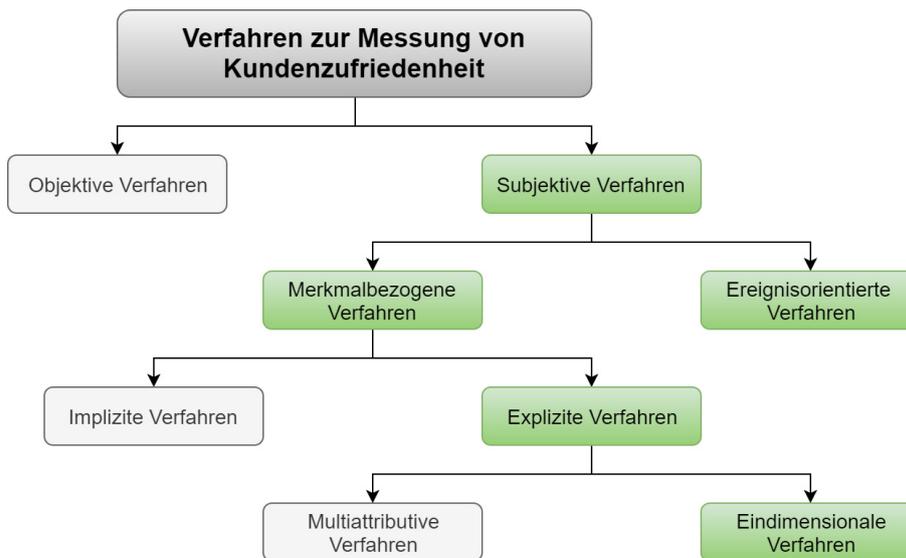


Abbildung 28: Ausgewählte Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit¹⁷⁷

5.4 Aufbau des Fragebogens

In diesem Kapitel geht es um den Aufbau des Fragebogens, der in dieser Masterarbeit verwendet wird. Neben einer Beschaffung von Grundlagen der Befragung, werden die restlichen Punkte zum Aufbau des Fragebogens geklärt.

¹⁷⁷ Eigene Darstellung

5.4.1 Grundlagen der Befragung

Um später die einzelnen Fragen konzipieren zu können, wird eine Literaturrecherche über die Grundlagen der Befragung als Basis gesehen. Hierbei werden Grundlagen des Fragebogens, Arten von Fragen und Arten von Skalen näher betrachtet.

5.4.1.1 Grundlagen des Fragebogens

In der Fragebogenkonstruktion gilt:

„Nicht der Interviewer, der Fragebogen muss schlau sein!“¹⁷⁸

Mit einem Fragebogen bzw. einer Umfrage werden Vorannahmen, Hypothesen, existierendes Wissen sowie Unwissen überprüft, widerlegt, erweitert oder ergänzt.¹⁷⁹

Grundlegend müssen Personen, die an einer Befragung teilnehmen folgende Punkte erfüllen.

1. Die gestellten Fragen verstehen.
2. Die relevanten Informationen aus dem Gedächtnis zum Beantworten der Fragen abrufen.
3. Sich anhand dieser Informationen ein Urteil bilden.
4. Dieses Urteil in ein Antwortformat einpassen.¹⁸⁰

Im **ersten Schritt** geht es hauptsächlich darum, dass der Befragte ein Verständnis für die Fragen entwickelt. Das bedeutet, dass die befragte Person die Frage so versteht, wie auch die Person, die die Frage stellt. Dabei gibt es zwei verschiedene Arten von Verständnis der Fragen. Das semantische Verständnis, in dem es um das Verständnis von Formulierungen und Begriffe geht und das pragmatische Verständnis, in dem es um das Verständnis des Inhalts der Frage geht.¹⁸¹

Wenn die befragte Person die gestellte Frage verstanden hat, soll sie diese auch beantworten. Im **zweiten Schritt** muss sie die benötigten Informationen aus dem Gedächtnis abrufen, welche von Bedeutung sind, um die Frage zu beantworten.¹⁸²

Anhand der abgerufenen Information aus dem Gedächtnis muss sich im **dritten Schritt** die befragte Person ein Urteil über den gefragten Sachverhalt bilden.¹⁸³

¹⁷⁸ PORST,R.: Fragebogen. S. 18

¹⁷⁹ Vgl. HOLLENBERG, S.: Fragebögen. S.13

¹⁸⁰ Vgl. PORST,R.: Fragebogen. S. 18.

¹⁸¹ Vgl. PORST,R.: Fragebogen. S. 18 ff.

¹⁸² Vgl. PORST,R.: Fragebogen. S. 24

¹⁸³ Vgl. PORST,R.: Fragebogen. S. 27

Im letzten und **vierten Schritt** wird das gewonnene Urteil der befragten Person an den Interviewer oder an den Fragebogen kommuniziert. Entweder geschieht dies durch die Befragungsperson in eigenen Worten, wie bei einer offenen Frage, oder in Form einer Skala oder vorgegebener Antwortmöglichkeiten bei einer geschlossenen Frage.¹⁸⁴

Des Weiteren ist zu empfehlen den potentiellen befragten Personen eine Motivation zum Ausfüllen des Fragebogens zu vermitteln. Dabei steht die Bedeutung des Themas der Umfrage sowie die Verwendung der Ergebnisse für die befragten Personen im Vordergrund. Zudem sollte die Umfrage mit minimalen Kosten bzw. Aufwand für die befragten Personen verbunden sein.¹⁸⁵

5.4.1.2 Arten von Fragen

Die Fragen eines Fragebogens können nach ihrem Inhalt und nach der Form unterschieden werden. Die inhaltliche Unterscheidung der Fragen kann z.B. bedeuten, dass man Fragen nach Wissen und Verhalten unterscheidet. Aus der Differenzierung der Fragen nach ihrer Form ergeben sich geschlossene, halboffene und offene Fragen.¹⁸⁶

Die **geschlossenen Fragen** werden durch eine Antwortvorgabe klassifiziert. Der Fragebogen-Konstrukteur formuliert die Antworten zur Gänze aus und gibt diese als Antwortmöglichkeiten an. Diese Art der Frage zielt auf einen konkreten Sachverhalt ab und ermittelt Fakten. Daher wird dieser Typ der Frage auch als Faktfrage bezeichnet.¹⁸⁷

In der folgenden Abbildung 29 sind zwei Beispiele für geschlossene Fragen zu sehen.

	sehr zufrieden	sehr unzufrieden
Wie zufrieden waren Sie mit den technischen Kompetenzen des Bauleiters?	1 2 3 4	5 6 7
	sehr wichtig	sehr unwichtig
Wie wichtig sind Ihnen die technischen Kompetenzen des Bauleiters?	1 2 3 4	5 6 7

Abbildung 29: Beispiel für geschlossene Fragen¹⁸⁸

¹⁸⁴ Vgl. PORST, R.: Fragebogen. S. 27

¹⁸⁵ Vgl. HOLLENBERG, S.: Fragebögen. S. 1

¹⁸⁶ Vgl. PORST, R.: Fragebogen. S. 51

¹⁸⁷ Vgl. KIRCHHOFF, S. et al.: Der Fragebogen S. 20

¹⁸⁸ Eigene Darstellung

Bei **offenen Fragen** hingegen wird die Antwortmöglichkeit nicht abgedruckt, sondern die befragte Person muss in eigenen Worten auf die Frage antworten. Diese Art von Fragen besitzt den Vorteil, dass die befragte Person in eigenen Worten auf die Frage antworten kann und nicht von vorgegebenen Antworten eingeschränkt wird. Jedoch ist ein Nachteil dieser Art von Fragen, dass Personen häufig Schwierigkeiten mit der offenen Sprache bzw. der offenen Schrift haben.¹⁸⁹

Dieser Fragetyp zielt nicht nur auf konkrete Fakten, sondern auf Motive, persönliche Einstellungen sowie Meinungen der befragten Personen ab. Aus diesem Grund wird diese Frageart auch als Meinungsfrage bezeichnet.¹⁹⁰

In der folgenden Abbildung 30 ist ein Beispiel für eine offene Frage zu sehen.

1) Wie können sich Bauunternehmen verbessern, um Sie als Kunde zufriedener zu machen?

Abbildung 30: Beispiel für eine offene Frage¹⁹¹

Die **halboffenen Fragen** sind eine Mischung aus geschlossenen und offenen Fragen. Dabei wird an eine geschlossene Frage eine zusätzliche offene Antwortmöglichkeit hinzugefügt. In der Praxis sind bei dieser Frageart die Antworten in der Regel vorgegeben und ein zusätzliches Feld mit „Sonstiges, bitte nennen“ angeführt.¹⁹²

Zudem sollen halboffene Fragen die Vorteile von offenen und geschlossenen Fragen verbinden und somit deren Nachteil ausgleichen. Dieser Fragetyp bietet sich immer dann an, wenn die Antwortmöglichkeiten gut abschätzbar sind, aber jedoch nicht alle Möglichkeiten mit Sicherheit vordefiniert werden können.¹⁹³

5.4.1.3 Arten von Skalen

Für die Durchführung einer Messung bzw. dem Anwenden von geschlossenen Fragen ist es notwendig eine bestimmte Bandbreite von Antwortmöglichkeiten vorzugeben. Diese Bandbreite wird als Skala bezeichnet.

¹⁸⁹ Vgl. PORST, R.: Fragebogen. S. 53

¹⁹⁰ Vgl. KIRCHHOFF, S. et al.: Der Fragebogen S. 20

¹⁹¹ Eigene Darstellung

¹⁹² Vgl. PORST, R.: Fragebogen. S. 55

¹⁹³ Vgl. HOLLENBERG, S.: Fragebögen. S.12

Skalen haben unterschiedliche Skalenniveaus und werden daher auch in Nominal-, Ordinal-, und Intervall-Skalen unterschieden.¹⁹⁴

Einer **Nominal-Skala** wird eine Ausprägung als eine Variable, eine Ziffer oder ein Symbol zugeordnet. Durch diese verschiedenen Ausprägungen schließen sie sich gegenseitig aus. Zum Beispiel die Variable „Geschlecht“ besteht üblicherweise aus zwei Ausprägungen. Die Ausprägung „weiblich“ schließt die Ausprägung „männlich“ daher aus.¹⁹⁵

Dabei stehen diese Variablen, Ziffern oder die Symbole nur stellvertretend für eine Kategorie und müssen keine inhaltliche Bedeutung aufweisen.¹⁹⁶

Im Gegensatz zu der Nominal-Skala stehen die Ausprägungen der **Ordinal-Skala** in einer relationalen Beziehung zueinander. Daher unterliegt diese Skala einer bestimmten Rangordnung. Jedoch schließen sich die Antwortmöglichkeiten wie bei der Nominal-Skala gegenseitig aus.¹⁹⁷

In der folgenden Abbildung 31 ist ein Beispiel für eine Ordinal-Skala ersichtlich.

1) Bei 23 Grad Celsius	trifft zu	<input type="checkbox"/>
Raumtemperatur bin ich bei	trifft eher zu	<input type="checkbox"/>
der Arbeit nicht so produktiv	trifft eher nicht zu	<input type="checkbox"/>
wie bei 21 Grad.	trifft nicht zu	<input type="checkbox"/>

Abbildung 31: Beispiel für eine Ordinal-Skala¹⁹⁸

Die **Intervall-Skala** geht über die relationalen Eigenschaften der Ordinal-Skala hinaus und zeichnet sich durch die gleichen Abstände zwischen den Skalenpunkten aus. Für eine gleichabständige Intervallskala gilt also, wenn A, B, C und D aufeinanderfolgen, dann ist $B-A = D-C$. Das bedeutet, dass davon ausgegangen wird, dass der Abstand zwischen den Antwortmöglichkeiten gleich groß ist.¹⁹⁹

In der folgenden Abbildung 32 ist ein Beispiel einer Skala in Form von Schulnoten abgebildet, in der der Grad der Zufriedenheit für folgende Noten steht: 1=sehr zufrieden, 2=zufrieden, 3=neutral, 4=unzufrieden, 5=sehr unzufrieden.

¹⁹⁴ Vgl. PORST,R.: Fragebogen. S. 69

¹⁹⁵ Vgl. PORST,R.: Fragebogen. S. 69

¹⁹⁶ Vgl. KIRCHHOFF, S. et al.: Der Fragebogen S. 72

¹⁹⁷ Vgl. PORST,R.: Fragebogen. S. 71

¹⁹⁸ Eigene Darstellung

¹⁹⁹ Vgl. PORST,R.: Fragebogen. S. 72 f.

	Zufriedenheit				
1) Wie zufrieden waren Sie mit dem Produkt?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				

Abbildung 32: Beispiel für eine Intervall-Skala²⁰⁰

Bevor jedoch mit der Umfrage begonnen werden kann, ist es notwendig den Fragebogen zu testen. Dabei sollen einige wenige Personen ausgewählt werden und mit diesen ein Pretest durchgeführt werden. In diesem wird der Fragebogen probenhalber ausgefüllt, um im Vorfeld der Erhebung Ungereimtheiten auszuräumen.²⁰¹

Nachdem die Grundlagen für die Konzeption des Fragebogens dieser Masterarbeit herausgearbeitet wurden, kann mit dem Aufbau des Fragebogens im nächsten Unterkapitel gestartet werden.

5.4.2 Konzeption des Fragebogens

Der Fragebogen gliedert sich in folgende fünf Teile.

1. Das Deckblatt
2. Zufriedenheitsmessung von Faktoren der Zufriedenheit
3. Zusätzliche Aussagen
4. Messung der gesamten Zufriedenheit
5. Offene Fragen

5.4.2.1 Deckblatt

Um alle notwendigen Informationen und Erläuterungen am Deckblatt zu positionieren wurden folgende Punkte berücksichtigt.

- Name des Erstellers der Umfrage
- Forschungsthema inkl. kurze Erklärung
- Begründung für die Auswahl des Empfängers
- Anonymität des Empfängers bestätigen²⁰²
- Informationen über den Befragten
- Informationen über das befragte Projekt

Um dem kontaktierten Unternehmen eine kurze Erklärung des Themas dieser Arbeit zu geben und zusätzlich genau zu definieren, welche Person

²⁰⁰ Eigene Darstellung

²⁰¹ Vgl. KIRCHHOFF, S. et al.: Der Fragebogen S. 24

²⁰² Vgl. KIRCHHOFF, S. et al.: Der Fragebogen. S.29

des Unternehmens den Fragebogen ausfüllen soll, wurde folgender Text verwendet.

„In diesem Interview geht es um die Messung der Zufriedenheit aller gemeinnützigen Bauträger mit den beauftragten Bauunternehmen in Österreich. Anhand der vorgegebenen Skala sollen verschiedene Faktoren nach ihrer Kundenzufriedenheit und der Wichtigkeit beurteilt werden. Ziel ist es, die Zufriedenheit und Wichtigkeit einzelner Faktoren (Zuverlässigkeit, Qualität, Termine usw.) zu bestimmen. Ein Projektleiter aus Ihrem Unternehmen soll zum letzten abgeschlossenen Bauvorhaben folgende Daten ausfüllen und die anschließenden Zufriedenheitsfragen auch auf das zuletzt abgeschlossene Bauvorhaben beziehen.“

Weiters wird auf Anonymität des Empfängers bzw. des ausgefüllten Fragebogens besonderen Wert gelegt und durch eine Anmerkung am Deckblatt des Fragebogens zusätzlich untermauert.

Um in der Auswertung der Daten eine mögliche Kategorisierung vornehmen zu können, soll die befragte Person Informationen über sich und über das zuletzt abgeschlossene Bauprojekt angeben.

5.4.2.2 Konzeption der Faktoren

In diesem Teil des Fragebogens kommt das **ereignisbezogene Verfahren** zur Messung der Zufriedenheit zum Einsatz. Dafür wurden aus Kapitel 4.5 Kontaktpunkte zwischen dem Kunden und dem Bauunternehmen ermittelt. Diese Kontaktpunkte sind zugleich die untersuchten Faktoren. Daher ergeben sich folgende 17 Faktoren, die in Tabelle 11 aufgelistet werden.

Tabelle 11: Faktoren der Zufriedenheit

1) Termin-, Qualitäts- und Kostenoptimierung des Bauunternehmens
2) Termineinhaltung
3) Berichte über den Baufortschritt
4) Kosteneinhaltung
5) Flexibilität bei Leistungsänderungen
6) Beseitigung von Baumängeln
7) Kontaktpflege nach Bauwerksübergabe seitens des Bauunternehmens
8) Technische und fachliche Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter)

-
- 9) Soziale Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter)
 - 10) Erreichbarkeit des Ansprechpartners (Bauleiter)
 - 11) Engagement des Ansprechpartners (Bauleiter)
 - 12) Verlässlichkeit des Bauunternehmens
 - 13) Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens
 - 14) Einhaltung der Qualitätsanforderungen
 - 15) Kommunikation zwischen Auftraggeber und Bauunternehmen
 - 16) Sicherheit auf der Baustelle
 - 17) Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern
-

Diese 17 Faktoren werden zum einen nach ihrer Zufriedenheit und zum anderen nach ihrer Wichtigkeit abgefragt. Bei diesen Fragen kommt eine **Intervall-Skala** nach dem Schulnotensystem zum Einsatz. In der „1“ für sehr zufrieden bzw. sehr wichtig und „5“ für sehr unzufrieden bzw. sehr unwichtig steht. Eine Musterfrage ist in der folgenden Abbildung 33 ersichtlich.

	Zufriedenheit	Wichtigkeit
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4) Wie zufrieden waren Sie mit der Kosteneinhaltung in der Durchführung von Bauleistungen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Abbildung 33: Musterfrage für die Messung der Zufriedenheitsfaktoren²⁰³

Abschließend befinden sich in diesem Teil des Fragebogens noch drei Fragefelder ohne vorgegebener Frage, um den Befragten die Möglichkeit zu geben, selbst Faktoren, die nicht in diesen 17 vorherig genannten enthalten sind, zu nennen, und anschließend nach Zufriedenheit und Wichtigkeit zu bewerten.

²⁰³ Eigene Darstellung

5.4.2.3 Zusätzliche Aussagen

In diesem Punkt des Fragebogens werden zusätzlich drei Themen behandelt, die in der Baubranche immer wieder Gesprächsstoff sind. Bei diesen Themen handelt es sich um:²⁰⁴

- Der Kunde ist König.
- Bei Direktvergaben greife ich gerne auf das gleiche Bauunternehmen zurück.
- Ich spreche über Erfahrungen mit den ausführenden Bauunternehmen mit Kollegen, Familie, Freunde etc.

Bei diesen Fragen kommt wie bereits in Punkt 5.4.1.3 - Arten von Skalen - erläutert eine Ordinal-Skala zum Einsatz. In dieser sind die Antwortmöglichkeiten von „trifft zu“, „trifft eher zu“, „trifft eher nicht zu“ bis hin zu „trifft nicht zu“.

5.4.2.4 Messung der gesamten Zufriedenheit

In diesem Teil des Fragebogens wird im Gegensatz zum ersten Teil, in dem die Zufriedenheit verschiedener Faktoren gemessen wird, die Zufriedenheit des Kunden mit dem Bauunternehmen anhand einer gestellten Frage ermittelt. Dadurch wird die allgemeine Grundzufriedenheit der gemeinnützigen Bauträger mit den Bauunternehmen erhoben. Hierbei kommt, wie schon zuvor in Kapitel 5.3.3 erläutert, ein **explizites eindimensionales Verfahren** zur Messung der Zufriedenheit zum Einsatz.

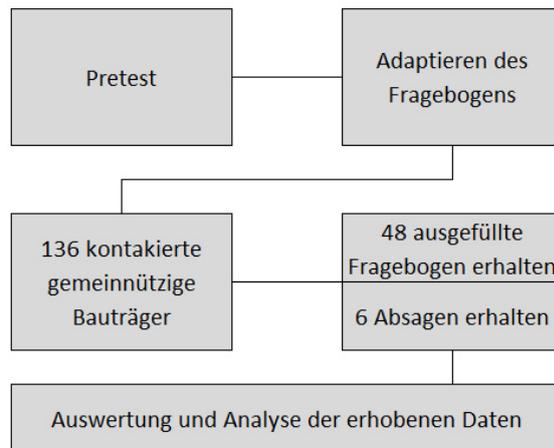
5.4.2.5 Offene Fragen

Im fünften und letzten Teil des Fragebogens werden Themen wie z.B. Verbesserungspotential der Bauunternehmen, ob der Auftraggeber gemerkt hat, dass sich das Bauunternehmen um die Zufriedenheit gekümmert hat, und ob es als sinnvoll empfunden wird in der Baubranche eine solche Zufriedenheitsumfrage durchzuführen.

5.5 Vorgehensweise der Befragung

Bevor mit dem Aussenden der E-Mails bzw. des Fragebogens gestartet werden kann, wurde noch ein Pretest durchgeführt. In der folgenden Abbildung 34 ist die Vorgehensweise der Umfrage grafisch ersichtlich.

²⁰⁴ In Anlehnung an GUTSCHE, C.: Kundenzufriedenheit in der Baubranche. (Dissertation in Bearbeitung)

Abbildung 34: Vorgehensweise der Befragung²⁰⁵

Der Vorentwurf des Fragebogens wurde anhand eines **Pretests** auf dessen Verständlichkeit bzw. Tauglichkeit geprüft. Der Fragebogen wurde anschließend adaptiert indem einige unklare Punkte verbessert wurden. Zum Beispiel wurde die Informationsangabe über den Namen des ausführenden Bauunternehmers entfernt. Besonders hervorzuheben ist, dass die Information am Deckblatt über das ausführende Bauunternehmen aus Datenschutzgründen entfernt wurde. Die befragte Person, mit der dieser Pretest durchgeführt wurde, wollte diese Information nicht unbedingt preisgeben.

Nach dem Adaptieren des Fragebogens konnte mit dem Aussenden der Umfragedaten in Form von E-Mails begonnen werden. Dabei wurde ein motivierender und ansprechender E-Mail-Text verfasst, um die kontaktierten Personen bestmöglich zu motivieren bei der Umfrage teilzunehmen.

Zusätzlich wurde in der Steiermark bei all jenen befragten Personen, die im zweiten Teil des Fragebogens einen Faktor mit der Schulnote 3 (befriedigend) oder schlechter bewertet haben, telefonisch nachgefragt, um den Grund dieser schlechten Bewertung zu erfahren.

5.6 Zusammenfassung

Bei den Rahmenbedingungen der Umfrage wurde festgelegt, dass diese mit den 136 gemeinnützigen Bauträgern in ganz Österreich durchgeführt wird. Aus den Grundlagen der Sozialforschung hat sich ergeben, dass sowohl eine qualitative als auch eine quantitative Forschungsmethode zum Einsatz kommt.

Anfangs wird das Deckblatt mit allen notwendigen Informationen und Erklärungen versehen. Wichtig dabei ist, dass sich jede Umfrage nur auf ein

²⁰⁵ Eigene Darstellung

Bauprojekt bezieht. Danach werden aus der Literaturrecherche aus Kapitel 4.5 die Leistungsfaktoren ermittelt und sollen zur Zufriedenheit und Wichtigkeit bewertet werden. Dabei kommt das ereignisorientierte Verfahren aus der quantitativen Forschungsmethode zum Einsatz. Des Weiteren wird für die Möglichkeit gesorgt, dass Faktoren, die nicht Teil der Umfrage sind, angemerkt und bewertet werden können. Zusätzlich wird mit der Ermittlung der Gesamtzufriedenheit des Kunden mit nur einer einzigen Frage das eindimensionale Verfahren der quantitativen Forschung angewandt.

Neben der Messung der gesamten Zufriedenheit des Bauprojekts werden zusätzliche Themen wie „Der Kunde ist König“, Erfahrungsaustausch mit Freunden, Kollegen usw. und das erneute Beauftragen von den gleichen Bauunternehmen bei Direktvergaben behandelt.

Abschließend wird in Form von offenen Fragen bzw. der qualitativen Forschungsmethode erhoben, ob ein Verbesserungspotential seitens der Bauunternehmen existiert und wie sie dieses konkret steigern können, um die Zufriedenheit der Kunden zu erhöhen.

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgt somit auf detaillierter Ebene (Auswertung der einzelnen Faktoren) sowie auf globaler Ebene (Auswertung der Gesamtzufriedenheit). Zusätzlich wird bei der Auswertung der einzelnen Faktoren ein Zufriedenheitsprofil erstellt. Darin sind die verschiedenen Faktoren nach der bewerteten Zufriedenheit und Wichtigkeit dargestellt.

Nachdem im letzten Punkt dieses Kapitels die Vorgehensweise der Befragung beschrieben wurde, können im folgenden Kapitel 6 die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung ausgewertet und analysiert werden.

6 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel werden zunächst allgemeine Informationen wie z.B. die Position der befragten Personen im Unternehmen, Art des Bauprojekts und Umfang des Bauprojekts sowie die allgemeine Rücklaufquote der Auswertung der empirischen Untersuchung erläutert. Der Hauptteil dieses Kapitels ist die Auswertung der themenspezifischen Fragestellung sowie ein Modellvorschlag für Bauunternehmen, um die Zufriedenheit des gem. Bauträgers zu steigern.

6.1 Befragungszeitraum

Als ersten Schritt wurden die E-Mails samt Fragebogen im Anhang an alle 136 gemeinnützigen Bauträger ausgesendet. Im Zeitraum von zwei Monaten (10. Juli 2019 - 09. September 2019) wurde aktiv versucht, so viele Fragebögen als möglich ausgefüllt zurückzubekommen. Zusätzlich wurde bei den steirischen gem. Bauträgern telefonisch nachgefragt, wenn im ersten Teil des Fragebogens ein Faktor mit der Zufriedenheit „3“ oder schlechter angekreuzt wurde, um den Grund einer derartigen Bewertung zu erfahren.

6.2 Rücklaufquote

Um bei dieser empirischen Untersuchung die Aussagekraft so hoch als möglich zu halten, wurde angestrebt möglichst viele Fragebögen ausgefüllt zu erhalten. Jedoch haben nicht alle kontaktierten Unternehmen an der Umfrage teilgenommen, sodass die Auswertung als repräsentativ für alle gemeinnützigen Bauträger in Österreich angesehen wird.

Nach dem zwei Monate langen Befragungszeitraum sind 54 Rückmeldungen eingegangen. Zum einen wurden 48 ausgefüllte Fragebögen gesammelt und zum anderen sind sechs Rückmeldungen eingegangen, dass diese Unternehmen keine Neubauten mehr durchführen.

In der folgenden Abbildung 35 sind die Rücklaufergebnisse samt Rücklaufquoten sowohl in gesamt Österreich als auch je Bundesland übersichtlich dargestellt. Die Spalte „Summe befragter Unternehmen“ und „Summe ausgefüllter Fragebögen“ unterscheidet sich deswegen, weil manche Unternehmen zwei Fragebögen mit zwei unterschiedlichen Projekten (Baustellen) bzw. von zwei verschiedenen Projektleitern ausgefüllt wurden. In Wien z.B. haben neun Unternehmen bei der Umfrage teilgenommen. Davon haben drei Unternehmen jeweils zwei Fragebögen ausgefüllt. Aus diesem Grund ergeben sich in diesem Beispiel 12 ausgefüllte Fragebogen in dieser Spalte.

Bundesland	kontaktierte Unternehmen	Rückmeldungen	keine Neubauleistungen - nur Verwaltungstätigkeiten	Summe befragter Unternehmen	Summe ausgefüllter Fragebogen	Quote befragter Unternehmen	Quote ausgefüllter Fragebogen
Wien	41	14	2	9	12	21,95%	29,27%
Niederösterreich	20	4	0	3	4	15,00%	20,00%
Oberösterreich	23	8	0	8	8	34,78%	34,78%
Salzburg	7	5	0	5	5	71,43%	71,43%
Tirol/Vorarlberg	12	7	1	5	6	41,67%	50,00%
Burgenland	4	4	0	3	4	75,00%	100,00%
Kärnten	8	3	0	2	3	25,00%	37,50%
Steiermark	21	9	3	6	6	28,57%	28,57%
Gesamt	136	54	6	41	48	30,15%	35,29%

Abbildung 35: Rückmeldungen der Befragung²⁰⁶

In der folgenden Abbildung 36 sind anhand der grünen Säulen die Verteilung aller gemeinnütziger Bauträger auf die Bundesländer aufgeteilt und grafisch dargestellt. Zusätzlich sind durch die roten Säulen die Anzahl der befragten Unternehmen je Bundesland zu betrachten.

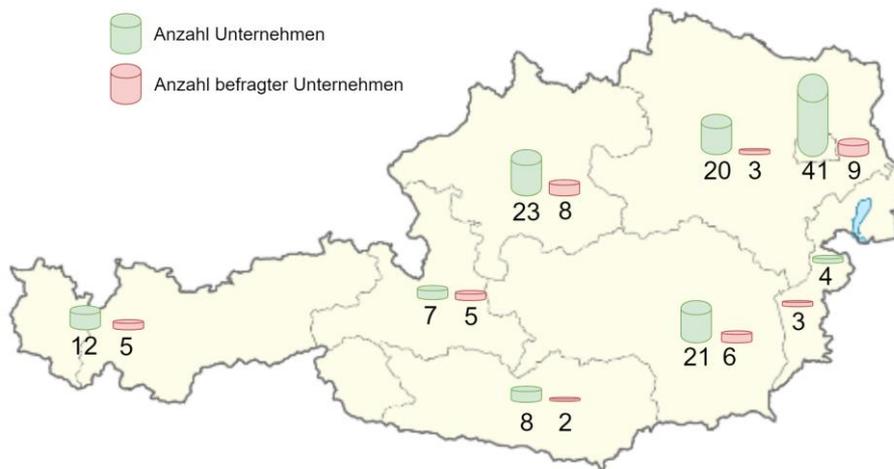


Abbildung 36: Befragter Unternehmen Österreichweit²⁰⁷

Da einige Unternehmen den Fragebogen von zwei Projektleitern ausfüllen ließen, ergibt sich in der folgenden Abbildung 37 eine neue Verteilung je Bundesland.

²⁰⁶ Eigene Darstellung

²⁰⁷ Eigene Darstellung

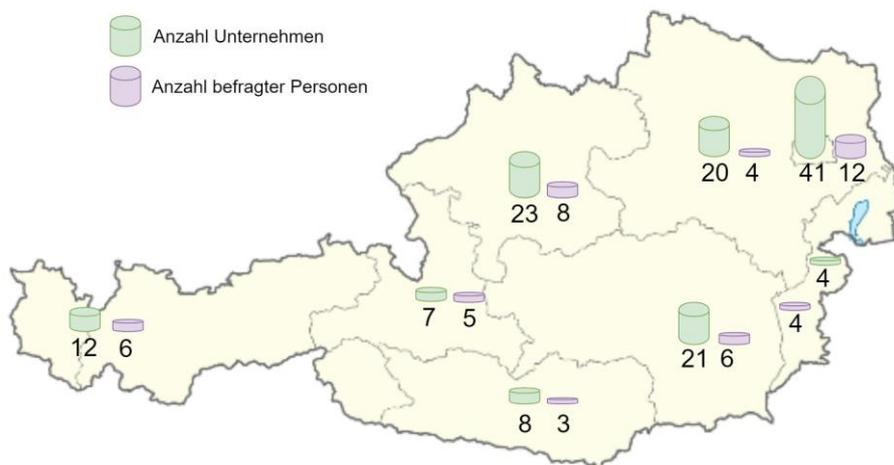


Abbildung 37: Befragter Personen Österreichweit²⁰⁸

Wenn davon ausgegangen wird, dass bis auf jene sechs Unternehmen, welche keine Neubauleistungen mehr erbringen, alle anderen Unternehmen diese Leistungen erbringen, ergeben sich neue prozentuelle Rücklaufquoten. Durch die Anpassung werden die 41 Unternehmen in Wien auf 39, die zwölf Unternehmen in Tirol/Vorarlberg auf elf und die 21 Unternehmen in der Steiermark auf 18 reduziert.

In der folgenden Abbildung 38 sind die bereits genannten Anpassungen und die neu ermittelten Rücklaufquoten ersichtlich und zusätzlich grün hinterlegt.

Bundesland	kontaktierte Unternehmen die Neubauleistungen ausführen	Rückmeldungen	Summe befragter Unternehmen	Summe ausgefüllter Fragebogen	Quote befragter Unternehmen	Quote ausgefüllter Fragebogen
Wien	39	14	9	12	23,08%	30,77%
Niederösterreich	20	4	3	4	15,00%	20,00%
Oberösterreich	23	8	8	8	34,78%	34,78%
Salzburg	7	5	5	5	71,43%	71,43%
Tirol/Vorarlberg	11	7	5	6	45,45%	54,55%
Burgenland	4	4	3	4	75,00%	100,00%
Kärnten	8	3	2	3	25,00%	37,50%
Steiermark	18	9	6	6	33,33%	33,33%
Gesamt	130	54	41	48	31,54%	36,92%

Abbildung 38: Angepasste Rücklaufquoten²⁰⁹

Abschließend wird in diesem Unterkapitel die Verteilung der befragten Personen bzgl. deren Stellung im Unternehmen für jedes Bundesland einzeln in der folgenden Tabelle 12 dargestellt. Dabei steht die Abkürzung GF für Geschäftsführer und PL für Projektleiter.

²⁰⁸ Eigene Darstellung

²⁰⁹ Eigene Darstellung

Tabelle 12: Verteilung der befragten Personen je Bundesland

Verteilung der Stellung im Unternehmen			
Steiermark	1x GF	1x techn. Leiter	4x PL
Kärnten		1x techn. Leiter	2x PL
Burgenland		1x techn. Leiter	3x PL
Tirol/Vorarlberg	1x GF	2x techn. Leiter	3x PL
Salzburg	1x GF	2x techn. Leiter	2x PL
Oberösterreich	1x GF	4x techn. Leiter	3x PL
Niederösterreich		2x techn. Leiter	2x PL
Wien		3x techn. Leiter	9x PL

Anmerkung: Die 48 befragten Personen (48 Baustellen) aus der vorherigen Abbildung stellen 100% dar. Daher basieren alle weiteren prozentualen Angaben auf diesem Wert.

6.3 Allgemeine Informationen

Es wurde darauf geachtet, dass die befragten Personen über genügend Kenntnisse verfügen, um den Fragebogen weitgehend ausfüllen zu können. Daher war es wichtig, dass der Fragebogen von Projektleitern oder Führungskräften und nicht von technischen Mitarbeitern bearbeitet wird.

Eine Auswertung der unterschiedlichen Positionen, welche die befragten Personen der Bauträger ausüben, zeigt, dass 58,33 % der Umfragepartner als Projektleiter tätig sind. Weitere 33,33 % sind technische Leiter und 8,33 % der Umfragepartner arbeiten als Geschäftsführer. In der folgenden Abbildung 39 ist das Ergebnis dieser Auswertung anhand eines Diagrammes ersichtlich.

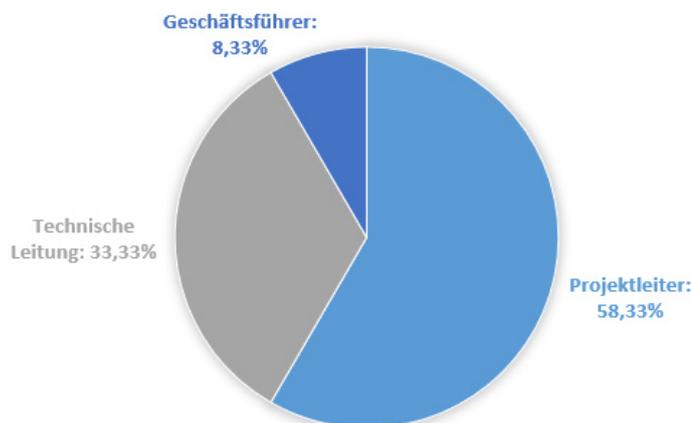


Abbildung 39: Position der Befragten im Unternehmen

Da sich jeder einzelne Fragebogen konkret auf ein Bauprojekt bzw. eine Baustelle bezieht, wurde auch abgeklärt welche Art von Bauprojekt vom gemeinnützigen Bauträger umgesetzt wurde. Dabei dominierte der Wohnbau mit 95,83 % und lediglich 2,08 % setzten eine Schule und weitere 2,08 % ein Altenheim mit inkludiertem Kindergarten um. In der folgenden Abbildung 40 ist das Ergebnis der Auswertung in einem Diagramm erkennbar.

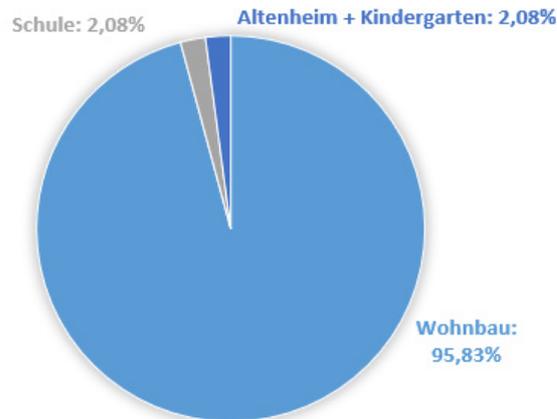


Abbildung 40: Auswertung der Arten der Bauprojekte²¹⁰

Des Weiteren wurde der vergebene Leistungsumfang des Auftraggebers an das Bauunternehmen ermittelt. Hier wurde anfangs zwischen der Vergabe der Baumeisterleistungen, Vergabe von Teil-Generalunternehmerleistungen, Vergabe der gesamten Generalunternehmerleistungen und Vergabe der Ausführung und Planung als Totalunternehmer unterschieden. Anhand der Auswertung der Fragebögen zeigt sich, dass die Vergabe der Leistungen an einen Generalunternehmer mit 54,17 % überwiegt. Der zweithäufigste Fall mit 31,25 % ist die Vergabe von Leistungen, indem das Bauunternehmen lediglich die Baumeisterarbeiten erfüllt. Dabei werden andere Gewerke wie zum Beispiel Estrich-, Trockenbau- oder Fassadenarbeiten direkt weitervergeben und daher nicht als Subunternehmer für das Bauunternehmen. Mit 14,58 % wurde das Bauunternehmen als Teil-Generalunternehmer beauftragt. Diese Form ist eine Mischung aus den beiden zuvor genannten. Unter allen Auftraggebern befand sich kein Unternehmen, dass das Bauunternehmen mit der Ausführung und Planung in Form eines Totalunternehmers beauftragt hat. In der folgenden Abbildung 41 ist die Verteilung des vergebenen Leistungsumfanges des Bauunternehmens nochmals grafisch dargestellt.

²¹⁰ Eigene Darstellung

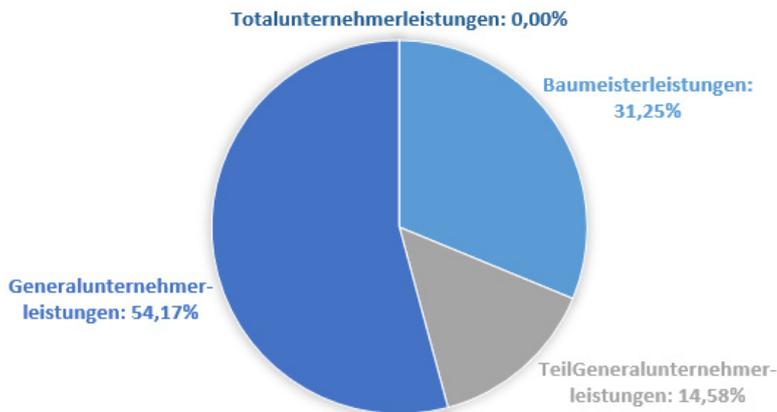


Abbildung 41: Auswertung des zu erfüllenden Leistungsumfang des Bauunternehmens²¹¹

Neben dem vergebenen Leistungsumfang an das Bauunternehmen wurde auch das Projektvolumen abgefragt. Anhand der Unterteilung zwischen Baumeisterleistungen, Teil-Generalunternehmerleistungen und Generalunternehmerleistungen wird auch das durchschnittliche Projektvolumen dieser drei Unterscheidungen aufgeteilt. Wenn dies nicht geschieht, wäre das ermittelte durchschnittliche Projektvolumen nicht vergleichbar. Dabei zeigt sich ein durchschnittliches Projektvolumen der Baumeistleistungen von ca. 4,3 Millionen Euro. Weiters ergibt die Auswertung, dass das durchschnittliche Projektvolumen durch eine Beauftragung eines Teil-Generalunternehmers 4,5 Millionen Euro und die Beauftragung als Generalunternehmer 10,7 Millionen Euro ergeben. In der folgenden Tabelle 13 ist diese Auswertung nochmals ersichtlich.

Tabelle 13: Durchschnittliches Projektvolumen der Befragten Personen

Bauunternehmen wurde beauftragt mit	Durchschnittliches Projektvolumen
Baumeisterleistungen	4.300.000 €
Teil-Generalunternehmerleistungen	4.500.000 €
Generalunternehmerleistungen	10.700.000 €

Als abschließende allgemeine Information wurden die Baujahre bzw. das Jahr des Baustarts der umgesetzten Bauprojekte abgefragt. Die Auswertung ergab, dass ein Großteil der Projekte mit 77,00 % eine Baudauer von ein bis zwei Jahren in Anspruch nahm. Weitere 19,00 % der Projekte hatten eine Baudauer von zwei bis drei Jahren und die letzten vier Prozent

²¹¹ Eigene Darstellung

der Projekte eine Dauer von drei bis vier Jahren. Ein Großteil dieser Projekte ist in den Jahren 2018 (35,42 %) und 2017 (33,33 %) begonnen worden. Der Rest der Bauprojekte startete in den Jahren 2016 (28,75 %), 2015 (6,25 %) und 2014 (6,25 %). In der folgenden Abbildung 42 wird diese Verteilung nochmals grafisch dargestellt.

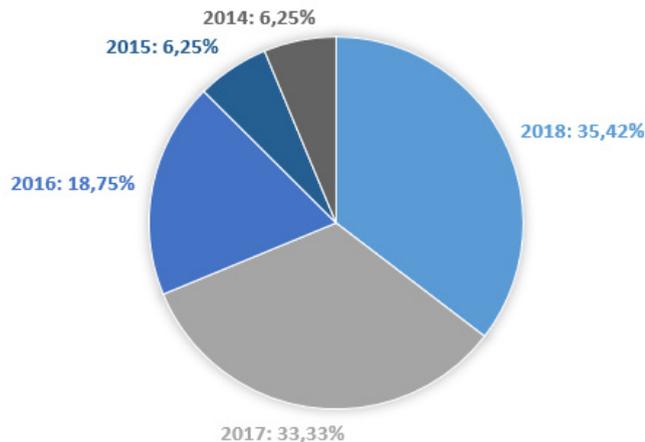


Abbildung 42: Baujahr der umgesetzten Projekte²¹²

Zusammenfassend ist zu sagen, dass ca. 80,00 % der Projekte in den Jahren zwischen 2017-2019 erbaut wurden.

6.4 Auswertung der themenspezifischen Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden sämtliche themenspezifische Fragestellungen der empirischen Untersuchung dargestellt, ausgewertet und interpretiert. Zunächst werden die quantitativ erhobenen Ergebnisse bzgl. zufriedenheitsstiftender Kriterien im Bauprozess dargestellt und Österreichweit sowie jedes einzelne Bundesland betrachtet. Des Weiteren wird auch auf die Gesamtzufriedenheit der Kunden eingegangen und mithilfe der offenen Fragestellungen der empirischen Untersuchung aufgezeigt, welche Maßnahmen Bauunternehmen setzen können, um die Zufriedenheit der gemeinnützigen Bauträger zu steigern.

6.4.1 Quantitative Auswertung ausgewählter Faktoren

In diesem Teil des Fragebogens wurden 17 Faktoren anhand ihrer Zufriedenheit und Wichtigkeit abgefragt. Das Prinzip der Auswertung erfolgt nach dem Zufriedenheitsprofil, welches in Kapitel Auswertungsmöglichkeiten 5.1.3 erläutert wurde. Dabei sollen bei all jenen Faktoren, die sich

²¹² Eigene Darstellung

nicht im Idealbereich befinden, Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit herausgearbeitet werden.

Bevor die Auswertung für die Bundesländer und Österreichweit erfolgt, werden die Faktoren in einer Liste nach der durchschnittlichen Zufriedenheit und Wichtigkeit aufgezeigt. Diese durchschnittlichen Werte beziehen sich auf alle 48 Baustellen und werden daher österreichweit betrachtet. Die Ergebnisse der Auswertung von den 17 Faktoren der restlichen Bundesländer in Österreich sind im Anhang beigelegt.

Zusätzlich wurde den befragten Personen nach den 17 Faktoren noch die Möglichkeit gegeben, eigene Faktoren, die nicht in diesen enthalten waren, anzugeben und sowohl nach Zufriedenheit als auch nach Wichtigkeit zu bewerten.

Abschließend wird die Gesamtzufriedenheit analysiert sowie mit den einzelnen Faktoren in Verbindung gesetzt.

6.4.1.1 Reihung der Faktoren nach der Zufriedenheit

In der folgenden Tabelle 14 wurde ermittelt, mit welchen Faktoren die befragten Personen am zufriedensten bzw. am unzufriedensten sind. Dabei wurde bei allen der 17 Faktoren die durchschnittliche Zufriedenheit ermittelt und in weiterer Folge gereiht.

Tabelle 14: Reihung der Faktoren nach ihrer Zufriedenheit

Faktoren Nummer	Faktoren Bezeichnung	Durchschnittliche Zufriedenheit
10)	Erreichbarkeit des Ansprechpartners (Bauleiter)	1,50
12)	Verlässlichkeit des Bauunternehmens	1,52
8)	Technische und fachliche Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter)	1,54
13)	Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens	1,62
9)	Soziale Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter)	1,65
11)	Engagement des Ansprechpartners (Bauleiter)	1,71
4)	Kosteneinhaltung	1,71
15)	Kommunikation zwischen Auftraggeber und Bauunternehmen	1,74
16)	Sicherheit auf der Baustelle	1,75

17)	Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern	1,79
7)	Kontaktpflege nach Bauwerksübergabe seitens des Bauunternehmens	1,80
2)	Termineinhaltung	1,81
5)	Flexibilität bei Leistungsänderungen	1,83
1)	Termin-, Qualitäts- und Kostenoptimierung des Bauunternehmens	1,95
14)	Einhaltung der Qualitätsanforderungen	2,00
3)	Berichten über den Baufortschritt	2,00
6)	Beseitigung von Baumängeln	2,28

Bei der Auflistung in Tabelle 14 befinden sich im **ersten Drittel (grün)** Faktoren wie Erreichbarkeit, technische, fachliche und soziale Kompetenz des Bauleiters sowie Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens. Diese Faktoren haben eine durchschnittliche Zufriedenheit von 1,5 bis 1,65 nach dem Schulnotenprinzip.

Im **zweiten Drittel (blau)** der Liste befinden sich Faktoren wie allgemeines Engagement des Bauleiters, Kosteneinhaltung, Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, Sicherheit auf der Baustelle, Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern und die Kontaktpflege nach Bauwerksübergabe. Dabei erstrecken sich diese Faktoren in einer durchschnittlichen Bewertung zwischen 1,71 bis 1,8.

Im **letzten Drittel (rot)** befinden sich jene Faktoren, mit denen die befragten Personen am wenigsten zufrieden waren. Darunter zeigen sich Faktoren wie Termineinhaltung, Flexibilität bei Leistungsänderungen, Termin-, Qualitäts- und Kostenoptimierung des Bauunternehmens, Qualitätseinhaltung, Baufortschrittsbericht und Beseitigung von Baumängeln. Diese Faktoren äußern sich anhand des Schulnotenprinzip durch eine Bewertung von 1,81 bis 2,28.

Zusammenfassend ergibt die Bewertung für jeden einzelnen der Faktoren, die sich zwischen einer durchschnittlichen Zufriedenheit von 1,5 bis 2,28 befinden, durch ein mathematisch korrektes Runden die Schulnote „gut“.

6.4.1.2 Reihung der Faktoren nach der Wichtigkeit

In der folgenden Tabelle 15 wurde ermittelt welche Faktoren die befragten Personen als am wichtigsten bzw. am unwichtigsten erachten. Auch bei der Reihung der Wichtigkeit wurde vorerst die durchschnittliche Wichtigkeit aller 17 Faktoren ermittelt und anschließend aufgelistet.

Tabelle 15: Reihung der Faktoren nach ihrer Wichtigkeit

Faktoren Nummer	Faktoren Bezeichnung	Durchschnittliche Wichtigkeit
4)	Kosteneinhaltung	1,15
16)	Sicherheit auf der Baustelle	1,21
8)	Technische und fachliche Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter)	1,21
6)	Beseitigung von Baumängeln	1,23
14)	Einhaltung der Qualitätsanforderungen	1,33
12)	Verlässlichkeit des Bauunternehmens	1,33
13)	Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens	1,36
2)	Termineinhaltung	1,36
17)	Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern	1,42
10)	Erreichbarkeit des Ansprechpartners (Bauleiter)	1,46
11)	Engagement des Ansprechpartners (Bauleiter)	1,54
15)	Kommunikation zwischen Auftraggeber und Bauunternehmen	1,64
9)	Soziale Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter)	1,79
1)	Termin-, Qualitäts- und Kostenoptimierung des Bauunternehmens	1,82
5)	Flexibilität bei Leistungsänderungen	1,92
7)	Kontaktpflege nach Bauwerksübergabe seitens des Bauunternehmens	2,12
3)	Berichten über den Baufortschritt	2,15

Durch die Reihung der 17 Faktoren nach ihrer Wichtigkeit aus Tabelle 15 ergeben sich im **ersten Drittel (grün)** Faktoren wie Kosteneinhaltung, Sicherheit auf der Baustelle, technische und fachliche Kompetenz des Bauleiters, Beseitigung von Baumängeln, das Einhalten von Qualitätsanforderungen sowie die Verlässlichkeit des Bauunternehmens. Diese Faktoren befinden sich zwischen einer durchschnittlichen Wichtigkeit von 1,15 bis 1,33 nach dem Schulnotenprinzip.

Im **zweiten Drittel (blau)** dieser Liste befinden sich Faktoren wie Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens, Termineinhaltung, Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern, Erreichbarkeit und Engagement des Bauleiters sowie die allgemeine Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Dabei zeigen diese Faktoren in einer durchschnittlichen Bewertung der Wichtigkeit zwischen 1,36 und 1,64 auf.

Das **letzten Drittel (rot)** enthält jene Faktoren, welche die befragten Personen als am unwichtigsten erachten. Darunter befinden sich Faktoren wie soziale Kompetenz des Bauleiters, Termin-, Qualitäts-, und Kostenoptimierung des Bauunternehmens, Flexibilität bei Leistungsänderungen, Kontaktpflege nach Bauwerksübergabe sowie den Baufortschrittsbericht. Diese Faktoren befinden sich nach dem Schulnotenprinzip in einer durchschnittlichen Wichtigkeit von 1,79 bis 2,15.

Daraus ergibt sich zusammenfassend, dass die ersten zehn Faktoren von den befragten Personen durchschnittlich als „sehr wichtig“ und die restlichen sieben als „wichtig“ benotet wurden.

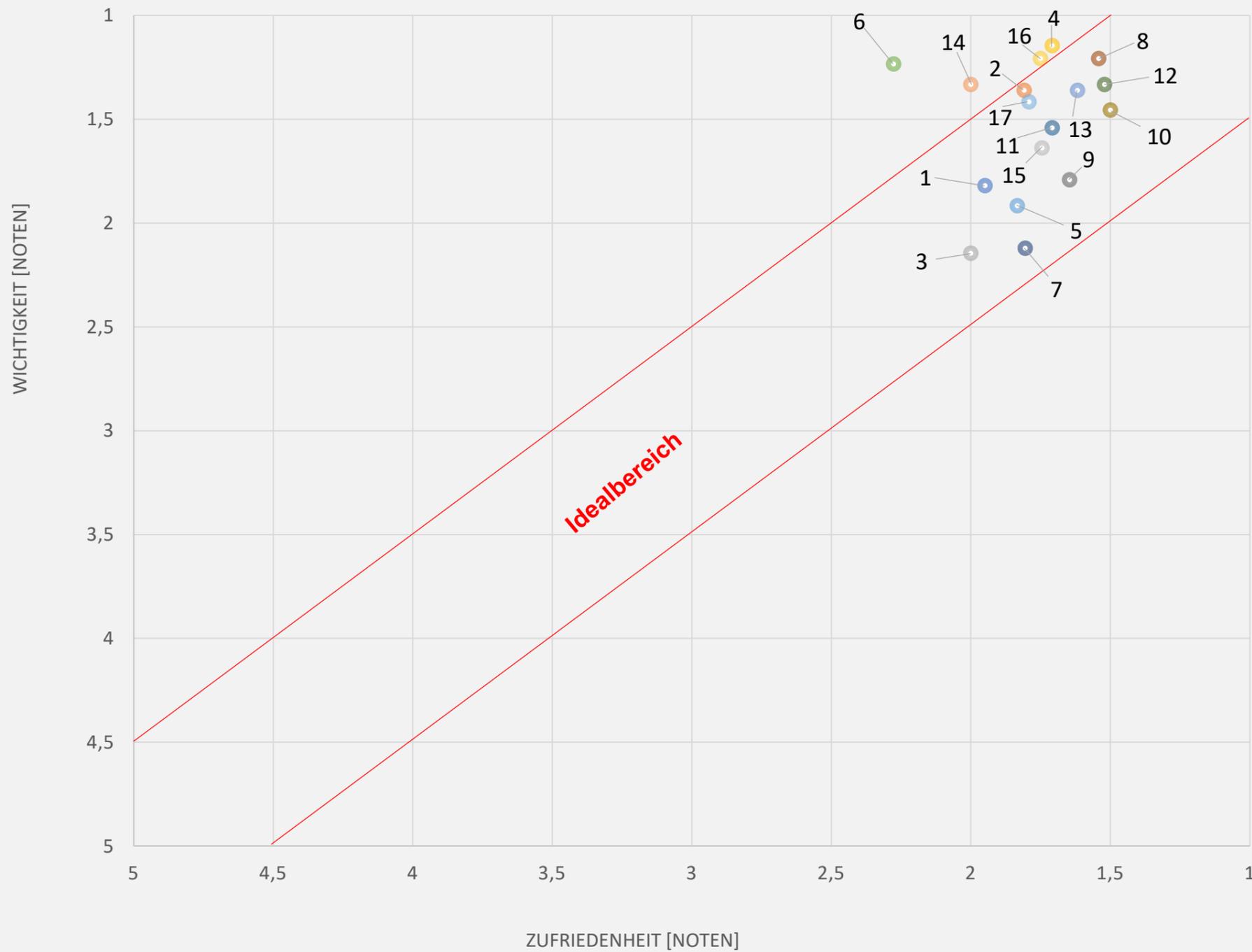
Neben den klassischen Faktoren wie Kosten, Qualität, Termine und Sicherheit auf der Baustelle sind auch die technischen, fachlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter sowie Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit für den Kunden von hoher Bedeutung. Dadurch zeigt sich, dass das Thema der zwischenmenschlichen Komponente sowie der allgemeine Umgang des Bauunternehmens mit dem Kunden nicht zu unterschätzen ist.

6.4.1.3 Zufriedenheitsprofil

In diesem Punkt werden die zuvor aufgelisteten Faktoren aus Kapitel 6.4.1.2 zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit verknüpft sowie in einem Zufriedenheitsprofil dargestellt. Wobei sich auf der Abszissenachse (x-Achse) die Zufriedenheit und auf der Ordinatenachse (y-Achse) die Wichtigkeit anhand des Schulnotenprinzips erstreckt. Ziel des Bauunternehmens ist, dass sich jeder einzelne Faktor im roten 45-Grad Bereich bzw. dem Idealbereich befindet. Somit ist das Verhältnis zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit jedes Faktors im Gleichgewicht.

Dieses Zufriedenheitsprofil ist in der folgenden Abbildung Österreichweit ersichtlich.

Zufriedenheitsprofil Österreich



- | |
|------------------------------------------------------------------------|
| 1) Termin-, Qualitäts- und Kostenoptimierung des Bauunternehmens |
| 2) Termineinhaltung |
| 3) Berichte über den Baufortschritt |
| 4) Kosteneinhaltung |
| 5) Flexibilität bei Leistungsänderungen |
| 6) Beseitigung von Baumängeln |
| 7) Kontaktpflege nach Bauwerksübergabe seitens des Bauunternehmens |
| 8) Technische und fachliche Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 9) Soziale Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 10) Erreichbarkeit des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 11) Engagement des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 12) Verlässlichkeit des Bauunternehmens |
| 13) Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens |
| 14) Einhaltung der Qualitätsanforderungen |
| 15) Kommunikation zwischen Auftraggeber und Bauunternehmen |
| 16) Sicherheit auf der Baustelle |
| 17) Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern |

Wie bereits in Kapitel 5.1.3 theoretisch erläutert, ist die Zufriedenheit jedes Faktors auf der Abszisse (X-Achse) von der Wichtigkeit auf der Ordinate (Y-Achse) abhängig. Daher sollte im Idealfall jeder Faktor in diesem Idealbereich sein, um eine Ausgeglichenheit zwischen der Zufriedenheit und der Wichtigkeit zu schaffen. Das bedeutet, dass jene Faktoren, die unter dem Idealbereich (roter 45 Grad Bereich) liegen, etwas vernachlässigt werden können, weil die Zufriedenheit im Verhältnis zur Wichtigkeit größer ist. Jedoch sollten all jene Faktoren, die über dem Idealbereich liegen, genauer betrachtet werden. Zudem muss bei diesen versucht werden die Zufriedenheit des Kunden zu erhöhen, um den Faktor in den Idealbereich zu bringen. Bei diesen Faktoren ist die Wichtigkeit größer als die Zufriedenheit.

Aus dem Zufriedenheitsprofil in Österreich ist ersichtlich, dass vier Faktoren nicht im Idealbereich liegen, sondern darüber. Bei diesen zeigt sich die Wichtigkeit größer als die Zufriedenheit des Kunden. Folgende vier Faktoren sind betroffen:

- Faktor 4 (F.4): Kosteneinhaltung
- Faktor 6 (F.6): Beseitigung von Baumängeln
- Faktor 14 (F.14): Einhaltung von Qualitätsanforderungen
- Faktor 16 (F.16): Sicherheit auf der Baustelle

Zu diesen vier Faktoren lassen sich aus dem qualitativen Teil der Umfrage einige Maßnahmen, um die Zufriedenheit steigern zu können, ableiten.

Kosteneinhaltung F.4:

Daraus ergibt sich für die Kosteneinhaltung bereits in der Angebotsphase durch das schlechte Ausformulieren der Leistungen, dass unter Umständen diese nicht im vereinbarten Rahmen bleiben werden. Eine qualitativ niedrigwertige Ausformulierung der Leistungen führt in weiterer Folge zu Nachträgen sowie durch das nachträgliche Beauftragen der fehlenden Leistungen zu einer Kostenerhöhung für den Kunden.

- **Maßnahme 1 ad F.4:** Dabei soll besonders im Pauschalvertrag aber auch bei allen anderen Vertragsformen auf die Qualität der Ausformulierung der Leistungen geachtet werden. Deshalb ist es zu empfehlen den Kunden auf fehlende Leistungen im Angebot aufmerksam zu machen und dadurch Transparenz und ein partnerschaftliches Verhalten zu zeigen.
- **Maßnahme 2 ad F.4:** Um die Qualität der Ausformulierungen der Leistungen zu optimieren soll das Bauunternehmen bereits in der Planungsphase bzw. in der anschließenden Ausschreibungsphase miteinbezogen werden. Unklarheiten oder mögliche Probleme in der Planung sollen aufgezeigt und mittels Verbesserungsvorschläge optimiert werden. Auch bei der Erstellung des Leis-

tungsverzeichnisses können möglichen Nachträgen somit entgegengewirkt werden. Dabei soll dieser Aufwand schon vor Vergabe oder auch bei Nichterhalten des Zuschlages zu einer Vergütung des Bauunternehmens führen.

- **Maßnahme 3 ad F.4:** Weiters soll durch das Ausarbeiten verschiedener Ausführungsvarianten oder durch Einsparungen ohne das Qualitätslevel zu senken die Kosten im Rahmen gehalten werden. Hierbei empfiehlt es sich ein Value Engineering anzuwenden, sodass Kunde und Erzeuger einen Nutzen aus der Optimierung ziehen.

Beseitigung von Baumängeln F.6:

Besonders auffällig ist der Beseitigung von Baumängeln. Dieser hat neben der vierthöchsten Wichtigkeit die schlechteste Zufriedenheitsbewertung aller 17 Faktoren.

- **Maßnahme 1 ad F.6:** Wenn der Kunde das Bauunternehmen auffordert einen Mangel zu beheben, dann soll die vereinbarte Ausbesserung auch wirklich durchgeführt werden. Dadurch bleibt das Bauunternehmen zuverlässig.
- **Maßnahme 2 ad F.6:** Beim Auftreten eines Mangels soll dieser nicht versteckt, sondern dem Kunden aufgezeigt und ohne Aufforderung ausgebessert werden.
- **Maßnahme 3 ad F.6:** Das allgemeine Bearbeiten von Mängeln soll nachhaltig durchgeführt werden, um späteren Problemen vorzubeugen.

Einhaltung von Qualitätsanforderungen F.14:

Auch beim Thema Einhaltung der Qualitätsanforderungen gibt es Verbesserungspotential. Aus dem qualitativen Teil der empirischen Untersuchung lassen sich einige Maßnahmen ableiten.

- **Maßnahme 1 ad F.14:** Um sich vor Qualitätsschwund abzusichern soll theoretisch und praktisch gut ausgebildetes Fachpersonal eingesetzt werden.
- **Maßnahme 2 ad F.14:** Auch durch das Ausarbeiten von optimierten Detailskizzen und Ausführungsvarianten wird die Qualität eingehalten.
- **Maßnahme 3 ad F.14:** Zusätzlich soll das Bauunternehmen bei einer Weitergabe der Leistung an einen Subunternehmer das Ergebnis der produzierten Leistung besonders auf Qualität überprüfen und in weiterer Folge auch beheben lassen. Eine sorgfältige Auswahl der Subunternehmer ist durchzuführen.

Sicherheit auf der Baustelle F.16:

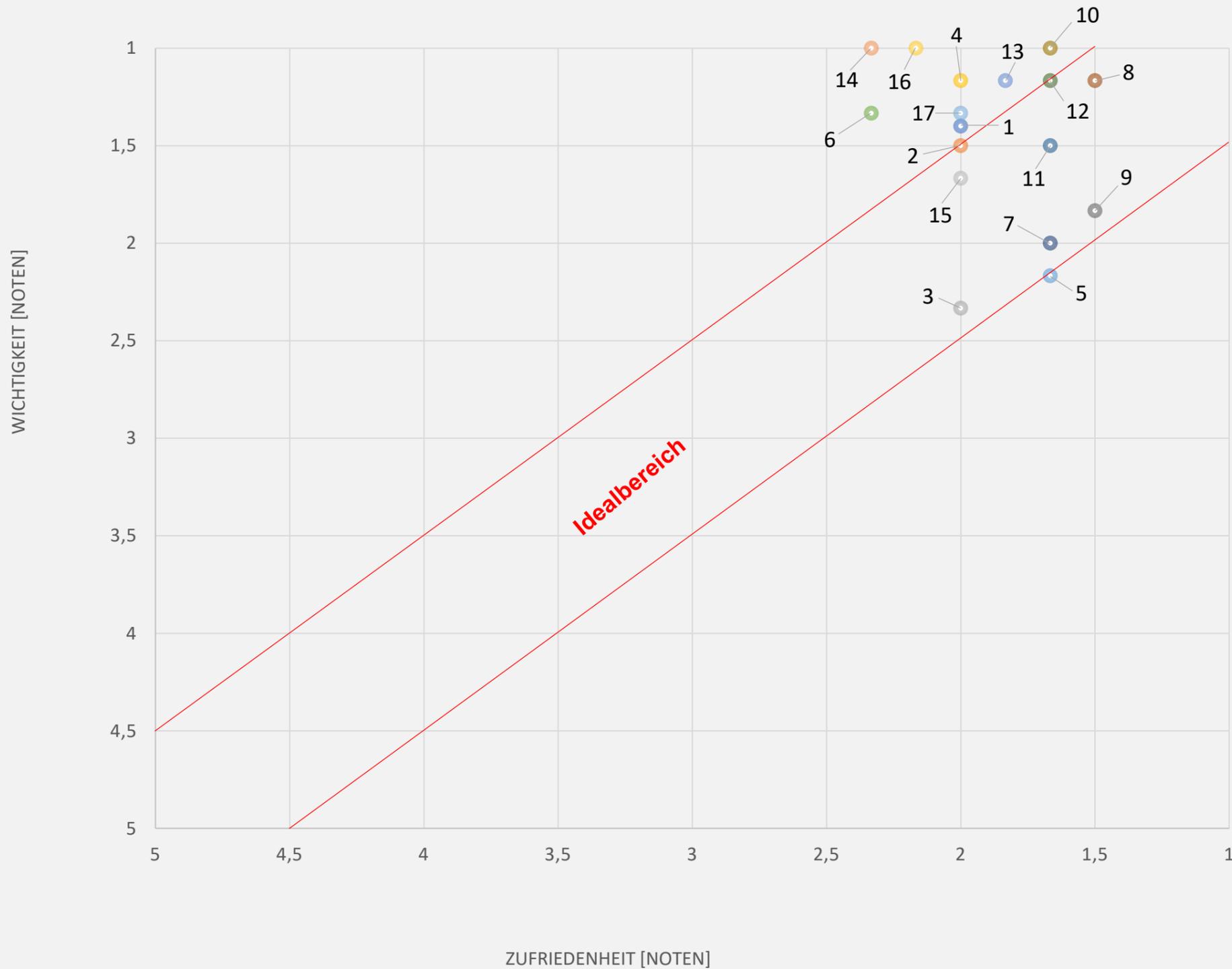
Durch das Baustellenkoordinationsgesetz ist in der Regel der Projektleiter des Auftraggebers für den Schutz der Bauarbeiter zuständig und haftet bei einem Unfall auf der Baustelle. Deswegen war für die befragten Personen der gem. Bauträger das Thema Sicherheit auf der Baustelle von hoher Bedeutung.

- **Maßnahme 1 ad F.16:** Um Arbeitsunfälle zu vermeiden soll auf die korrekte Einhaltung des Arbeitsraumes geachtet werden.
- **Maßnahme 2 ad F.16:** Die Bauarbeiter müssen auf der Baustelle stets die persönliche Schutzausrüstung (PSA) tragen.
- **Maßnahme 3 ad F.16:** Auch die Absturzsicherung muss vorhanden sein und soll während des Bauablaufs auch überprüft werden.

Nach dem gleichen Auswertungsprinzip wie Österreichweit wird auch das Ergebnis der Steiermark in der folgenden Grafik anhand eines Zufriedenheitsprofil dargestellt.

Anmerkung: Die Auswertungen des Zufriedenheitsprofils der restlichen Bundesländer (Kärnten, Burgenland, Tirol/Vorarlberg, Salzburg, Oberösterreich, Niederösterreich und Wien) befinden sich im Anhang unter Kapitel 9.1.

Zufriedenheitsprofil Steiermark



- | |
|------------------------------------------------------------------------|
| 1) Termin-, Qualitäts- und Kostenoptimierung des Bauunternehmens |
| 2) Termineinhaltung |
| 3) Berichte über den Baufortschritt |
| 4) Kosteneinhaltung |
| 5) Flexibilität bei Leistungsänderungen |
| 6) Beseitigung von Baumängeln |
| 7) Kontaktpflege nach Bauwerksübergabe seitens des Bauunternehmens |
| 8) Technische und fachliche Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 9) Soziale Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 10) Erreichbarkeit des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 11) Engagement des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 12) Verlässlichkeit des Bauunternehmens |
| 13) Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens |
| 14) Einhaltung der Qualitätsanforderungen |
| 15) Kommunikation zwischen Auftraggeber und Bauunternehmen |
| 16) Sicherheit auf der Baustelle |
| 17) Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern |

Wie auch in der Auswertung österreichweit können Faktoren, die unter dem Idealbereich liegen, in der Zufriedenheit etwas vernachlässigt werden. Jene Faktoren, die über dem Idealbereich liegen, müssen analysiert und in weiterer Folge die Zufriedenheit erhöht werden.

Wie auch im Zufriedenheitsprofil österreichweit befindet sich kein Faktor unter dem Idealbereich. Dieselben vier Faktoren, die österreichweit betroffen sind, befinden sich auch in der Steiermark nicht im Idealbereich.

- Faktor 4 (F.4): Kosteneinhaltung
- Faktor 6 (F.6): Beseitigung von Baumängeln
- Faktor 14 (F.14): Einhaltung von Qualitätsanforderungen
- Faktor 16 (F.16): Sicherheit auf der Baustelle

Jedoch gibt es vier weitere Faktoren in der Auswertung, die nicht im Idealbereich auftreten. Bei diesen handelt es sich um:

- Faktor 1 (F.1): Termin-, Qualitäts-, und Kostenoptimierungen des Bauunternehmens
- Faktor 10 (F.10): Erreichbarkeit des Bauleiters
- Faktor 13 (F.13): Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens
- Faktor 17 (F.17): Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern

Sowie österreichweit lassen sich aus dem qualitativen Umfrageteil auch in der Steiermark einige Maßnahmen ableiten.

Termin-, Qualitäts-, und Kostenoptimierungen des Bauunternehmens F.1:

Dieser Faktor stellt in der Regel für das Bauunternehmen keine Selbstverständlichkeit, sondern eine Sonderleistung, um den Kunden aber vor allem für sich selbst Einsparungen zu bieten, dar.

- **Maßnahme 1 ad F.1:** Vor Baustart soll das Bauunternehmen Vereinfachungs- bzw. Verbesserungsvorschläge in den Bereichen Termin, Qualität und Kosten treffen. Für diese Maßnahme wäre ein Value Engineering für beide Seiten von Nutzen.
- **Maßnahme 2 ad F.1:** Bei einer mehrmaligen Zusammenarbeit desselben Bauträgers und Bauunternehmens sollen Probleme von Vorgängerprojekten analysiert und für die Zukunft gezielt vermieden sowie vergangene Schwächen verbessert werden.

Erreichbarkeit des Bauleiters F.10:

Mit einer generellen Erreichbarkeit der Mitarbeiter zeigt das Bauunternehmen den Projektverantwortlichen Wertschätzung.

- **Maßnahme 1 ad F.10:** Das Aufrechterhalten des Kontaktes zwischen Bauleiter und Projektleiter beugt einer Unzufriedenheit dieses Faktors vor.
- **Maßnahme 1 ad F.10:** Zusätzliche Präsenz auf der Baustelle des Bauleiters bzw. des Technikers sorgt für ein engagiertes Bild für den Kunden.

Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens F.13:

Auch beim Thema Vertrauenswürdigkeit der Bauunternehmen in der Steiermark gibt es nach dem Zufriedenheitsprofil eine notwendige Verbesserung.

- **Maßnahme 1 ad F.13:** Die Ehrlichkeit der Mitarbeiter dient als Fundament der Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens.
- **Maßnahme 2 ad F.13:** Durch einen ständigen Informationsaustausch zwischen Bauunternehmen und Kunde wird eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, die in weiterer Folge gegenseitiges Vertrauen hervorruft, geschaffen. Es soll ein Wir-Gefühl und somit eine Teamkultur geschaffen werden.
- **Maßnahme 3 ad F.13:** Der Auftraggeber soll aktiv betreut und mit ihm eine persönliche Kommunikation geführt werden. Dadurch wird eine positive Beziehungsqualität geschaffen.
- **Maßnahme 4 ad F.14:** Besonders bei Entscheidungen soll Transparenz gezeigt werden.

Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern F.17:

Weiters lassen sich zum Thema Fehlermanagement einige Maßnahmen aus den offenen Fragen der Umfrage herausarbeiten.

- **Maßnahme 1 ad F.17:** Ein offener Umgang mit Fehlern soll vorgelebt werden. Die Fehler der Mitarbeiter sollen nicht versteckt, sondern vom Bauunternehmen eingestanden werden. Dadurch entsteht eine einfache und offene Kommunikation.
- **Maßnahme 2 ad F.17:** Eine Weiterbildung der technischen, fachlichen und sozialen Kompetenzen sowie besonders der Umgang mit den Kunden soll die Fehleranfälligkeit minimieren und Kompetenzen steigern.

Zusätzlich wurde in der Steiermark bei jenen Faktoren, bei denen eine Zufriedenheit von „3“ oder unzufriedener „4 oder 5“ angekreuzt wurde, telefonisch nachgefragt, um den Grund der Unzufriedenheit zu erfahren. Dies betrifft zwei der befragten Personen.

Besonders auffällig war das Projekt bei dem drei Faktoren (Faktor 8, 13, 16 – siehe Legende Tabelle 11) mit der Zufriedenheitsnote 4 und acht Faktoren (Faktor 4, 9, 10, 11,12, 14, 15, 17 – siehe Legende Tabelle 11) mit der Note „3“ angekreuzt wurden. Nach Rücksprache mit dem verantwortlichen Projektleiter kam heraus, dass kurz vor Ausführungsstart der zuständige Projektleiter des gemeinnützigen Bauträgers gewechselt wurde. Zusätzlich war es für den neuen zuständigen Projektleiter die erste Zusammenarbeit mit dem beauftragten Bauunternehmen und dessen Team. Die im Vorhinein getroffenen mündlichen Vereinbarungen zwischen dem alten Projektleiter und dem Team des Bauunternehmens wurden an den neuen Projektleiter nicht weitergegeben. Somit gab es einen Informationsnachteil für den neuen Projektleiter. Besonders die Punkte Sicherheit auf der Baustelle und Vertrauenswürdigkeit sowie Verlässlichkeit des Bauunternehmens zeigten sich als die problematischsten Faktoren. Mündlich vereinbarte Übereinkommen wie z.B. das Errichten von Absperungen wurden von Seiten des Bauunternehmens nicht eingehalten.

Dieses Problem zeigt, dass eine eingespielte Zusammenarbeit zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer sehr wohl einen Einfluss auf den Projekterfolg hat. Daher macht eine Bindung des Kunden an ein Bauunternehmen aus diesem Aspekt auch auf Kundenseite Sinn.

Bei einer anderen Baustelle wurde der Faktor 3 – Baufortschrittsbericht mit einer Zufriedenheit mit „3“ beurteilt. Der Grund dieser Bewertung war für die befragte Person der, dass ein Baufortschrittsbericht nicht notwendig ist. Jedoch ist dieser quasi die wöchentliche Baubesprechung, bei der der Fortschritt in visueller Form an den Auftraggeber übermittelt wird.

Im Vergleich zwischen Österreich und der Steiermark ist zu erkennen, dass anhand des Zufriedenheitsprofils in der Steiermark doppelt so viele Faktoren als in ganz Österreich außerhalb des Idealbereichs liegen. Bei der Auswertung der Gesamtzufriedenheit aus Kapitel 6.4.1.5 ist eine allgemein gute Bewertung der Bauunternehmen zu entnehmen. Durch die Individualität und den Schwierigkeitsgrad der einzelnen Baustellen sowie den unternehmensinternen Ressourcen ist die Erfüllung der erwarteten Bedürfnisse der Kunden jedes Mal eine neue Herausforderung. Dabei kann es auch zu Problemen, die eine schlechte Zufriedenheitsbewertung auslösen, kommen. Österreichweit wurden 48 sowie Steiermarkweit lediglich sechs Baustellen betrachtet. In der Steiermark ergab die Auswertung der sechs Baustellen nur ein unzufriedenstellendes Projekt. Eine österreichweite Betrachtung zeigte in Summe vier unzufriedenstellende Projekte der 48 Baustellen auf. Aus diesem Grund ist die durchschnittliche Zufriedenheit der einzelnen Faktoren in der Steiermark durch nur eine unzufriedene Baustelle stärker als die Zufriedenheit durch vier unzufriedene Baustellen österreichweit beeinflusst. Deshalb wird angenommen, je mehr Baustellen betrachtet werden umso eher liegt die durchschnittliche Zufriedenheit im optimalen Bereich. Abschließend ergibt sich daraus, dass bei

zwölf Baustellen elf ein zufriedenstellendes und lediglich eine ein unzufriedenstellendes Ergebnis im Bereich der gemeinnützigen Bauträger liefern.

Abschließend wird im Vergleich zwischen Österreich und dem Bundesland Steiermark erkannt, dass jene Faktoren die sowohl österreichweit als auch in der Steiermark nicht im Idealbereich liegen. Dabei zeigt sich, dass die Faktoren F.4, F.6, F.14 sowie F.16 für jedes Bundesland gelten. Zudem gibt es zusätzlich bundesland- bzw. regionsabhängige Faktoren. Dadurch können die Faktoren F.4, F.6, F.14 und F.16 als Basisfaktoren, in denen österreichweit die Zufriedenheit gesteigert werden muss, gesehen werden.

6.4.1.4 Zusätzlich angegebene Faktoren

In diesem Punkt werden die zusätzlichen Themen, welche die befragten Personen als weiteren Faktor zur Zufriedenheitsbildung erachten, mit deren Zufriedenheits- und Wichtigkeitsbewertung dargestellt und ausgewertet.

Diese ermittelten Faktoren können für eine weitere Forschungsarbeit zu diesem Thema in Betracht gezogen werden. Weiters ist dadurch zu sehen, wie viele verschiedenen Komponenten zur Zufriedenheit des Kunden beitragen können bzw. auf welche Themen Wert gelegt wird.

In der folgenden Tabelle 16 sind die zusätzlichen Faktoren mit deren Zufriedenheits- und Wichtigkeitsbewertungen ersichtlich. Diese Bewertungen der Zufriedenheit und Wichtigkeit sind bis auf zwei Faktoren (Anmerkung „2x“) keine Durchschnittswerte, sondern Einzelfälle.

Tabelle 16: Zusätzlich ermittelte Faktoren

Bezeichnung des Faktors	Zufriedenheit	Wichtigkeit
Sauberkeit im Bauablauf	3	1
Fairness bei Nachtragsforderungen 2x	3	1
Zusammenarbeit mit anderen Firmen auf der Baustelle	2	1
Rechnungslegung samt Aufmaß	3	1
Deutschsprachiges Personal	5	1
Fachkenntnisse der Arbeiter	2	2
Lehrlingsausbildung	2	1
Subunternehmerauswahl der Baufirma	2	1
Sonderwunscharbeit	2	1
Umgang mit Nachbarn	2	1

Zusammenarbeit mit Planer und Behörden	2	1
Organisation und Abklärung von Details im Vorfeld	3	1
Reaktionsgeschwindigkeit bei Anfragen	3	2
Qualität der Übergabedokumente	3	2
Einsatz von Lean Management	1	1
Teamwork mit Konsulenten/Architekten/ÖBA	1	1
Gewährleistungsbetreuung des Bauunternehmens 2x	1	2
Baustellenablauf	1	1

Besonders auffällig ist, dass die Faktoren „Fairness bei Nachtragsforderungen“ und „Gewährleistungsbetreuung des Bauunternehmens“ sogar zweimal angegeben wurden. Obwohl das Thema des Faktors „Fairness bei Nachtragsforderungen“ im Faktor 4) Kosteneinhaltung aus Tabelle 11 inkludiert ist. Wie bereits in Maßnahme 2 ad F.4 erläutert, kann dem Nachtragsmanagement des Bauunternehmens durch das Miteinbeziehen des Bauunternehmens in die Planungs- und Ausschreibungsphase, um die Qualität der Leistungsbeschreibung zu erhöhen, entgegengewirkt werden.

Des Weiteren wurde das Thema „Einsatz von deutschsprachigem Personal auf der Baustelle“ als Faktor angegeben und mit „sehr unzufrieden“ bzw. „sehr wichtig“ bewertet. Auch in den offenen Fragen wurde das Problem, dass immer weniger fachlich kompetentes Personal auf den Baustellen tätig ist, mehrmals genannt. Daraus lässt sich schließen, dass der Kunde mit unqualifiziertem und günstigerem Personal nicht unbedingt zufrieden ist. Unter Umständen ist die Sicherstellung der geforderten Qualität des Kunden nicht gegeben. Eine durchdachte Auswahl des eingesetzten Personals auf der Baustelle ist zu empfehlen.

Auch Faktoren wie Sauberkeit im Bauablauf, Fairness bei Nachtragsforderungen, Rechnungslegung samt Aufmaß, Abklärung von Details im Vorfeld, Reaktionsgeschwindigkeit und Qualität der Übergabedokumente sind durch die Zufriedenheitsbewertung einer „3“ auffällig.

Sauberkeit während des Baubetriebs sorgt für eine Minderung der Arbeitsunfälle und weist in weiterer Folge eine höhere Sicherheit für die Bauarbeiter auf der Baustelle auf.

6.4.1.5 Gesamtzufriedenheit

Im vierten Teil der Umfrage wurde anhand des Schulnotenprinzips eine Bewertung der gesamten Zufriedenheit des gemeinnützigen Bauträgers mit dem Bauunternehmen erhoben. Diese Gesamtzufriedenheit stellt ganz Österreich repräsentativ dar.

Dabei ergab die Auswertung, dass lediglich eine Person mit dem Bauunternehmen sehr unzufrieden war und keiner der befragten Personen die Antwortmöglichkeit „unzufrieden“ angekreuzt hat. Weitere drei Personen zeigten eine neutrale Bewertung (Schulnote 3) der gesamten Zufriedenheit. Der Großteil der befragten Personen sprich 20 sind mit dem Bauunternehmen zufrieden sowie 23 sehr zufrieden.

In der folgenden Abbildung 43 ist die Auswertung dieses Teiles der Umfrage in grafischer Form dargestellt.

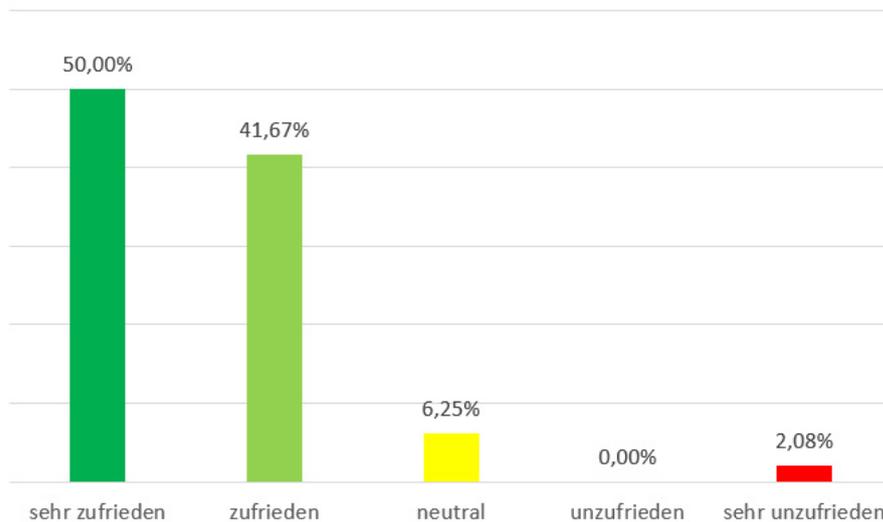


Abbildung 43: Auswertung - Gesamtzufriedenheit²¹³

Unter genauerer Betrachtung der vier Fragebögen, in denen neutral bzw. sehr unzufrieden angegeben wurde, und den 17 Faktoren zeigt sich, dass bei einer Baustelle Faktor 16 – Sicherheit auf der Baustelle – und Faktor 13 – Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens – absolut nicht funktioniert haben. Aus dem qualitativen Teil der Umfrage wurde bei dieser Baustelle vermittelt, dass das Errichten der Absperrungen bzw. der Absturzsicherungen nicht ordnungsgemäß eingehalten wurde. Trotz mehrmaligen Aufforderungen des Projektleiters an den Bauleiter des Bauunternehmens wurde dieses Thema nicht ernst genommen. Aus diesem Grund sank auch die Vertrauenswürdigkeit (Faktor 13) in das Bauunternehmen. Zusätzlich war die befragte Person mit der technischen und fachlichen Kompetenz des Bauleiters (Faktor 8) nicht zufrieden. Nach Rücksprache ergab

²¹³ Eigene Darstellung

sich, dass der Projektleiter des Bauträgers zum ersten Mal mit dem Bauunternehmen zusammenarbeitete und somit den Bauleiter noch nicht kannte. Jedoch war dies für den Projektleiter ein Einzelfall in seiner beruflichen Laufbahn.

Bei einer weiteren Baustelle zeigte sich diese schlechte Bewertung der Gesamtzufriedenheit aus der Unzufriedenheit der Faktoren 2 – Termineinhaltung -, 6 – Beseitigung von Baumängeln -, 11 – Engagement des Bauleiters, 12, - Verlässlichkeit des Bauunternehmens-, 13 – Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens sowie 17 – Verhalten beim Auftreten von Fehlern.

Neben einer allgemein neutralen Bewertung aller Faktoren heben sich die Faktoren 4,5 und 15 (Kosteneinhaltung, Flexibilität bei Leistungsänderungen und Kommunikation) durch eine besonders unzufriedene Bewertung bei einem weiteren Bauprojekt hervor. Anhand der qualitativen Auswertung dieses Fragebogens lässt sich ableiten, dass der Kunde durch das ständige Lukrieren und Forcieren von Nachträgen nicht mit den Themen Kosten und Flexibilität bei Leistungsänderungen zufrieden war. Zusätzlich sollte das Bauunternehmen versuchen ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Bauunternehmen und Bauträger bzw. Kunden zu schaffen. Dieses Verhältnis kann dem Kunden über die Art der Kommunikation gezeigt werden.

In einem weiteren Bauprojekt, in dem das Bauunternehmen mit einer Gesamtzufriedenheit von „sehr unzufrieden“ bewertet wurde, sind alle 17 Faktoren mit „unzufrieden“ bzw. „sehr unzufrieden“ sowie nur vereinzelte Punkte mit „neutral“ angekreuzt worden. Zudem war der Projektleiter mit dem vielen unqualifizierten Personal auf der Baustelle sehr unzufrieden. Daher könnten all jene Faktoren (Verlässlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Einhaltung von Qualitätsanforderungen, Kompetenz der Bauarbeiter etc.), die mit dem Baustellenpersonal in direkter Verbindung stehen, aus diesem Grund zu einer so schlechten Bewertung geführt haben.

Auch unter Betrachtung all jener Baustellen, bei denen der Auftraggeber zufrieden oder sehr zufrieden war, zeigt sich, wenn der Großteil der 17 Faktoren mit sehr zufrieden bewertet wurden, dass auch die Gesamtbewertung in der Regel sehr zufriedenstellend ist. Dadurch stellte sich heraus, dass die einzelnen Faktoren einen Einfluss auf die Gesamtbewertung des Bauunternehmens haben. Daher wird auch das Prinzip aus Abbildung 24, indem gezeigt wird, dass sich die Gesamtzufriedenheit auf einzelne Parameter oder Kriterien aufteilen lässt, bestätigt. Zusätzlich vermittelt die Betrachtung der Auswertung der einzelnen Faktoren sowie der Gesamtzufriedenheit, dass es für Bauunternehmen sinnvoll ist einige wenige Kriterien bzw. Faktoren zu analysieren, um sich zu verbessern und die Gesamtzufriedenheit damit zu erhöhen.

Abschließend wird die durchschnittliche Schulnote der 48 befragten Personen ermittelt. Daraus ergibt sich eine Zufriedenheit von 1,63 im Intervall

von 1 bis 5 (1=sehr zufrieden bis 5=sehr unzufrieden). Durch mathematisch korrektes Runden ergibt sich dadurch eine durchschnittliche Bewertung von **zufrieden**.

6.4.1.6 Zusammenfassung der quantitativen Auswertung

Anhand der Reihung der Faktoren nach ihrer Zufriedenheit zeigten sich die Faktoren Beseitigung von Baumängeln, Berichten über den Baufortschritt, Einhalten von Qualitätsanforderungen, Termin-, Qualitäts- und Kostenoptimierungen des Bauunternehmens, Flexibilität bei Leistungsänderungen sowie Termineinhaltung für den Kunden als am unzufriedenstellendsten. Hingegen waren für die gem. Bauträger die Faktoren Kosteneinhaltung, Sicherheit auf der Baustelle, technische und fachliche Kompetenz der Ansprechpartner, Beseitigung von Baumängeln, Einhaltung von Qualitätsanforderungen und Verlässlichkeit des Bauunternehmens am wichtigsten.

Die Auswertung des Zufriedenheitsprofils ergab Österreichweit, dass die Bauunternehmen die Zufriedenheit der Faktoren Kosteneinhaltung, Beseitigung von Baumängeln, Einhaltung von Qualitätsanforderungen und Sicherheit auf der Baustelle erhöhen müssen.

Abschließend zeigte sich aus den 48 befragten Personen eine durchschnittliche Schulnote von 1,63 für die Gesamtzufriedenheit. Daher werden den österreichischen Bauunternehmen die Note **Gut** bzw. eine Bewertung von **zufrieden** zugesprochen.

6.4.2 Qualitative Auswertung der offenen Fragen

In diesem Teil der Auswertung werden die angegebenen Verbesserungsmaßnahmen der befragten Personen für Bauunternehmen aufbereitet. Zudem wird gezeigt, wie der Kunde das Engagement des Bauunternehmens bemerkt. Im Fragebogen befinden sich folgende drei offenen Fragen:

- Was könnte das Bauunternehmen verbessern um Ihre Zufriedenheit zu steigern?
- Bemerken Sie, dass sich das Bauunternehmen um Ihre Zufriedenheit bemüht? Wenn ja, wie?
- Empfinden Sie eine Kundenzufriedenheitsumfrage in der Baubranche als sinnvoll?

6.4.2.1 Verbesserungsmaßnahmen

Es zeigte sich, dass die Zuverlässigkeit bei besprochenen Terminen, Aufgaben und Änderungen eingehalten werden muss. Besonders wichtig war, dass besprochene Mängel in jedem Fall zuverlässig ausgebessert werden. Zusätzlich soll das Engagement für die Bauvorhaben seitens des Bauunternehmens etwas gesteigert werden.

Der Bauarbeiterschutz bzw. das Baustellenkoordinationsgesetz müssen von dem Bauunternehmen anstandslos eingehalten werden. Besonders dann, wenn die Haftung beim Projektleiter des gemeinnützigen Bauträgers bleibt und nicht weitergegeben wird, ist dieses Thema für den gemeinnützigen Bauträger noch wichtiger. Die Arbeitsräume müssen den gesetzlichen Mindestanforderungen entsprechen. Im Sinne der Sicherheit für die Bauarbeiter sollen die Themen Absturzsicherung und persönliche Schutzausrüstung (PSA) eingehalten werden. Allgemein soll die Sauberkeit auf der Baustelle verbessert werden, um auch hier Arbeitsunfällen vorzubeugen.

Ein weiterer Verbesserungsvorschlag für das Bauunternehmen ist, dass dieses trotz einer guten Auslastung auch mit moderaten Preisen für weitere Bauvorhaben anbietet und nicht mit übertrieben hohen Preisen ihr Angebot abgibt.

Wenn das Bauunternehmen einen Bauauftrag annimmt, dann muss es auch genügend Personal zur Verfügung haben, um dieses Bauvorhaben auch in der vereinbarten Zeit fertigzustellen.

Besonders bei einem Bauvertrag, bei dem nach Aufmaß abgerechnet wird, sollen die erstellten Aufmaße genauer, in einer schöneren Form und nachvollziehbarer aufgestellt werden. Anschließend sollen auch vorgenommene und besprochene Korrekturen der Aufmaße schneller in die Rechnung übernommen werden.

Im Gegensatz dazu soll bei einem Pauschalvertrag die Qualität der Ausformulierung der Leistungen, die im Vertrag enthalten und somit von dem Bauunternehmen zu erfüllen ist, verbessert werden. Besonders bei Änderungen oder zusätzlichen Leistungsaufträgen kommt es immer wieder zu Problemen.

Weiters soll darauf geachtet werden, dass bei Termindruck die Qualität der Arbeit nicht sinkt. Die Gewissenhaftigkeit der Arbeit möge gleich wie ohne Termindruck fortgeführt werden.

Beim Auftritt von Fehlern oder Mängeln sollen diese vom Bauunternehmen nicht versteckt oder nicht mitgeteilt, sondern dem Auftraggeber aufgezeigt und ausgebessert werden.

Ein weiterer Verbesserungsvorschlag ist, dass schon zum Zeitpunkt der Beauftragung des Bauunternehmens versucht werden soll Vereinfachungsvorschläge der Projektabwicklung seitens des Bauunternehmens aufzuzeigen. Dadurch können Probleme oder Schwierigkeiten, mit denen

Bauunternehmen immer wieder in Kontakt kommen, in dieser Phase des Projekts verhindert werden.

Zur Steigerung der Zufriedenheit des Kunden soll das Bauunternehmen zum einen mit theoretisch und praktisch gut ausgebildetem Fachpersonal arbeiten und zum anderen den Umgang des Fachpersonals mit dem Kunden verbessern. Durch Schulungen kann eine verbesserte offene Kommunikation zum Auftraggeber herausgearbeitet werden.

Das Bauunternehmen ist in die Planungsphase sowie in die Ausschreibungserstellung miteinzubeziehen. Hierbei sollen von Seiten des Bauunternehmens Fehler und Verbesserungsvorschläge der Planung und des Leistungsverzeichnisses aufgezeigt werden. Dieser Aufwand soll schon vor der Vergabe des Bauprojekts vergütet werden. Durch die Überarbeitung des Leistungsverzeichnisses sowie die Anpassung der benötigten Positionen, könnte das Nachtragsmanagement seitens des Bauunternehmens minimieren. Durch das Minimieren der Nachträge entsteht mehr Partnerschaft zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.

Die verantwortlichen Personen des Bauunternehmens (Bauleiter) sollten während der Projektabwicklung mehr Präsenz auf der Baustelle zeigen.

Die Bearbeitung der Gewährleistungsmängel war mehreren befragten Personen ein Anliegen. Sowohl produzierte Mängel des Bauunternehmens selbst als auch Mängel von Subunternehmern sollen vom Bauunternehmen rascher und nachhaltiger ausgebessert werden.

Des Weiteren soll das Engagement des Bauunternehmens bei der Schlussdokumentation, der zur errichteten Wohnanlage steigen. Die Vollständigkeit der Dokumente muss gegeben sein sowie der Abgabetermin der Schlussdokumentation eingehalten werden. Besonders die Vollständigkeit von Nachweisen zur Beantragung von Zusatzförderungen sowie ein pünktliches Übergeben der Dokumente muss gewährleistet sein. Bei der Beauftragung eines Generalunternehmers stellt das Thema der Schlussdokumentation immer wieder ein großes Problem dar.

Die interne Organisation des Bauunternehmens sowie die Organisation zwischen Subunternehmer und Hauptauftragnehmer soll verbessert werden. Das Einhalten von gesetzten Zwischenterminen soll forciert werden.

Abschließend wurde vermittelt, dass das Weitergeben von Plänen an den Auftraggeber bei Planänderungen verbessert werden soll. Auch soll von Bauunternehmen die Bereitschaft bestehen unter anderem auch Kleinaufträge anzunehmen um ein partnerschaftliches Verhältnis zu schaffen.

6.4.2.2 Engagement des Bauunternehmens

Besonders durch das Ausarbeiten von verschiedenen Ausführungsvarianten, Detailvorschlägen oder generellen Verbesserungsvorschlägen hatte der Auftraggeber das Gefühl, dass sich das Bauunternehmen um die Zufriedenheit bemüht. Auch durch die Vorlage von Detailskizzen und Ausführungsvarianten konnte dem Auftraggeber mehrere Lösungen präsentiert werden. Zusätzlich war eine große Flexibilität beim Bearbeiten von Lösungen des Bauunternehmens vorhanden.

Ein selbständiges Beheben von Mängeln in Eigenregie, sodass der Bauherr im Vorfeld nicht gesondert aufmerksam gemacht wurde, zeigte Engagement. Auch das widerstandslose Bearbeiten von Mängeln wird gern gesehen.

Es wird seitens des Bauunternehmens grundsätzlich der ständige Kontakt zum Auftraggeber gesucht. Zum einen um Informationen über das Bauprojekt auszutauschen und dadurch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zu ermöglichen und zum anderen auch um weitere Bauvorhaben zu akquirieren bzw. eine weitere Zusammenarbeit anzustreben.

Durch eine lösungsorientierte und zielstrebige Baustellenabwicklung sowie Termintreue, Qualitätstreue, Pünktlichkeit und Freundlichkeit wurde beim Auftraggeber das Gefühl, dass sich das Bauunternehmen sehr bemüht, ausgelöst.

Auf der anderen Seite jedoch gab es Fälle, bei denen die Bauunternehmer bei Problemen Lösungsansätze präsentierte, aber diese in den meisten Fällen mit Zusatzkosten verbunden waren.

Weiters wurde dies durch eine übergreifende Koordination von anderen Gewerken, die nicht als Subunternehmer des Bauunternehmens tätig waren, sichtbar. Dadurch entstand eine Zusammenarbeit aller Beteiligten auf der Baustelle.

Bei zusätzlichen Aufträgen wurde auf die Wünsche des Auftraggebers eingegangen sowie diese rasch und sauber umgesetzt. Dabei wurden vom Bauunternehmen keine überhöhten Rechnungen gelegt.

Generell zeigte sich durch das Legen von angemessenen Rechnungen sowie wenigen Nachträgen beim Auftraggeber das Gefühl von partnerschaftlicher Zusammenarbeit und dadurch wurde auch versucht weitere Projekte gemeinsam abzuwickeln.

Das Bemühen des Bauunternehmens zeigte sich durch eine klare und offene Kommunikation sowie partnerschaftliche Abstimmungen, um einen optimalen Weg zur Abwicklung des Bauprojekts zu finden.

Es wurde versucht die Sauberkeit auf der Baustelle sehr hoch zu halten.

Durch den Einsatz von fachlich kompetenten Mitarbeitern sowohl auf der Baustelle als auch im Projektleiter- bzw. Bauleiterteam wird eine gute Gesprächsbasis sowie eine Wertschätzung dem Auftraggeber gegenüber geschaffen.

Weiters wird das Bemühen des Bauunternehmens durch qualitativ hochwertige Ergebnisse der Arbeit aufgezeigt. Zusätzlich werden Qualität und Kosten ständig offen diskutiert und transparent behandelt.

Durch Partnerschaftssitzungen zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer werden vorrauschauend mögliche Probleme vorbesprochen und Lösungen zur Vermeidung dieser ausgearbeitet.

Bei Folgebauvorhaben, bei denen sich der gemeinnützige Bauträger und das Bauunternehmen nicht zum ersten Mal im Vertragspartner befindet, werden vergangene Schwächen verbessert und Probleme frühzeitig umgangen.

Bei Vergabegesprächen wird ein besonderes Bemühen der Führungsebene des Bauunternehmens gezeigt, um eine beidseitig vorteilhafte Übereinstimmung zu finden. Zusätzlich werden die gewünschten Bauleiter und Poliere vom Auftraggeber beim Vergabegespräch ausgewählt.

Auch durch ordentliches Erledigen von diverseren Punkten und einer guten Kommunikation wird beim Auftraggeber das Gefühl des Bemühens ausgelöst.

Wenn der Bauleiter als Vertreter des Bauunternehmens mit dem Team des Auftraggebers nicht angemessen zusammenarbeiten konnte, wurde als Maßnahme des Bauunternehmens intern ein Wechsel des Teams vorgenommen. Dadurch konnte wieder ein teamfähiges und partnerschaftliches Zusammenarbeiten zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ermöglicht werden.

6.4.3 Auswertung der zusätzlichen Aussagen

Im letzten Teil der Auswertung liegt der Schwerpunkt auf drei häufig gestellten Aussagen sowie der generellen Sinnhaftigkeit einer Kundenzufriedenheitsumfrage. Bei diesen Themen handelt es sich um folgende Punkte.²¹⁴

- Der Kunde (gem. Bauträger) ist König
- Bei Direktvergaben greife ich gerne auf die gleichen Bauunternehmen zurück
- Ich spreche über Erfahrungen mit den ausführenden Bauunternehmen mit Kollegen, Familie, Freunden, etc.

²¹⁴ Die ersten drei zusätzlichen Aussagen in Anlehnung an: GUTSCHE, C.: Kundenzufriedenheit in der Baubranche. (Dissertation in Bearbeitung)

- Sinnhaftigkeit von Kundenzufriedenheitsumfragen in der Baubranche

6.4.3.1 Der Kunde ist König

Von den ausgefüllten Fragebögen ergibt sich eine Verteilung der Antwortmöglichkeiten, sodass die „trifft zu“ und „trifft eher zu“ von 89,58 % der befragten Personen empfunden wird und die lediglich 10,42 % dem nicht zustimmen. In der Abbildung 44 wird diese Verteilung anhand von Säulen grafisch festgehalten.

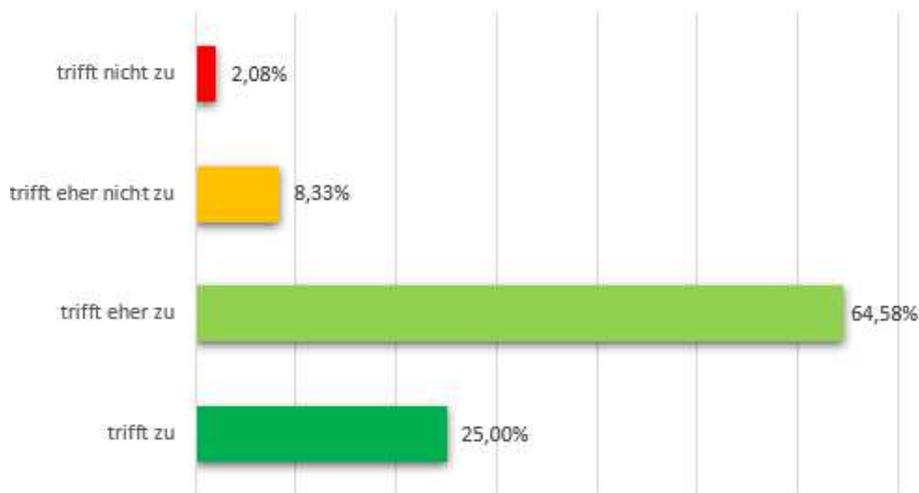


Abbildung 44: Auswertung - Der Kunde ist König²¹⁵

Es lässt sich durch eine allgemeine Wertschätzung des Kunden vom Bauunternehmen eine positive Einstellung zu diesem Thema herausarbeiten.

In einem Fallbeispiel, in dem diese Aussage nicht geteilt wird, lässt sich als Grund ableiten, dass Bauunternehmen von gemeinnützigen Bauträgern nicht nur größere Projekte, sondern auch Kleinaufträge annehmen sollen. Auch wenn bei diesen im Vergleich zum Aufwand der Gewinn niedriger ist. Durch dieses Vorgehen schafft das Bauunternehmen kein partnerschaftliches Verhalten und ermöglicht sich somit in weiterer Folge auch nicht die Bindung des Kunden.

Aus dem qualitativen Teil dieser Auswertung zeigt sich, dass durch ein hohes Engagement des Bauunternehmens im Projekt dem Kunden eine Wertschätzung symbolisiert wird. Des Weiteren wird durch das schnelle Bearbeiten von Anliegen Wertschätzung dem Kunden gegenüber vermittelt.

²¹⁵ Eigene Darstellung

Wenn noch ein Schritt weitergegangen wird und der Kunde vom Bauunternehmen nicht als König, sondern als Fan des Unternehmens gewonnen wird, kann dies entscheidend zur Bindung des Kunden führen. Wie bereits in Kapitel 4.2.2.3 theoretisch behandelt, könnte dieses Fan-Prinzip durch ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Kunde und Bauunternehmen sowie der Fokussierung der wichtigsten Faktoren (Sicherheit auf der Baustelle, Mängelmanagement, Kosteneinhaltung etc.) hervorgerufen werden.

6.4.3.2 Zurückgreifen auf das gleiche Bauunternehmen

Bei dieser Aussage hat sich keine Person dafür entschieden das Feld „trifft nicht zu“ auszuwählen. Lediglich drei Personen finden, dass diese Aussage eher nicht zutrifft. Im Gegensatz dazu haben 22 der befragten Personen sich dafür entschieden, dass diese Aussage eher zutrifft und weitere 23 Personen sich dafür, dass diese Aussage der Wahrheit entspricht. Wiederum werden die Antwortmöglichkeiten „trifft nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“ sowie „trifft eher zu“ und „trifft zu“ zusammengefasst. Daraus ergibt sich, dass 93,75 % der Personen dieser Aussage zustimmen und lediglich 6,25 % dem nicht zustimmen.

In Abbildung 45 ist die Verteilung der Antworten in Form eines Säulendiagrammes erneut grafisch ersichtlich.

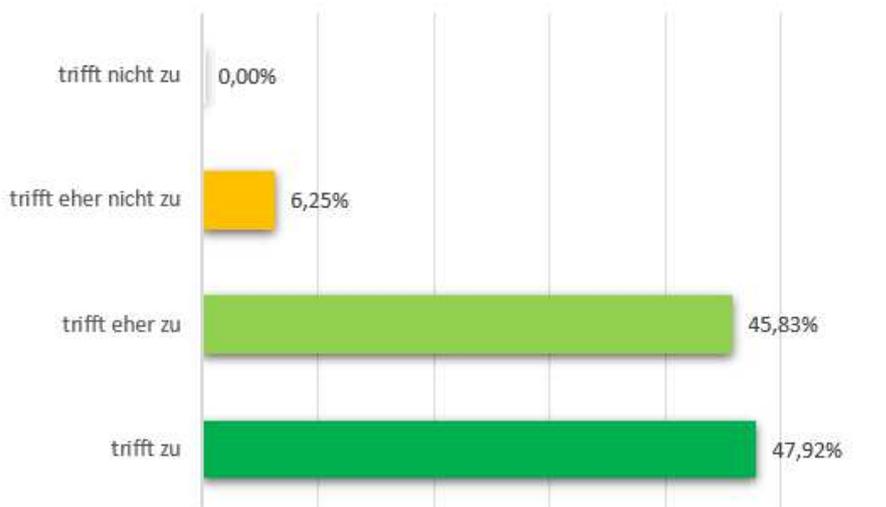


Abbildung 45: Auswertung - Bei Direktvergaben greife ich gerne auf die gleichen Bauunternehmen zurück²¹⁶

Hinsichtlich dieser Auswertung zeigt sich eine große Bereitschaft des Kunden wiederum ein Projekt mit demselben Bauunternehmen durchzuführen. Wie bereits in Kapitel 4.2.1 theoretisch abgehandelt wird diese Bereit-

²¹⁶ Eigene Darstellung

schaft, die Austauschbeziehung des Kunden und Bauunternehmens weiterzuführen wollen, dadurch bestätigt. Somit kann es in weiterer Folge zu einer freiwilligen Verbundenheit mit dem Unternehmen kommen.

Auch durch die prinzipielle hohe Zufriedenheit aus der Auswertung des quantitativen Umfrageteiles lässt sich interpretieren, dass durch eine grundlegende Zufriedenheit des Kunden die Basis für einen Folgeauftrag geschaffen wird. Zudem lässt sich dadurch auch die Wirkungskette, in der die langfristigen Auswirkungen von Kundenzufriedenheit, die Kundenbindung sowie der damit verbundene Unternehmenserfolg aufgezeigt wird, für die Baubranche bestätigen. Zusätzlich wird die Bedeutung des Themas Kundenzufriedenheit damit nochmals untermauert.

Zudem sollte auch bei jenen Kunden, mit denen schon ein erfolgreiches Projekt umgesetzt wurde, die gleichen Mitarbeiter des Bauunternehmens intern eingesetzt werden.

Des Weiteren wurde in den offenen Fragen mehrmals angegeben, dass sich der Kunde ein partnerschaftliches Verhältnis mit dem Bauunternehmen wünscht. Aus diesem Grund zeigt sich wiederum ein Bild, worin der Kunde Interesse an einer grundsätzlichen Bindung hat.

Offen bleibt die Frage nach wie vielen zufriedenstellenden Bauprojekten der Kunde sowie das Bauunternehmen selbst der Meinung sind, dass der Kunde an das Bauunternehmen gebunden sei. Bricht diese Kundenbindung schon nach einem nicht so zufriedenstellenden Bauprojekt wieder ab oder führt es erst nach dem zweiten oder dritten nicht zufriedenstellenden Projekt zur Abwanderung.

6.4.3.3 Erfahrungsaustausch über Bauunternehmen

Von den 48 befragten Personen sind drei der Meinung, dass dieser Erfahrungsaustausch eher nicht zutrifft. Auf der anderen Seite jedoch vertreten 11 Personen die Meinung, dass diese Aussage eher zutrifft und 34 Personen, dass sie absolut der Wahrheit entspricht. Wie bei den beiden vorherigen Aussagen werden wieder die Punkte „trifft nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“ sowie „trifft eher zu“ und „trifft zu“ zusammengefasst. Daraus ergibt sich eine Meinung von 93,75 %, dass diese Aussage der Wahrheit entspricht und lediglich 6,25 % haben sich für eine eher nichtzutreffende Aussage entschieden.

In der folgenden Abbildung 46 sind nochmals in grafischer Form die Ergebnisse der Antworten dieser Aussage ersichtlich.

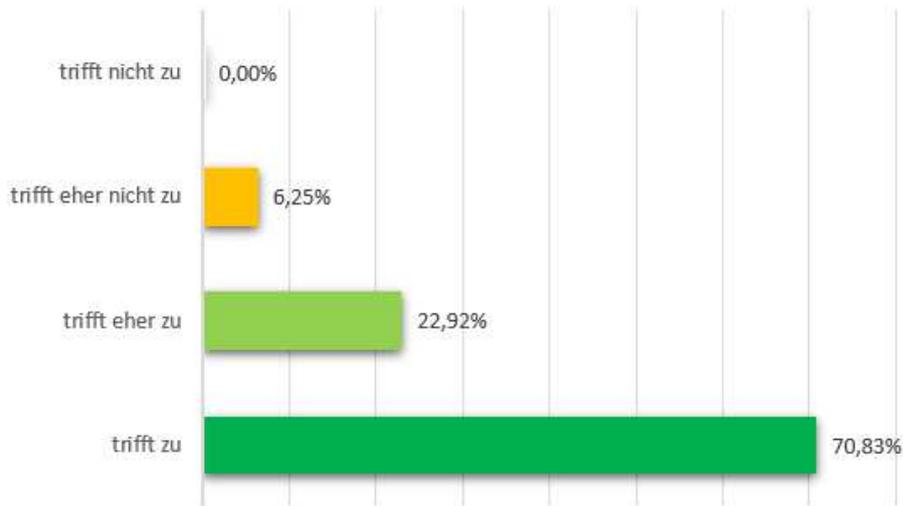


Abbildung 46: Auswertung - Ich spreche über Erfahrungen mit den ausführenden Bauunternehmen mit Kollegen, Familie, Freunden, etc.²¹⁷

Unabhängig ob der Kunde nun zufrieden oder unzufrieden mit dem Bauunternehmen war, zeigt sich eine klare Tendenz zum Informations- und Erfahrungsaustausch bzgl. das Unternehmen. Daher wird die kurzfristige Auswirkung der Mund-zu-Mund Propaganda von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit aus Kapitel 4.1.4.1 auch für die Baubranche bestätigt.

Der hohe Zuspruch dieses Themas spiegelt die Notwendigkeit der Forcierung von zufriedenen Kunden auch in der Baubranche wider. Daraus kann sich zudem auch das Image eines Bauunternehmens sowie der gesamten Baubranche sowohl ins Positive als auch ins Negative bewegen.

6.4.3.4 Sinnhaftigkeit von Kundenzufriedenheitsumfragen

Bei diesem Thema haben lediglich 36 der 48 befragten Personen deren Meinung dazu abgegeben. Die folgenden prozentuellen Angaben basieren auf den 36 ausgefüllten Fragebögen. Nach der grafischen Darstellung sowie der Auswertung dieses Themas werden zusätzlich alle gesammelten Aussagen der befragten Personen wiedergegeben.

Unter den Antworten dieser Frage bildet sich eine klare Gliederung in drei verschiedene Gruppe. Die erste Gruppe mit 60% erachtet dieses Thema als sinnvoll und wichtig. Mit 15% steht die zweite Gruppe dem Thema Kundenzufriedenheitsumfragen in der Baubranche neutral gegenüber. Abschließend sind 25% der befragten Personen der Meinung, dass eine solche Umfrage nur wenig bis gar keinen Sinn hat. In der folgenden Abbildung 47 ist diese Verteilung der verschiedenen Meinungen nochmal grafisch ersichtlich.

²¹⁷ Eigene Darstellung

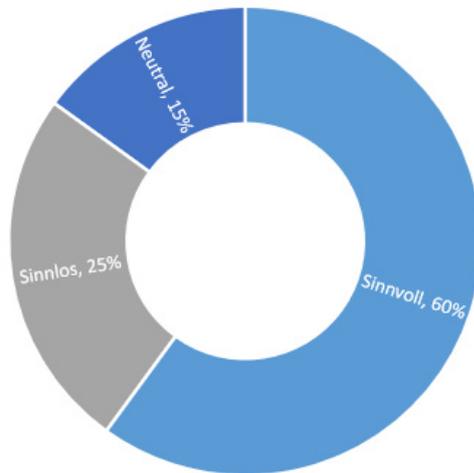


Abbildung 47: Auswertung der Sinnhaftigkeit einer Kundenzufriedenheitsumfrage²¹⁸

Allein für die Möglichkeit der Beschwerde des Kunden zeigt sich eine Zufriedenheitsumfrage auch in der Baubranche für sinnvoll.

Außerdem zeigt die qualitative Auswertung, dass es ohne eine Zufriedenheitsumfrage bzw. die Erhebung von Verbesserungsvorschlägen zu diesen Anregungen und Vorschlägen sonst nicht gekommen wäre. Das spricht wiederum für eine Sinnhaftigkeit.

Grundsätzlich ist zu sagen, dass es jedem Bauunternehmen zu empfehlen ist die Zufriedenheit der Kunden zu ermitteln. Besonders durch die dadurch entstehende Rückkoppelung zwischen Kunden und Erzeuger entsteht Verbundenheit. Zudem zeigt die Auswertung eine generelle Bereitschaft des Kunden sich an ein Bauunternehmen zu binden. Um dies jedoch zu erreichen, muss das Unternehmen sowohl interne Anpassungen an die Individualität des Kunden bzw. eine Sensibilisierung vornehmen.

Zu diesem Thema sind folgende Argumente der befragten Personen anschließend zusammengefasst und in die Kategorien sinnvoll, sinnlos und neutral unterteilt.

Sinnvoll sind Kundenzufriedenheitsumfragen in jeder Branche. Nur mit zufriedenen Kunden ist eine langfristige Zusammenarbeit garantiert. Zudem wird durch Zufriedenheit Vertrauen zum Projektpartner gewonnen, sodass sich ein erleichtertes Umsetzen des Projektes ermöglicht. Durch eine Zufriedenheitsumfrage können Stärken und Schwächen der gesamten Baubranche sowie von einzelnen Bauunternehmen aufgezeigt werden. Dadurch kann man das Image der Baubranche etwas heben und gute

²¹⁸ Eigene Darstellung

Bauunternehmen bekommen auch eine positive Reputation. Evaluierungen sind in allen Branchen sinnvoll und dienen dem Zweck, dass rechtzeitig vor einer Fehlentwicklung vorgebeugt werden kann.

Vor allem Personen im Privatbereich sind durch das leidende Image der Baubranche etwas verunsichert. Eine generelle Beurteilung der Bauunternehmen könnte mehr Transparenz bringen.

Auch für Bauunternehmen werden die Endkunden immer anspruchsvoller. Somit ist ein kundenorientiertes Handeln von Vorteil.

Ein befragter gemeinnütziger Bauträger hat ein Kundenzufriedenheitssystem bereits im Unternehmen integriert. Diese Auswertungen dieser Umfragen zeigen, dass die Qualität erheblich gesteigert wurde. Zusätzlich wird das Ergebnis dieser Umfrage in das Bonusnotensystem für die Bestbieterfindung miteinbezogen.

Weiters sind einige der Meinung, dass Feedback immer wichtig ist, um Rückschlüsse für Verbesserungspotential zu bekommen. Jedoch sollte neben dem Auftraggeber auch der Auftragnehmer bzw. das Bauunternehmen befragt werden. Interessant wäre eine Befragung der Auftragnehmer zu jenen Punkten, bei denen der Auftraggeber das Projekt positiv oder negativ beeinflusst hat sowie dieser Verbesserungspotential besitzt.

Abschließend zeigte sich, dass eine Kundenzufriedenheitsumfrage in der Baubranche nur dann sinnvoll ist, wenn man diese auf ein Projekt bezieht. Jedes Bauunternehmen, jedes Team im Bauunternehmen intern und die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ist individuell. Durch das Betrachten eines Bauprojektes oder eines Teams verzerrt sich das Ergebnis der Zufriedenheit nicht.

Genau dieser Punkt wurde von jenen, die eine Kundenzufriedenheitsumfrage in der Baubranche als **sinnlos** erachten, als Kritikpunkt gesehen. Hier zeigt sich die Meinung, dass das Ergebnis zu sehr vom Bauunternehmen, Bauleiter, Polier, Subunternehmen, Schwierigkeitsgrad usw. abhängig ist. Dadurch entsteht ein unterschiedliches Ergebnis.

Weiters wird die Meinung vertreten, dass die Kriterien, um einen Kunden zufrieden zu stellen, bekannt sind. Nun sind die Bauunternehmen am Zug darauf zu reagieren. Jedoch sollte mit den Bauunternehmen allgemein gut umgegangen werden, weil die Bauträger ohne Bauunternehmen nicht bauen können.

Zusätzlich gibt es die Meinung, dass diese Umfragen nicht benötigt werden, denn der Auftraggeber sucht sich den Projektpartner bzw. den Auftragnehmer anhand positiver Erfahrungen und nicht anhand einer Umfrage aus. Wenn ein Auftraggeber mit dem Bauunternehmen unzufrieden ist, dann wird dieses auch nicht mehr beauftragt. Daraus ergibt sich, dass im Grunde alle Auftraggeber, die mit Bauunternehmen länger zusammenarbeiten, auch mit den Auftragnehmern bzw. Bauunternehmen zufrieden sind.

Jene, die eine solche Umfrage als **neutral** sehen, sind z.B. der Meinung, dass Kundenzufriedenheit subjektiv ist. Zum einen kann eine Zufriedenheitsumfrage in der Baubranche sinnvoll für die Bauunternehmen sein, so dass auf Bedürfnisse des Auftraggebers eingegangen werden kann. Zum anderen aber zählt letztlich nur die Leistung in Form von Kosten und Qualität.

Des Weiteren wird die Meinung vertreten, dass Kundenzufriedenheitsumfragen sinnvoll sein können, aber bei der Veröffentlichung die Realität nicht widerspiegelt. Positive Erlebnisse werden als selbstverständlich angesehen und es erfolgt keine Rückmeldung sowie negative Erlebnisse werden kräftig übertrieben, sodass diese negative Einstellung zurückbleibt. Besonders in einem kleinen Bundesland wie Vorarlberg, indem es nur drei gemeinnützige Wohnbauträger und eine überschaubare Anzahl an Bauunternehmen gibt, müssen und wollen die Akteure auf beiden Seiten immer wieder zusammenarbeiten. Wenn bei Projekten die Chemie zwischen den Beteiligten des Auftraggebers und den Beteiligten des Auftragnehmers einmal nicht stimmt, ändert sich dies in der Regel bei Folgeprojekten durch die Individualität der Projekte.

6.4.3.5 Zusammenfassung der zusätzlichen Aussagen

Aus der Auswertung, ob der Kunde König ist, ergibt sich, dass 89,58 % dem zustimmen bzw. eher zustimmen sowie lediglich 10,42 % dem nicht zustimmen bzw. eher nicht zustimmen. 93,75 % der befragten Personen greifen bei einer soliden Grundzufriedenheit gerne auf das gleiche Bauunternehmen zurück. Daraus ergibt sich eine grundsätzliche Bereitschaft des Kunden sich an ein Bauunternehmen zu binden. Zusätzlich wird die Bedeutung der Kundenzufriedenheit für Bauunternehmen dadurch nochmals untermauert. Des Weiteren ergibt die Auswertung, dass sich 93,75 % über Erfahrungen mit den ausführenden Bauunternehmen mit Freunden, Kollegen und Familie unterhalten. Durch diese Mund-zu-Mund Propaganda kann das Image des Bauunternehmens positiv oder negativ beeinflusst werden.

Durch die gesamten gesammelten Erkenntnisse dieser Umfrage und der Literaturrecherche folgt im nächsten Kapitel ein Modellvorschlag, um die Kundenzufriedenheit der gemeinnützigen Bauträger zu erhöhen.

6.5 Modell zur Steigerung der Kundenzufriedenheit

Anschließend an die Auswertung der empirischen Untersuchung wird in diesem Unterkapitel ein Modellvorschlag für Bauunternehmen, um die Zufriedenheit von gemeinnützigen Bauträgern zu erhöhen, gegeben. Dabei wird zuerst das Ziel des Modells definiert, um dieses anschließend ziel führend konzipieren zu können.

6.5.1 Ziel des Modells

Durch die grundlegende Aussage der gemeinnützigen Bauträger, dass die Bereitschaft zur Bindung an ein Bauunternehmen vorhanden sei, definiert sich das Ziel des Modells. Dadurch soll das Bauunternehmen in der Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Bauträgern die Zufriedenheit von Projekt zu Projekt erhöhen können. Aufbauend auf die im Vorfeld durchgeführte empirische Untersuchung werden verschiedene Faktoren, die dem Kunden wichtig bzw. unwichtig sind, anfangs eingesetzt. Durch diese Einschätzung kann das Bauunternehmen an den Ergebnissen dieser Arbeit ansetzen und somit mit möglichst geringem Aufwand einen großen Nutzen gewinnen. Zusätzlich sollen für das Bauunternehmen Anreize geschaffen werden, um die gesetzten Ziele auch erreichen zu wollen.

6.5.2 Aufbau des Modells

Der Aufbau dieses Modelles zur Steigerung der Kundenzufriedenheit wird in drei Schritte unterteilt. Diese sind wie folgt:

- Kundenorientiertes Verhalten innerhalb des Bauunternehmens schaffen
- Startgespräch mit dem Kunden zum Definieren der Ziele und zum Festlegen der wichtigen bzw. nicht so wichtigen Faktoren
- „Performancebewertung“ nach der Übergabe, um einen Vergleich zwischen den im Startgespräch gesetzten und schlussendlich erreichten Zielen zu schaffen

6.5.2.1 Kundenorientiertes Verhalten innerhalb des Bauunternehmens

Sowohl in der Literaturrecherche als auch in der Auswertung der Umfrage zeigt sich, dass Faktoren wie Verlässlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und der Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern von Bedeutung sind. Daraus wird abgeleitet, dass neben Kosteneinhaltung, Beseitigen von Baumängeln, Qualitätseinhaltungen und der Sicherheit auf der Baustelle auch die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter des Bauunternehmens einen hohen Einfluss haben. Aus diesem Grund muss das

Team rund um den verantwortlichen Bauleiter ein kundenorientiertes Verhalten aufzeigen. Um jedoch Zufriedenheit beim Kunden auszulösen müssen auch die Mitarbeiter Zufriedenheit ausstrahlen.

Dieses Verhalten sollte in Form von Fortbildungen zum Thema Zufriedenstellung der Kunden bei den Mitarbeitern des Bauunternehmens hervorgerufen und geschult werden.

Des Weiteren soll der Fokus auf die Möglichkeiten bzw. einer Strategie des Teams des Bauunternehmens, welches mit gemeinnützigen Bauträgern zusammenarbeitet, liegen. Diese Strategie kann durch eine SWOT-Analyse des betroffenen Teams rund um den Bauleiter festgelegt werden. Dabei werden zum einen die internen Stärken und Schwächen und zum anderen die externen Chancen und Risiken des Teams ermittelt. In der folgenden Tabelle 17 ist ein Beispiel für eine solche SWOT-Analyse bezogen auf das Team, das innerhalb des Bauunternehmens mit dem gemeinnützigen Bauträger zusammenarbeitet.

Tabelle 17: SWOT-Analyse des Teams des Bauunternehmens²¹⁹

Stärken	Schwächen	
<u>Stärken nutzen und als Chance sehen</u> <ul style="list-style-type: none"> • Wo liegen die Stärken des Teams? • Beeinflussen diese Stärken die Kundenzufriedenheit? (Wenn ja, wie?) • Analyse erfolgreicher Projekte (Wo waren Kundenzufriedenheitsrelevante Situationen) • Wie können vorhandene Kompetenzen verwendet werden, um Kundenzufriedenheit zu erreichen? 	<u>Schwächen reduzieren als Chance</u> <ul style="list-style-type: none"> • Wo liegen die Schwächen des Teams? • Beeinflussen diese Schwächen die Kundenzufriedenheit? (Wenn ja, wie?) • Analyse nicht erfolgreicher Projekte (Wo waren die kundenzufriedenheitsrelevanten Situationen) • Gibt es Kompetenzlücken? Bzw. Welche? 	Chancen
<u>Stärken nutzen, um Risiken zu minimieren</u> <ul style="list-style-type: none"> • Zukünftige Bedürfnisse der Bauherren • Wie kann der Bauherr begeistert werden? • Ressourcen im Unternehmen 	<u>Schwächen reduzieren, um Risiken zu minimieren</u> <ul style="list-style-type: none"> • Was macht die Konkurrenz bezüglich Kundenzufriedenheit? • Marktentwicklung • Technologische Entwicklung 	Risiken

Aus dem Ergebnis dieser SWOT-Analyse können zum Beispiel fehlende Kompetenzen der Mitarbeiter durch eine Weiterbildung verbessert oder das Team durch den Austausch eines Mitarbeiters optimiert werden, um diese Kompetenzen dem Team hinzuzufügen. Weiters kann das Analysieren von erfolgreichen bzw. nicht so erfolgreichen Projekten in der Vergangenheit in Bezug auf die Zufriedenheit des Kunden auch neue Anreize und Erkenntnisse hervorrufen.

Besonders wichtig hierbei zeigt sich, dass diese Analyse für jedes Projekt und für jeden Kunden individuell angepasst werden muss, denn die Anforderungen der Kunden sind individuell.

Nachdem der erste Schritt unternehmensintern erfolgt ist, kann vor Projektstart das Startgespräch mit dem Kunden stattfinden.

²¹⁹ Eigene Darstellung

6.5.2.2 Startgespräch mit dem Kunden

Im zweiten Schritt dieses Modells soll vor Projektbeginn ein Startgespräch zwischen dem zuständigen Team des Bauunternehmens bzw. des Bauleiters und dem verantwortlichen Projektleiter des gemeinnützigen Bauträgers stattfinden. Dabei sollen Ziele für das bevorstehende Bauprojekt definiert werden. Diese Ziele werden in Form von verschiedenen Einflussfaktoren der Zufriedenheit des Kunden dargestellt. In Tabelle 18 wurden die wichtigsten Faktoren anhand der Auswertung der empirischen Untersuchung dieser Arbeit aus Tabelle 15 als Beispiel herangezogen. In der Praxis müssen die Faktoren vor Baustart z.B. zwischen Bauleiter der Bau-firma und Projektleiter des Kunden anhand der Kundenanforderungen gemeinsam definiert werden.

In der folgenden Tabelle 18 wird ein Beispiel für eine Vereinbarung der gewünschten Zufriedenheit des Kunden aufgezeigt. Dabei wird die Zufriedenheit im Gegensatz zum Ansatz in dieser Arbeit nicht mit Schulnoten, sondern lediglich mit einem zufrieden bzw. unzufrieden bewertet.

Tabelle 18: Vereinbarung der Zufriedenheit einiger wichtiger Faktoren²²⁰

Faktoren Nummer	Faktoren Bezeichnung	Zufriedenheit erreicht [ja/nein]
4)	Kosteneinhaltung	
16)	Sicherheit auf der Baustelle	
6)	Beseitigung von Baumängeln	
14)	Einhaltung von Qualitätsanforderungen	
12)	Verlässlichkeit des Bauunternehmens	
13)	Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens	
2)	Termineinhaltung	
17)	Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern	

Um hierbei für das Bauunternehmen eine Belohnung bzw. eine Nützlichkeit aus diesem Vorgehen zu ziehen, wird ein Belohnungssystem für die Mitarbeiter eingeführt. Dabei wird im Startgespräch unternehmensintern vereinbart, welchen Bonus das Team des Bauunternehmens bzw. die Mitarbeiter beim Einhalten eines dieser Faktoren bekommt. Gute Arbeit und

²²⁰ Eigene Darstellung

qualitativ hochwertige Performance des Bauunternehmens soll auch dementsprechend gewürdigt werden. Dieser Bonus könnte in Form einer Prämie an den Bauleiter, Techniker und Polier ausbezahlt werden.

Nach der Fertigstellung des Bauprojektes erfolgt eine Performancebewertung des Bauunternehmens durch den Kunden.

6.5.2.3 Performancebewertung des Kunden

Im letzten Schritt dieses Modells wird die beim Startgespräch festgelegte Vereinbarung der gewünschten Zufriedenheit der wichtigen Faktoren ausgewertet. Ein Beispiel für eine Performancebewertung ist in Tabelle 19 ersichtlich. Dabei sind jene Faktoren, die eine grüne Markierung aufweisen, eingehalten, und jene Faktoren, die eine rote Markierung aufweisen, nicht eingehalten worden. Des Weiteren soll es für all jene Faktoren, bei denen die gewünschte Zufriedenheit nicht eingehalten wurde, eine nachvollziehbare Begründung inkl. Verbesserungsvorschlag des Kunden geben.

Tabelle 19: Auswertung der Performance des Bauunternehmens²²¹

Faktoren Nummer	Faktoren Bezeichnung	Zufriedenheit erreicht [ja/nein]
4)	Kosteneinhaltung	JA
16)	Sicherheit auf der Baustelle	NEIN
6)	Beseitigung von Baumängeln	JA
14)	Einhaltung von Qualitätsanforderungen	JA
12)	Verlässlichkeit des Bauunternehmens	JA
13)	Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens	JA
2)	Termineinhaltung	JA
17)	Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern	JA

²²¹ Eigene Darstellung

Beispiel für eine Anmerkung zu Faktor 16: Am Dach haben an einigen Stellen mehrere Male die Absturzsicherungen gefehlt. Siehe dazu Foto 1. Des Weiteren wurden einige Öffnungen der Decken nicht abgedeckt, sodass eine Gefahr für die Arbeiter entstand.



Abbildung 48: Beispiel Foto 1 - Absturzsicherung

Dadurch sind dem Bauunternehmen von Anfang an die Bedürfnisse des Kunden bewusst und können gezielt forciert werden. Des Weiteren gibt es für das Bauunternehmen einen Ansporn diese Ziele auch zu verfolgen. Abschließend geben die Anmerkungen bzw. die Beschwerden des Kunden eine Chance für Verbesserung. Dabei erhält das Bauunternehmen nach jedem Projekt eine Rückmeldung der Performance.

Wichtig dabei ist jedoch, dass diese Faktoren von Projekt zu Projekt weiterentwickelt werden müssen. Durch dieses Modell entsteht eine Wechselwirkung zwischen dem Kunden (gemeinnütziger Bauträger) und dem Erzeuger (Bauunternehmen). Zum einen profitiert der Kunde von einem Bauunternehmen, das dieselben Ziele wie der Kunde verfolgt. Zum anderen erhält das Bauunternehmen einen Bonus und die Bewertung der Performance, um sich weiterzuentwickeln. Aus diesem Grund kann daraus eine idealisierte Gebundenheit (siehe dazu Kapitel 4.2.1) bzw. eine Bindung des Kunden an das Bauunternehmen entstehen.

In der folgenden Abbildung 49 ist dieses Modell abschließend grafisch ersichtlich.

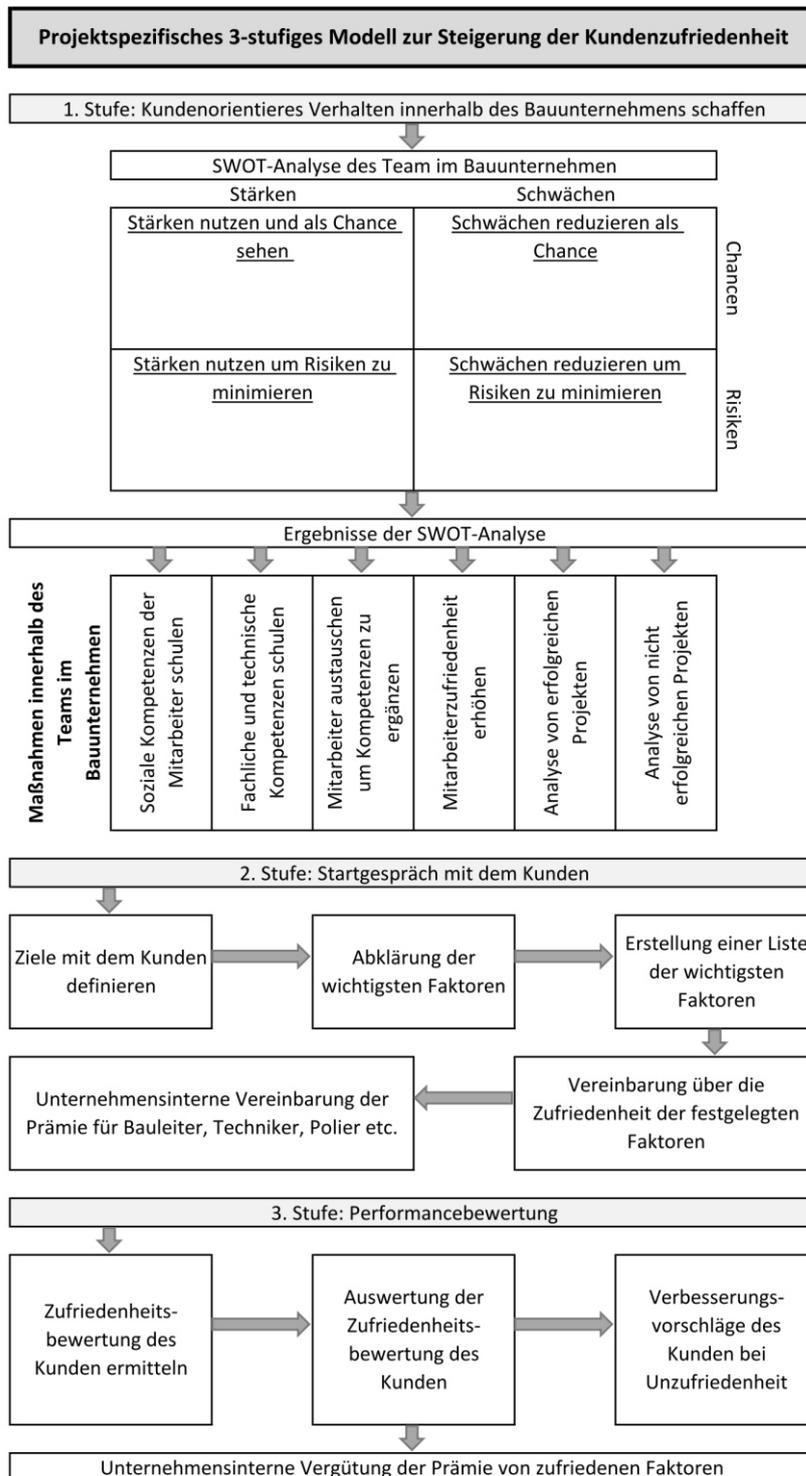


Abbildung 49: Zufriedenheitssteigerungsmodell²²²

²²² Eigene Darstellung

Aus dem Ergebnis aus Abbildung 45 – Bei Direktvergaben greife ich gerne auf die gleichen Bauunternehmen zurück – zeigt sich, dass der gemeinnützige Bauträger (Kunde) und das Bauunternehmen (Erzeuger) das Bedürfnis haben das Folgeprojekt wieder gemeinsam zu realisieren. Dadurch lässt sich sagen, dass das Bauunternehmen durch das Anwenden dieses Modelles ständig über die Zufriedenheit ihrer Kunden Bescheid weiß, zusätzlich die Möglichkeit hat die internen Prozesse zu optimieren sowie sich im Falle einer Bindung des Kunden von Projekt zu Projekt weiterzuentwickeln und zu verbessern.

6.6 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann für die empirische Untersuchung gesagt werden, dass rund 96 % der befragten Unternehmen im Wohnbau tätig sind. Weiters vergeben rund 69 % der befragten gemeinnützigen Bauträger ihre Projekte an Generalunternehmer oder Teil-Generalunternehmer. Rund 80 % der erhobenen Projekte wurden in den Jahren zwischen 2017 und 2019 erbaut.

Bei der Auswertung der 17 Faktoren, die Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden haben, waren die befragten Unternehmen mit Faktoren wie Erreichbarkeit des Bauleiters, Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens sowie technische, fachliche und der sozialen Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter) am zufriedensten. Hingegen ist der Kunde mit Themen wie Beseitigung von Baumängeln, Qualitätseinhaltung, Termineinhaltung, Flexibilität bei Leistungsänderungen und Termin-, Qualitäts- und Kostenoptimierungen am unzufriedensten.

Am wichtigsten erachteten die befragten Personen jedoch Faktoren wie Kosteneinhaltung, Sicherheit auf der Baustelle, technische und fachliche Kompetenz des Bauleiters, Beseitigung von Baumängeln und das Einhalten von Qualitätsanforderungen.

Bei der Auswertung des Zufriedenheitsprofils österreichweit kann gesagt werden, dass die Zufriedenheit lediglich bei folgenden vier Faktoren erhöht werden soll:

- Kosteneinhaltung
- Beseitigung von Baumängeln
- Einhaltung von Qualitätsanforderungen
- Sicherheit auf der Baustelle

Anschließend an diese Auswertung werden anhand des qualitativen Teiles bei allen Faktoren, die gemäß des Zufriedenheitsprofils nicht im Idealbereich liegen, einige Maßnahmen, um die Zufriedenheit des Kunden zu verbessern, herausgearbeitet.

Des Weiteren greifen rund 90 % der befragten Personen gerne auf das gleiche Bauunternehmen zurück. Dadurch ergibt sich eine grundsätzliche Bereitschaft des Kunden ein Bindungsverhältnis mit einem Bauunternehmen einzugehen.

Zum Thema Verbesserungspotential ist besonders hervorzuheben, dass die Bearbeitung von Gewährleistungsmängeln sowie die Fehlerbearbeitung verbessert werden soll. Weiters war den Auftraggebern wichtig, dass das Nachtragsmanagement der Bauunternehmen minimiert und dafür die Sicherheit auf der Baustelle verbessert wird.

Zusätzlich zeigt sich, dass der Kunde sehr wohl bereit ist auf das gleiche Bauunternehmen zurückzugreifen. Somit besteht auf der Kundenseite die Bereitschaft zur Bindung an ein Bauunternehmen.

Abschließend befindet sich in diesem Kapitel ein Modellvorschlag für Bauunternehmen, sodass diese die Zufriedenheit der Kunden steigern können. Dabei handelt es sich um folgende 3 Schritte:

- Kundenorientiertes Verhalten innerhalb des Bauunternehmens schaffen
- Startgespräch mit dem Kunden zum Definieren der Ziele und zum Festlegen der wichtigen bzw. nicht so wichtigen Faktoren
- „Performancebewertung“ nach der Übergabe, um einen Vergleich zwischen den im Startgespräch gesetzten und erreichten Zielen zu schaffen

Durch diese Schritte sollen die Anforderungen des Kunden festgelegt und gemeinsam verfolgt werden. Des Weiteren hat das Bauunternehmen die Chance sich einen Bonus zu erarbeiten und nach jedem Bauprojekt durch die Performancebewertung eine Rückmeldung zu bekommen sowie sich dadurch weiterentwickeln zu können.

Im nachfolgenden sowie letzten Kapitel dieser Arbeit wird eine abschließende Zusammenfassung in Form der Beantwortung der Forschungsfragen gegeben.

7 Zusammenfassung

In den folgenden beiden Unterkapiteln werden aus den gewonnenen Erkenntnissen der Literaturrecherche und der empirischen Untersuchung die Forschungsfragen beantwortet sowie anschließend ein Ergebnisportfolio als abschließende Zusammenfassung dieser Arbeit präsentiert.

7.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Die in Kapitel 2.1 definierten Forschungsfragen werden in diesem Unterkapitel anhand der gewonnenen Erkenntnisse beantwortet.

Forschungsfrage 1: Wie zufrieden sind gemeinnützige Bauträger in Österreich mit deren Bauunternehmen als Kunden und inwieweit gibt es Verbesserungspotential?

Der gemeinnützige Bauträger in Österreich bringt als Bauherr bzw. Kunde ein gewisses Vorwissen bzw. Erfahrungen in der Baubranche mit. Zudem sind es Bauherren, bei denen sich das Verhältnis zwischen dem Kunden und Erzeuger (Bauunternehmen) in der Regel wiederholt. Dadurch ist es für das Bauunternehmen empfehlenswert und erstrebenswert auf die Zufriedenheit des gem. Bauträgers besonders zu achten.

Grundlegend ist zu sagen, dass die Ergebnisse in der Auswertung der 17 Faktoren Österreichweit als auch in den einzelnen Bundesländern und in der Auswertung der gesamten Zufriedenheit eine relativ zufriedene Einstellung der gemeinnützigen Bauträger gegenüber den österreichischen Bauunternehmen zeigen. Wenn diese beiden Auswertungen miteinander verglichen werden, zeigt sich, dass der Großteil der gem. Bauträger mit den Bauunternehmen zufrieden bis sehr zufrieden ist. Dies bestätigt auch die Auswertung der durchschnittlichen Zufriedenheit. In der sich die Zufriedenheit aus einer Bewertung von 1,63 bzw. eine Schulnote von „GUT“ ergibt. Auch die Auswertung der einzelnen Faktoren Österreichweit zeigt eine Einstellung der gemeinnützigen Bauträger gegenüber den österreichischen Bauunternehmen von „zufrieden“ und „sehr zufrieden“.

Besonders unter der Betrachtung einzelner Faktoren, die einen Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden haben, etabliert sich, dass es Punkte gibt, die im Verhältnis zur ermittelten Wichtigkeit nicht die dazugehörige Zufriedenheit des Kunden erreicht haben. Im Zufriedenheitsprofil bezogen auf ganz Österreich bildet sich ab, dass der Kunde mit folgenden vier Faktoren im Verhältnis zur Wichtigkeit nicht zufrieden ist:

- Kosteneinhaltung
- Beseitigung von Baumängeln
- Einhaltung von Qualitätsanforderungen
- Sicherheit auf der Baustelle

Bei der Kosteneinhaltung kann gesagt werden, dass dieser Punkt für jeden Kunden einer der wichtigsten Faktoren ist, der die Zufriedenheit beeinflusst. Jedoch hängt dieser Punkt nicht nur vom Bauunternehmen, sondern auch vom Auftraggeber ab. Einflussgrößen, welche die Kosteneinhaltung seitens des Auftraggebers beeinflussen, sind zum Beispiel die Qualität der Ausschreibungsunterlagen sowie das Abrechnungsmodell (Aufmaß, Regie, Pauschal). Aus diesem Grund wird dieser Faktor von beiden Parteien (AG und AN) beeinflusst. Daraus wurde die Verbindung zwischen dem Nachtragsmanagement und der Qualität der Ausformulierung der Leistungen (LV) abgeleitet. Daher kann gesagt werden, dass auch der Auftraggeber diesen Faktor beeinflusst.

Aus dem Vergleich der Auswertung der Gesamtzufriedenheit bzw. besonders durch jene Bauprojekte, bei denen die Gesamtzufriedenheit schlecht bewertet wurde, und den der Auswertung der 17 Faktoren zeigt sich, dass die Anzahl der zufriedenen bzw. unzufriedenen Faktoren einen direkten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit hat. Dadurch bestätigt sich auch das Prinzip in dem die Gesamtzufriedenheit in einzelne Parameter und weiter in Kriterien aufgeteilt werden kann.

Des Weiteren zeigt das Ergebnis aus Abbildung 45 – bei Direktvergaben greife ich gerne auf das gleiche Bauunternehmen zurück -, dass der gemeinnützige Bauträger sehr wohl bereit ist mit dem Bauunternehmen in ein Bindungsverhältnis zu gehen. Aus einer gewissen Grundzufriedenheit und einem partnerschaftlichen Verhältnis ist eine Kundenbindung in der Baubranche absolut möglich. Dadurch sollte auf der Seite des Bauunternehmens ein kundenorientiertes Verhalten bzw. eine Sensibilisierung und ein Eingehen auf den Kunden vorgenommen werden.

Auch die eingespielte Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer wirkt sich positiv auf den Projekterfolg aus. Somit zeigt eine Bindung des Kunden an das Bauunternehmen auch aus Kundensicht Vorteile.

Zusätzlich sollte das Bauunternehmen bei Kunden, mit denen schon ein erfolgreiches Projekt umgesetzt wurde, auch dieselben Mitarbeiter des Bauunternehmens einsetzen.

Nach Beantwortung des ersten Teiles dieser Forschungsfrage ist noch zu erwähnen, dass sich ein wichtiger Ansatz zum Thema Zufriedenheit des Kunden in der Baubranche ableiten lässt. Daher kann festgehalten werden, dass die Ergebnisse der Kundenzufriedenheit in der Baubranche von Projekt zu Projekt unterschiedlich sind. Daher ist es nur eingeschränkt aussagekräftig, wenn eine allgemeine Zufriedenheit über ein spezielles Bauunternehmen gesagt wird. Die Zufriedenheit des Kunden ist eine ständige dynamische Entwicklung während des Bauprozesses. Der Kunde wendet im gesamten Bauprozess immer wieder einen Vergleich zwischen wahrgenommenen und erwarteten Kontaktpunkten, Faktoren und Ereignissen an.

nissen an. Daher ist die Zufriedenheit des Kunden eine ständige Entwicklung im Lebenszyklus jedes einzelnen Bauobjekts und spiegelt die Verknüpfung der Zufriedenheit der einzelnen Faktoren, die während des Bauablaufs immer wieder eintreten, zur Gesamtzufriedenheit wider.

Abschließend zeigt sich aus dem Vergleich der einzelnen Faktoren in Österreich bzw. in der Steiermark und der Auswertung der Gesamtzufriedenheit, dass je mehr Baustellen betrachtet werden desto kleiner der Durchschnitt an unzufriedenen Projekten wird. Aus dieser Umfrage etabliert sich eine Unzufriedenheit mit den Bauunternehmen lediglich bei einem von zwölf Projekten der gemeinnützigen Bauträger. Dabei senkt sich der durchschnittliche Wert an unzufriedenstellenden Bauprojekten bei einer Erhöhung der Anzahl an Projekten, die in einer empirischen Untersuchung behandelt werden.

Beim Thema des Verbesserungspotentiales wurde für alle Faktoren, die in Österreich und in der Steiermark, welche laut dem Zufriedenheitsprofil nicht im Idealbereich waren, Maßnahmen, um die Zufriedenheit dieser Themen zu steigern, herausgearbeitet. In den folgenden Tabellen werden diese Maßnahmen zusammenfassend und in Stichworten wiedergegeben.

Tabelle 20: Maßnahmen Kosteneinhaltung ²²³

Maßnahmen zur Kosteneinhaltung

1)	Auf die Ausformulierung der Leistungen im Angebot achten, um spätere Nachtragsforderungen zu verhindern.
2)	Das Bauunternehmen in die Ausschreibungsphase miteinzubeziehen, um die Ausschreibung zu optimieren und in weiterer Folge die Nachtragsforderungen zu minimieren.
3)	Ausführungsvarianten bzw. Einsparungsvarianten seitens des Bauunternehmens ausarbeiten – Einsatz von Value Engineering

²²³ Eigene Darstellung

Tabelle 21: Maßnahmen Baumängel²²⁴

Maßnahmen zur Beseitigung von Baumängeln	
1)	Verlässlichkeit bei vereinbarten Behebungen der Mängel
2)	Mängel aufzeigen und selbständig ausbessern – Fehler können passieren – Transparenz zeigen
3)	Nachhaltiges Beheben der Mängel

Tabelle 22: Maßnahmen zur Qualitätseinhaltung²²⁵

Maßnahmen zur Einhaltung Qualitätsanforderungen	
1)	Theoretisch und praktisch gut ausgebildetes Fachpersonal einsetzen
2)	Optimieren von Detailvarianten und Ausführungsvarianten
3)	Sorgfältige Auswahl der Subunternehmer

Tabelle 23: Maßnahmen zur Sicherheit auf der Baustelle²²⁶

Maßnahmen zur Sicherheit auf der Baustelle	
1)	Arbeitsräume für Bauarbeiter einhalten
2)	Verbindliches Tragen der persönlichen Schutzausrüstung
3)	Absturzsicherungen während des Bauablaufs immer wieder prüfen

Tabelle 24: Maßnahmen zu Optimierungsmöglichkeiten²²⁷

Maßnahmen zur Termin-, Qualitäts- und Kostenoptimierungen	
1)	Vereinfachungsvorschläge seitens des Bauunternehmens – Einsatz von Value Engineering
2)	Analysieren von Vorgängerprojekten, um vergangene Schwächen auszubessern und gewisse Fehler nicht mehr eintreten

²²⁴ Eigene Darstellung²²⁵ Eigene Darstellung²²⁶ Eigene Darstellung²²⁷ Eigene Darstellung

Tabelle 25: Maßnahmen zur Erreichbarkeit²²⁸

Maßnahmen zur Erreichbarkeit des Bauleiters	
1)	Aktives Kontakthalten mit dem Projektleiter
2)	Zusätzliche Präsenz auf der Baustelle, um dem Kunden ein engagiertes Bild zu vermitteln

Tabelle 26: Maßnahmen zur Vertrauenswürdigkeit²²⁹

Maßnahmen zur Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens	
1)	Ehrlichkeit der Mitarbeiter als Fundament des Vertrauens
2)	Partnerschaftliche Zusammenarbeit
3)	Persönliche Kommunikation, Aktives Betreuen des Kunden, positive Beziehungsqualität schaffen
4)	Bei Entscheidungen Transparenz zeigen

Tabelle 27: Maßnahmen Fehlermanagement²³⁰

Maßnahmen zum Fehlermanagement	
1)	Offenes Fehlermanagement
2)	Weiterbildung der Mitarbeiter besonders im Umgang mit Fehlern

Das bedeutet für die erste Forschungsfrage, dass die Bewertung der Zufriedenheit der gemeinnützigen Bauträger mit den österreichischen Bauunternehmen nach Schulnotensystem ein „**GUT**“ ergibt. Daraus resultiert eine grundsätzliche Zufriedenheit der Kunden, aber es besteht noch Verbesserungspotential.

Da somit der aktuelle Stand der Kundenzufriedenheit der gemeinnützigen Bauträger in der Baubranche sowie das Thema Verbesserungspotential abgearbeitet wurde, folgt die Beantwortung der nächsten Forschungsfrage.

²²⁸ Eigene Darstellung

²²⁹ Eigene Darstellung

²³⁰ Eigene Darstellung

Forschungsfrage 2: Welche Themen sind zu beachten, um ein erfolgreiches Bauprojekt mit einem gemeinnützigen Bauträger abzuwickeln?

Die Bedürfnisse und Anforderungen des Kunden bzw. des gemeinnützigen Bauträgers sind nicht immer dieselben. Durch diese Individualität der Anforderungen muss unbedingt eine Sensibilisierung bzw. ein kundenorientiertes Verhalten im Bauunternehmen geschaffen werden.

Daher sollten bei Projektstart unbedingt die Bedürfnisse und Anforderungen des Kunden herausgearbeitet werden.

Die Auflistung der verschiedenen Faktoren nach ihrer Wichtigkeit zeigt, dass neben den Faktoren Kosten, Qualität und Sicherheit auf der Baustelle auch die technischen, fachlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter sowie Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit von hoher Bedeutung sind. Das bedeutet, dass das soziale Verhalten bzw. insbesondere ein kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter gefördert und geschult gehört.

Des Weiteren sind die gemeinnützigen Bauträger nach der Auswertung der Umfrage dieser Arbeit bei einer grundsätzlichen Zufriedenheit und einem partnerschaftlichen Verhältnis bereit eine Bindung zum Bauunternehmen einzugehen.

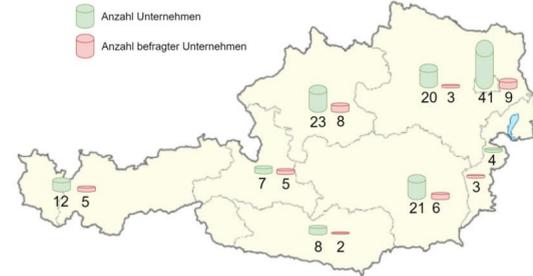
Aus diesen Erkenntnissen wurde für österreichische Bauunternehmen ein Modellvorschlag entwickelt. Dabei wurde das Hauptaugenmerk darauf gelegt, dass im ersten Schritt unternehmensinterne Maßnahmen ergriffen werden müssen. Eine SWOT-Analyse des Teams des Bauunternehmens soll interne Stärken und Schwächen bzw. externe Chancen und Risiken aufzeigen, um im Unternehmen den Fokus auf die richtigen Themen und Punkte zu setzen. Nach dem ersten Schritt soll ein Startgespräch mit dem Kunden erfolgen. In diesem werden Wünsche und Bedürfnisse zum bevorstehenden Bauprojekt abgeklärt.

Nach Fertigstellung des Bauprojekts soll im letzten Schritt wiederum ein Gespräch geführt werden, indem die Performance des Bauunternehmens anhand der zuvor festgelegten Wünsche und Bedürfnisse bewertet wird.

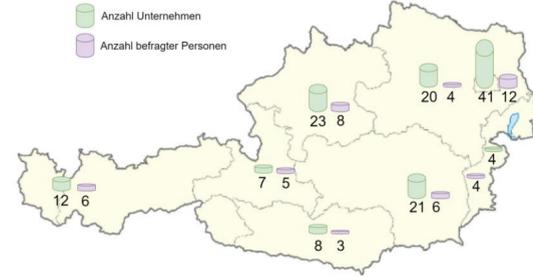
Durch dieses Modell entsteht eine Wechselwirkung zwischen dem Kunden und dem Bauunternehmen. Zusätzlich gibt es für den Kunden die Möglichkeit einer Beschwerde. Dadurch hat das Bauunternehmen die Chance diese Punkte beim nächsten Projekt zu verbessern. Durch diese ständige Anpassung der Bedürfnisse und Anforderungen bzw. der ständigen Information über die Zufriedenheit des Kunden, kann sich das Bauunternehmen einen enormen Marktvorteil verschaffen.

Allgemeine Daten

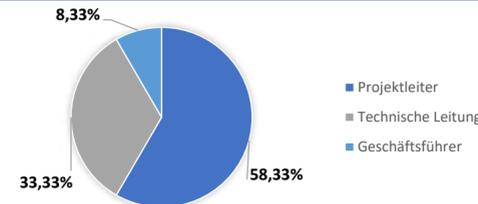
- 136 gemeinnützige Bauträger in Österreich
- 136 kontaktiert
- 41 befragte Unternehmen



- 48 befragte Personen
- 48 Baustellen
- 48 umgesetzte Projekte



Stellung der befragten Personen im Unternehmen



Art des Projektes:

- 95,83 %: Wohnbau
- 2,08 %: Schule
- 2,08 %: Altenheim + Kindergarten

Projektstart:

- 35,42 % → 2018
- 33,33 % → 2017
- 18,75 % → 2016
- 6,25 % → 2015
- 6,25 % → 2014

Beauftragungsart des Bauunternehmens

	Beauftragungs-umfang	Durchschnittliches Projektvolumen
BM	31,25 %	4.300.000 €
Teil-GU	14,58 %	4.500.000 €
GU	54,17 %	10.700.000 €

Ergebnisse

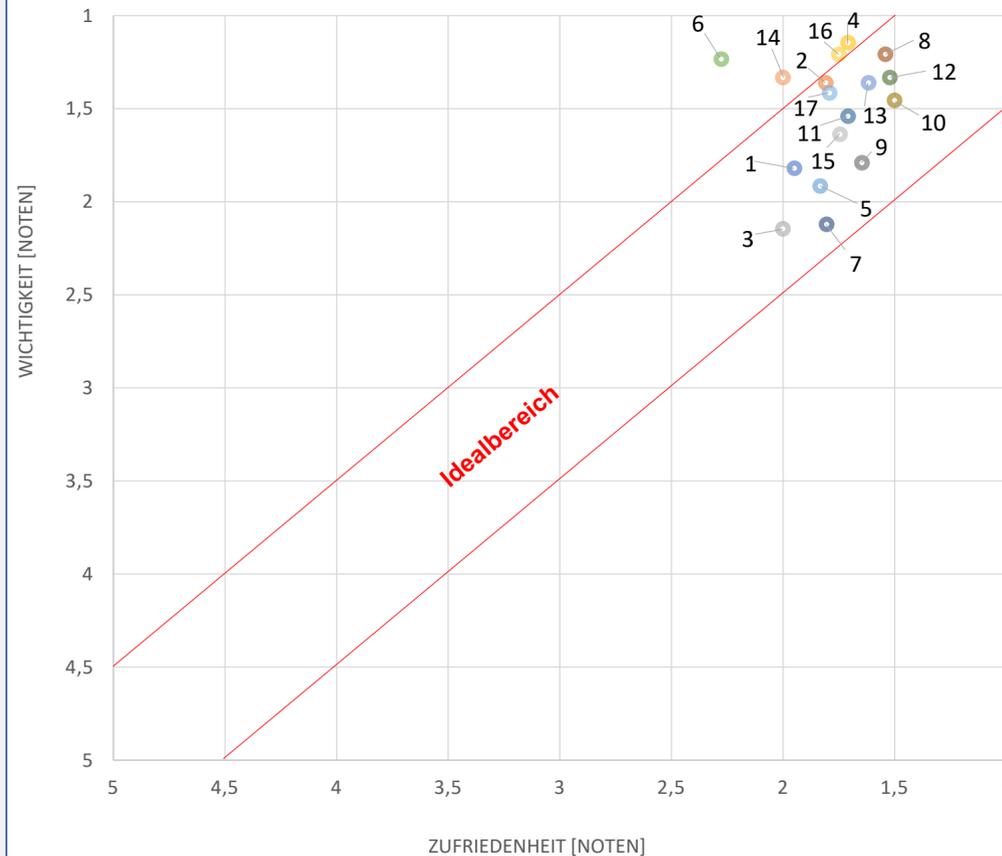
Zufriedenheitsprofil der 17 Faktoren in Österreich

Ziel jedes einzelnen Faktors:
Es muss ein Gleichgewicht zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit herrschen, um im Idealbereich zu liegen.

- 4 Faktoren sind nicht im Idealbereich**
- Faktor 4: Kosteneinhaltung
 - Faktor 6: Beseitigung von Baumängeln
 - Faktor 14: Einhaltung von Qualitätsanforderungen
 - Faktor 16: Sicherheit auf der Baustelle

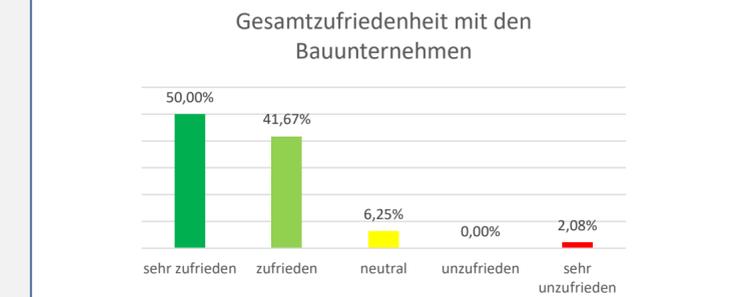
Zufriedenheit erhöhen durch Maßnahmen

- Partnerschaftliche Zusammenarbeit
- Vorleben eines offenen Fehlermanagements
- Einsatz von gutem Fachpersonal
- Schulungen der Mitarbeiter zum Thema Kundenorientierung bzw. Kundenumgang
- Ehrlichkeit als Fundament des Vertrauens
- Sorgfältige Auswahl der Subunternehmer
- Qualitätserhöhung bei der Ausformulierung der Leistungen im Angebot (weniger Nachträge)
- Positive Beziehungsqualität schaffen
- Selbständiges beheben von Mängeln
- Aktives betreuen des Kunden

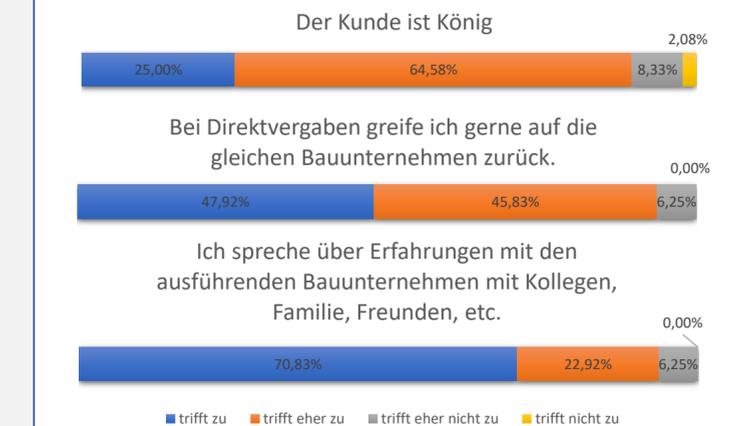


- 1) Termin-, Qualitäts- und Kostenoptimierung des Bauunternehmens
- 2) Termineinhaltung
- 3) Berichte über den Baufortschritt
- 4) Kosteneinhaltung
- 5) Flexibilität bei Leistungsänderungen
- 6) Beseitigung von Baumängeln
- 7) Kontaktpflege nach Bauwerksübergabe seitens des Bauunternehmens
- 8) Technische und fachliche Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter)
- 9) Soziale Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter)
- 10) Erreichbarkeit des Ansprechpartners (Bauleiter)
- 11) Engagement des Ansprechpartners (Bauleiter)
- 12) Verlässlichkeit des Bauunternehmens
- 13) Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens
- 14) Einhaltung der Qualitätsanforderungen
- 15) Kommunikation zwischen Auftraggeber und Bauunternehmen
- 16) Sicherheit auf der Baustelle
- 17) Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern

Gesamtzufriedenheit



Tendenzen der befragten Personen



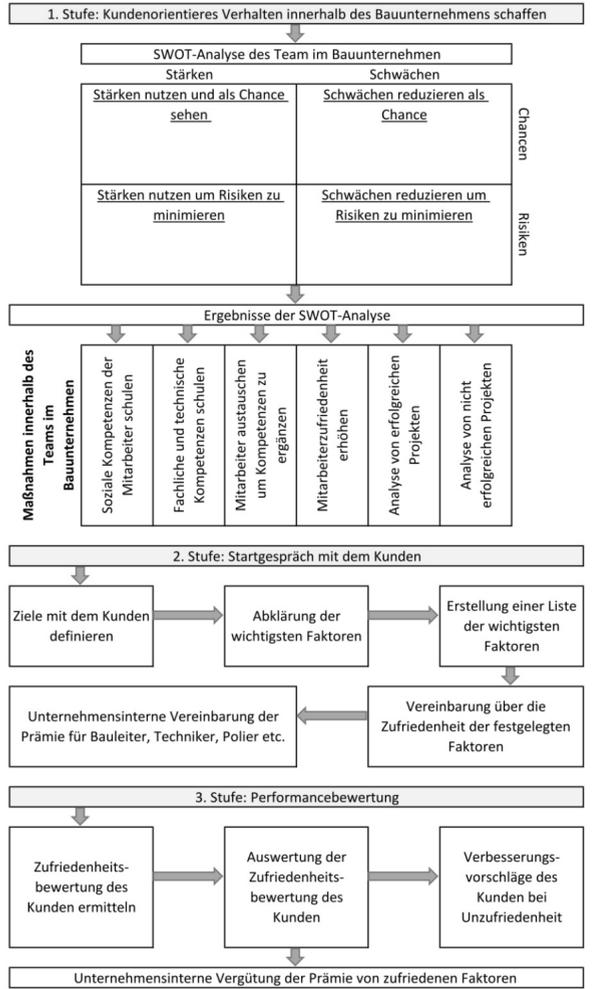
Kundenbindung

- Eine grundsätzliche Bereitschaft des Kunden zur Bindung an ein Bauunternehmen besteht.
- Voraussetzungen: partnerschaftliches Verhältnis, Grundzufriedenheit der Anforderungen

Entwickeltes Modell

Modellvorschlag zur Steigerung der Zufriedenheit von gemeinnützigen Bauträgern

Projektspezifisches 3-stufiges Modell zur Steigerung der Kundenzufriedenheit



8 Ausblick

In weiterer Folge sollte diese Auswertung mit einer Umfrage einer anderen Kundengruppe zu vergleichen. Gibt es einen Unterschied zwischen einem gemeinnützigen Bauträger oder einem allgemeinen privaten Bauträger zum Thema Zufriedenheit mit den Bauunternehmen?

Anhand der Erkenntnisse dieser Arbeit zeigt sich, dass neben Kosten, Qualität und Sicherheit auf der Baustelle auch soziale, fachliche und technische Kompetenzen der Mitarbeiter einen Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden haben. Ergibt sich aus der Mitarbeiterzufriedenheit des Bauunternehmens ein Einfluss auf die Kundenzufriedenheit?

Spielt die Kundenzufriedenheit im Bereich der öffentlichen Auftraggeber, die dem Bundesvergabegesetz unterliegen, eine zentrale Rolle? Hat das Bauunternehmen einen Nutzen indem es großes Engagement zeigt, um den Kunden zufrieden zu stellen?

Zusätzlich zur Umfrage in dieser Arbeit sollten neben den teilnehmenden gemeinnützigen Bauträgern auch die Projektbeteiligten der Bauunternehmen befragt werden. Dabei könnte eine gegenseitige Bewertung Aufschluss über die Punkte bzw. Faktoren der gemeinnützigen Bauträger zum Projekterfolg geben und somit aufzeigen inwieweit beim Kunden seine eigene Zufriedenheit positiv oder negativ beeinflusst wurde.

Besonders die Auswertung des qualitativen Teiles dieser Arbeit zeigt, dass beim Thema Kundenzufriedenheit viel Potential für Verbesserung besteht. Durch die ständige Veränderung des Marktes, Weiterentwicklung der Technologien und Veränderungen der Bedürfnisse der Kunden muss sich das Bauunternehmen ständig weiterentwickeln und kundenorientiert handeln. Daher unterliegen die Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit der Kunden ständig einem dynamischen Wandel. Ein kundenorientiertes Verhalten innerhalb des Bauunternehmens sowie das ständige Evaluieren der Zufriedenheit der Kunden schaffen es, dass sich das Bauunternehmen mit dieser dynamischen Entwicklung der Einflussfaktoren und Bedürfnissen der Kunden mitbewegt.

Anhand der empirischen Untersuchung dieser Arbeit stellt sich die Frage, ob bzw. welche Möglichkeiten es bereits in der Praxis gibt, um Kunden langfristig an ein Bauunternehmen binden zu können. Gibt es Bauunternehmen, die bereits ein Modell entwickelt haben, um eine solche Bindung des Kunden zu erreichen?

Des Weiteren könnte das entwickelte Modell zur Steigerung der Zufriedenheit von gemeinnützigen Bauträgern in der Praxis erprobt bzw. optimiert werden.

Die zusätzlich ermittelten Faktoren aus der empirischen Untersuchung können für weitere Forschungen zu diesem Thema herangezogen werden. Dabei handelt es sich um folgende Punkte aus Tabelle 28.

Tabelle 28: Zusätzliche Faktoren²³¹

• Sauberkeit im Bauablauf
• Fairness bei Nachtragsforderungen
• Zusammenarbeit mit anderen Firmen auf der Baustelle
• Rechnungslegung samt Aufmaß
• Deutschsprachiges Personal
• Fachkenntnisse der Arbeiter
• Lehrlingsausbildung
• Subunternehmerauswahl der Baufirma
• Sonderwunschabwicklung
• Umgang mit Nachbarn
• Zusammenarbeit mit Planer und Behörden
• Organisation und Abklärung von Details im Vorfeld
• Reaktionsgeschwindigkeit bei Anfragen
• Qualität der Übergabedokumente
• Einsatz von Lean Management
• Teamwork mit Konsulenten/Architekten/ÖBA
• Gewährleistungsbetreuung des Bauunternehmens
• Baustellenablauf

Abschließend kann gesagt werden, dass sich der Faktor Kundenzufriedenheit, der sich weiter in viele verschiedene Einflussfaktoren unterteilt, auf jeden Fall positiv bzw. negativ auf den Erfolg eines Unternehmens auswirken kann. Daher ist es absolut empfehlenswert und erstrebenswert, dass jedes Bauunternehmen bzw. jedes Unternehmen, welches in der Baubranche tätig ist, kundenorientiert handelt und ständig versucht die Bedürfnisse des Kunden bestmöglich zu erfüllen.

²³¹ Eigene Darstellung

9 Anhang

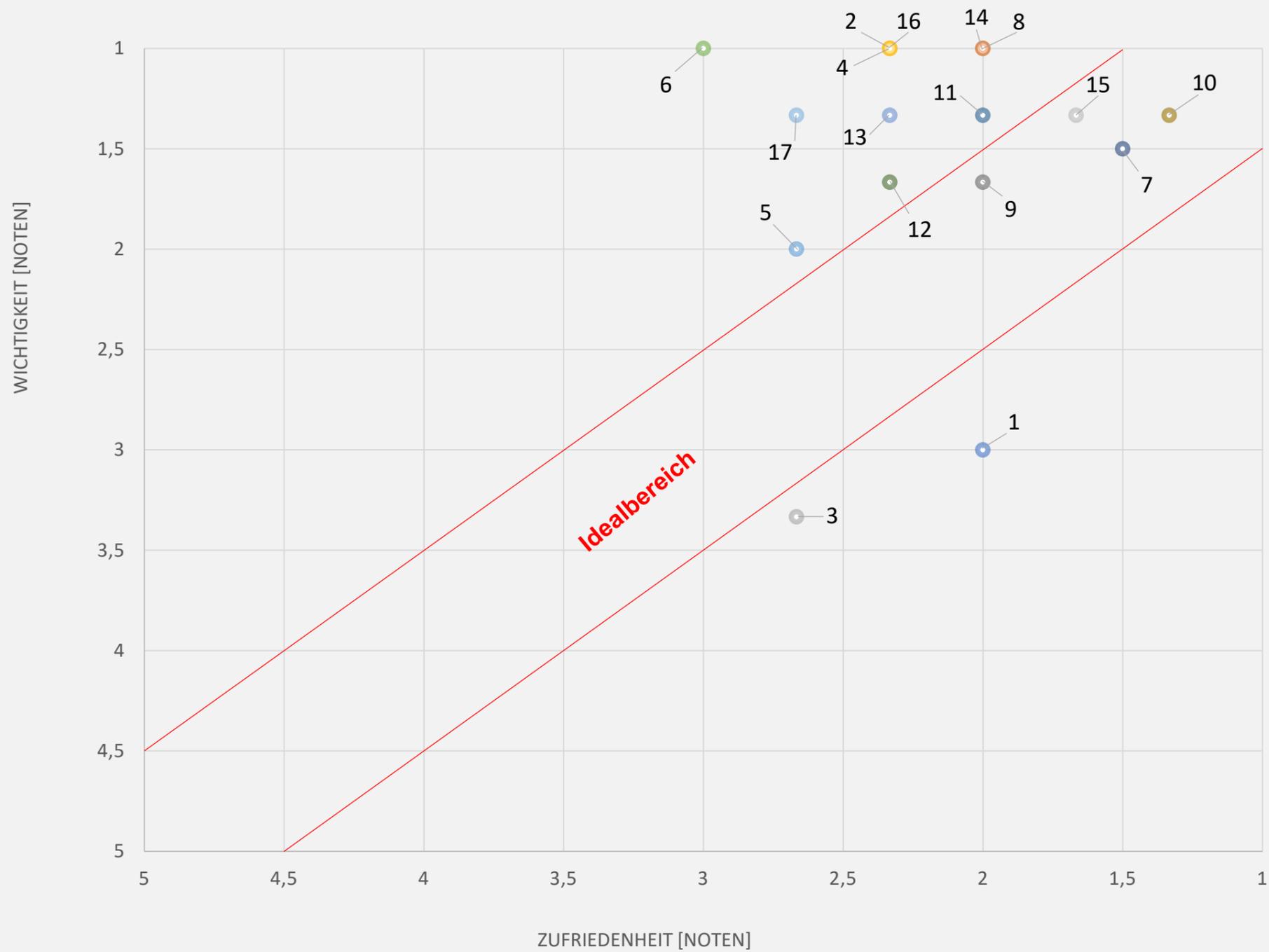
- 9.1 Auswertung der 17 Faktoren in den einzelnen Bundesländern
- 9.2 Fragebogen
- 9.3 Liste gemeinnütziger Bauträger in Österreich

9.1 Auswertung der 17 Faktoren in den restlichen Bundesländern

In den folgenden Zufriedenheitsprofilen sind die 17 Faktoren aus der quantitativen Auswertung aus Kapitel 6.4.1.3 für die anschließend aufgezählten Bundesländer ersichtlich.

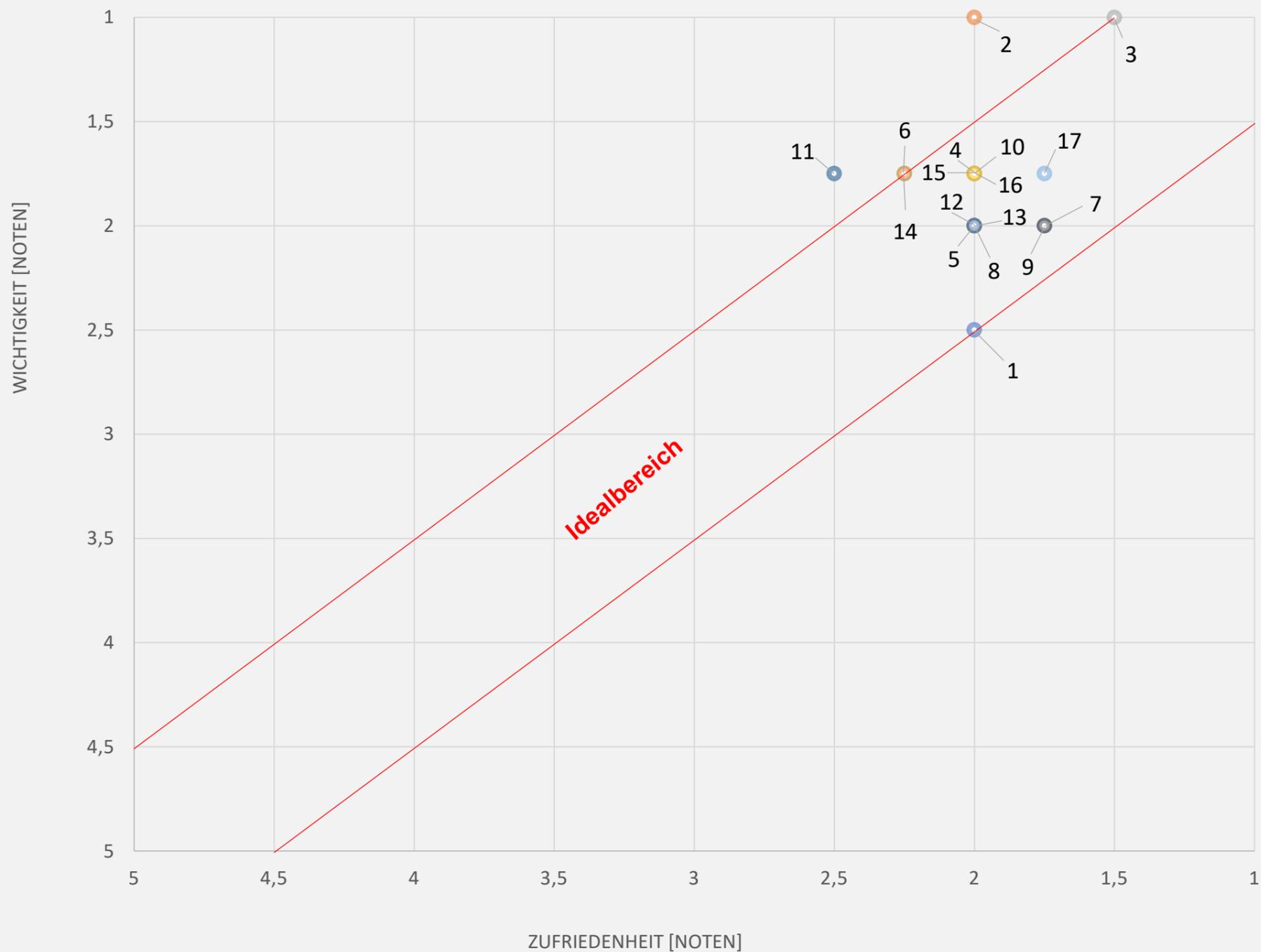
- Kärnten
- Burgenland
- Tirol/Vorarlberg
- Salzburg
- Oberösterreich
- Niederösterreich
- Wien

Zufriedenheitsprofil Kärnten



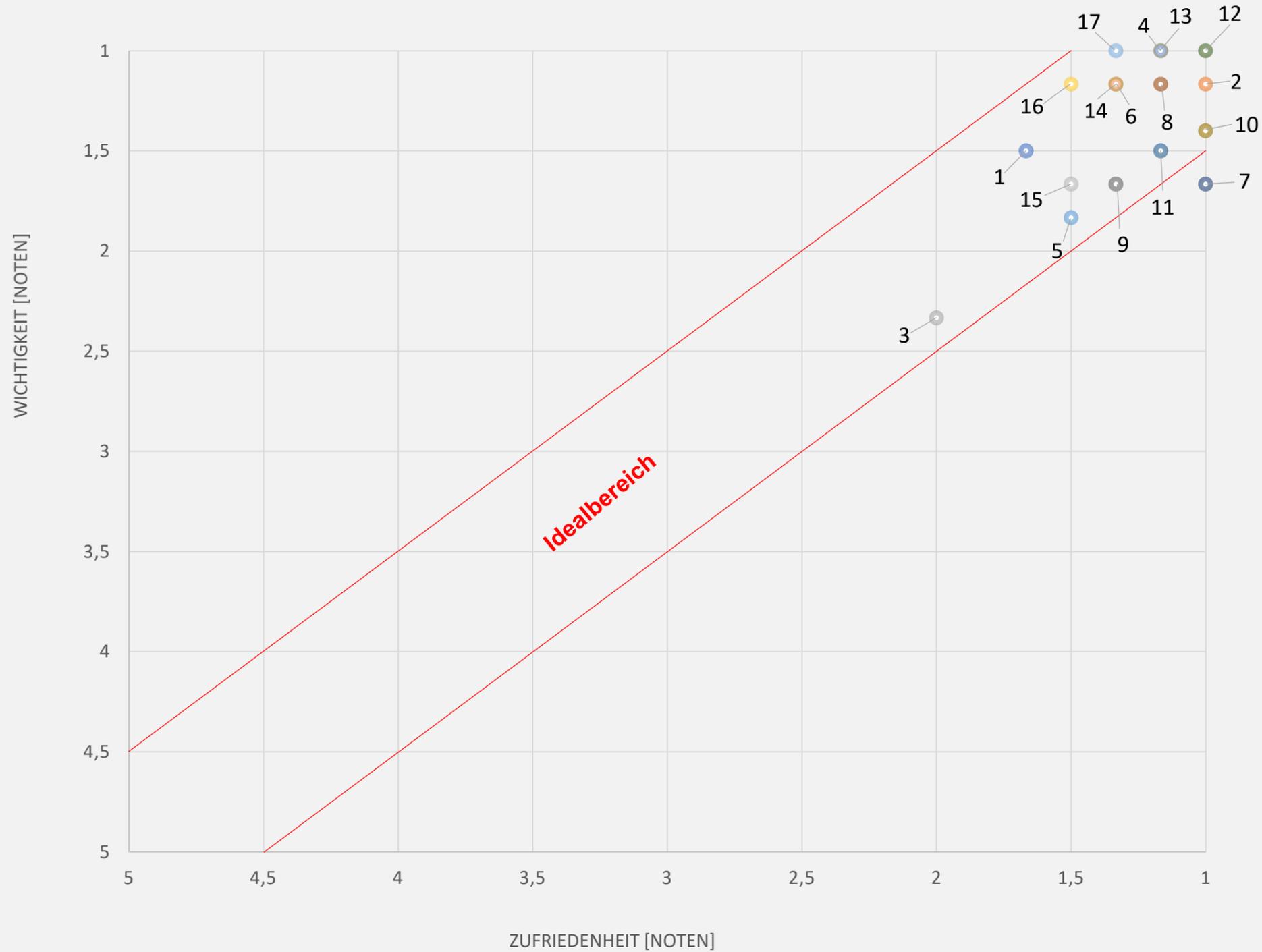
- | |
|------------------------------------------------------------------------|
| 1) Termin-, Qualitäts- und Kostenoptimierung des Bauunternehmens |
| 2) Termineinhaltung |
| 3) Berichte über den Baufortschritt |
| 4) Kosteneinhaltung |
| 5) Flexibilität bei Leistungsänderungen |
| 6) Beseitigung von Baumängeln |
| 7) Kontaktpflege nach Bauwerksübergabe seitens des Bauunternehmens |
| 8) Technische und fachliche Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 9) Soziale Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 10) Erreichbarkeit des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 11) Engagement des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 12) Verlässlichkeit des Bauunternehmens |
| 13) Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens |
| 14) Einhaltung der Qualitätsanforderungen |
| 15) Kommunikation zwischen Auftraggeber und Bauunternehmen |
| 16) Sicherheit auf der Baustelle |
| 17) Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern |

Zufriedenheitsprofil Burgenland



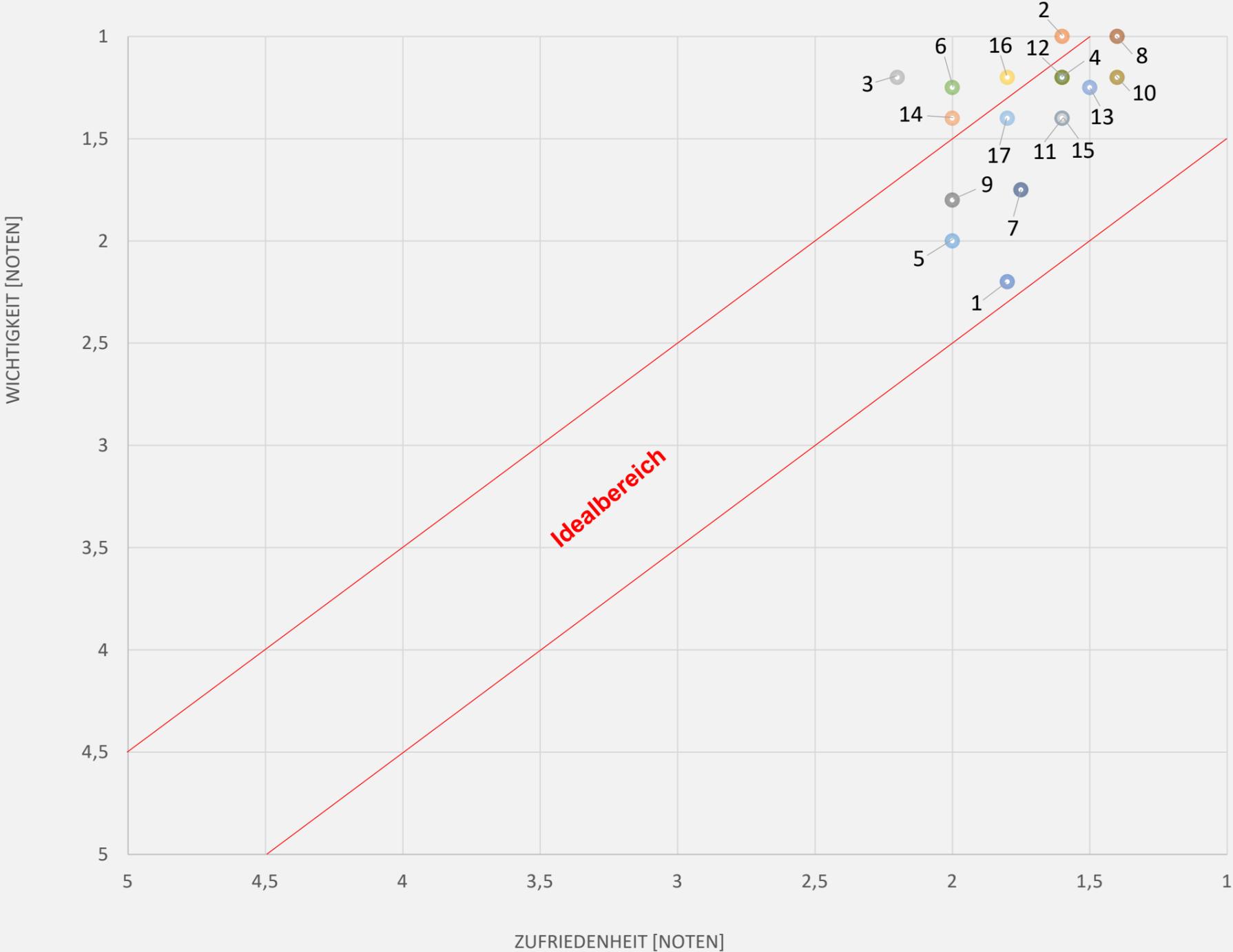
1) Termin-, Qualitäts- und Kostenoptimierung des Bauunternehmens
2) Termineinhaltung
3) Berichte über den Baufortschritt
4) Kosteneinhaltung
5) Flexibilität bei Leistungsänderungen
6) Beseitigung von Baumängeln
7) Kontaktpflege nach Bauwerksübergabe seitens des Bauunternehmens
8) Technische und fachliche Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter)
9) Soziale Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter)
10) Erreichbarkeit des Ansprechpartners (Bauleiter)
11) Engagement des Ansprechpartners (Bauleiter)
12) Verlässlichkeit des Bauunternehmens
13) Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens
14) Einhaltung der Qualitätsanforderungen
15) Kommunikation zwischen Auftraggeber und Bauunternehmen
16) Sicherheit auf der Baustelle
17) Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern

Zufriedenheitsprofil Tirol und Vorarlberg



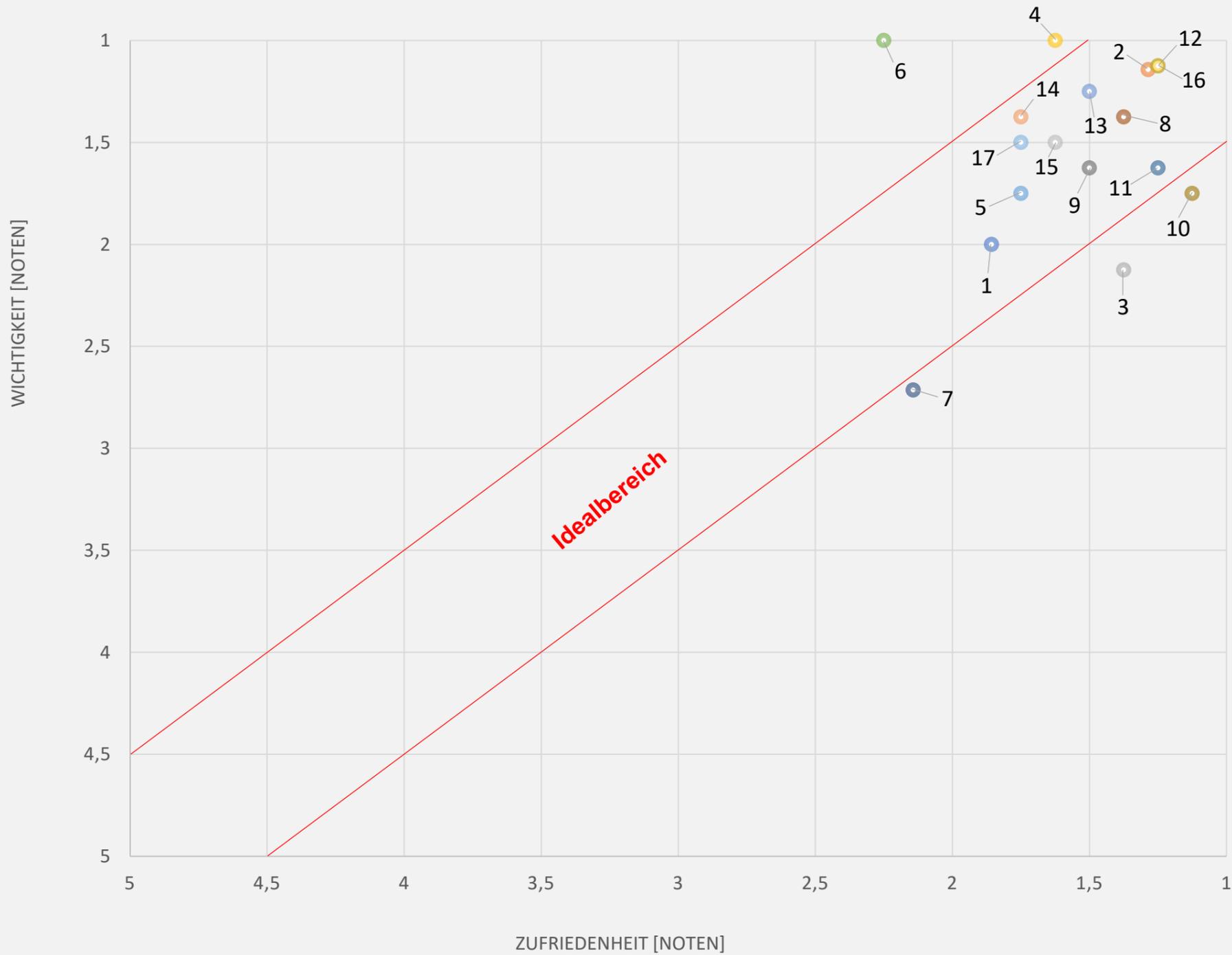
- | |
|------------------------------------------------------------------------|
| 1) Termin-, Qualitäts- und Kostenoptimierung des Bauunternehmens |
| 2) Termineinhaltung |
| 3) Berichte über den Baufortschritt |
| 4) Kosteneinhaltung |
| 5) Flexibilität bei Leistungsänderungen |
| 6) Beseitigung von Baumängeln |
| 7) Kontaktpflege nach Bauwerksübergabe seitens des Bauunternehmens |
| 8) Technische und fachliche Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 9) Soziale Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 10) Erreichbarkeit des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 11) Engagement des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 12) Verlässlichkeit des Bauunternehmens |
| 13) Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens |
| 14) Einhaltung der Qualitätsanforderungen |
| 15) Kommunikation zwischen Auftraggeber und Bauunternehmen |
| 16) Sicherheit auf der Baustelle |
| 17) Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern |

Zufriedenheitsprofil Salzburg



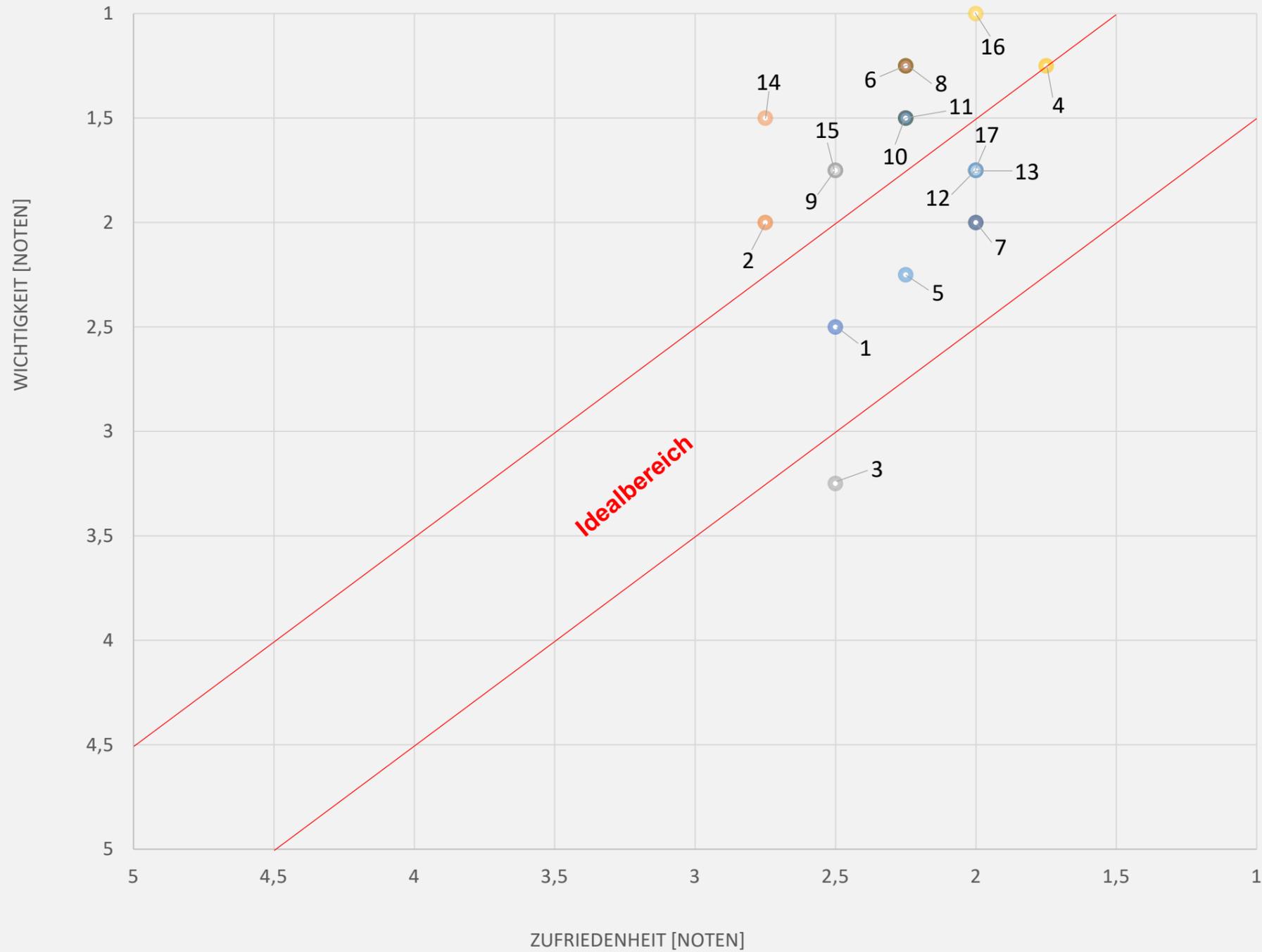
- 1) Termin-, Qualitäts- und Kostenoptimierung des Bauunternehmens
- 2) Termineinhaltung
- 3) Berichte über den Baufortschritt
- 4) Kosteneinhaltung
- 5) Flexibilität bei Leistungsänderungen
- 6) Beseitigung von Baumängeln
- 7) Kontaktpflege nach Bauwerksübergabe seitens des Bauunternehmens
- 8) Technische und fachliche Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter)
- 9) Soziale Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter)
- 10) Erreichbarkeit des Ansprechpartners (Bauleiter)
- 11) Engagement des Ansprechpartners (Bauleiter)
- 12) Verlässlichkeit des Bauunternehmens
- 13) Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens
- 14) Einhaltung der Qualitätsanforderungen
- 15) Kommunikation zwischen Auftraggeber und Bauunternehmen
- 16) Sicherheit auf der Baustelle
- 17) Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern

Zufriedenheitsprofil Oberösterreich



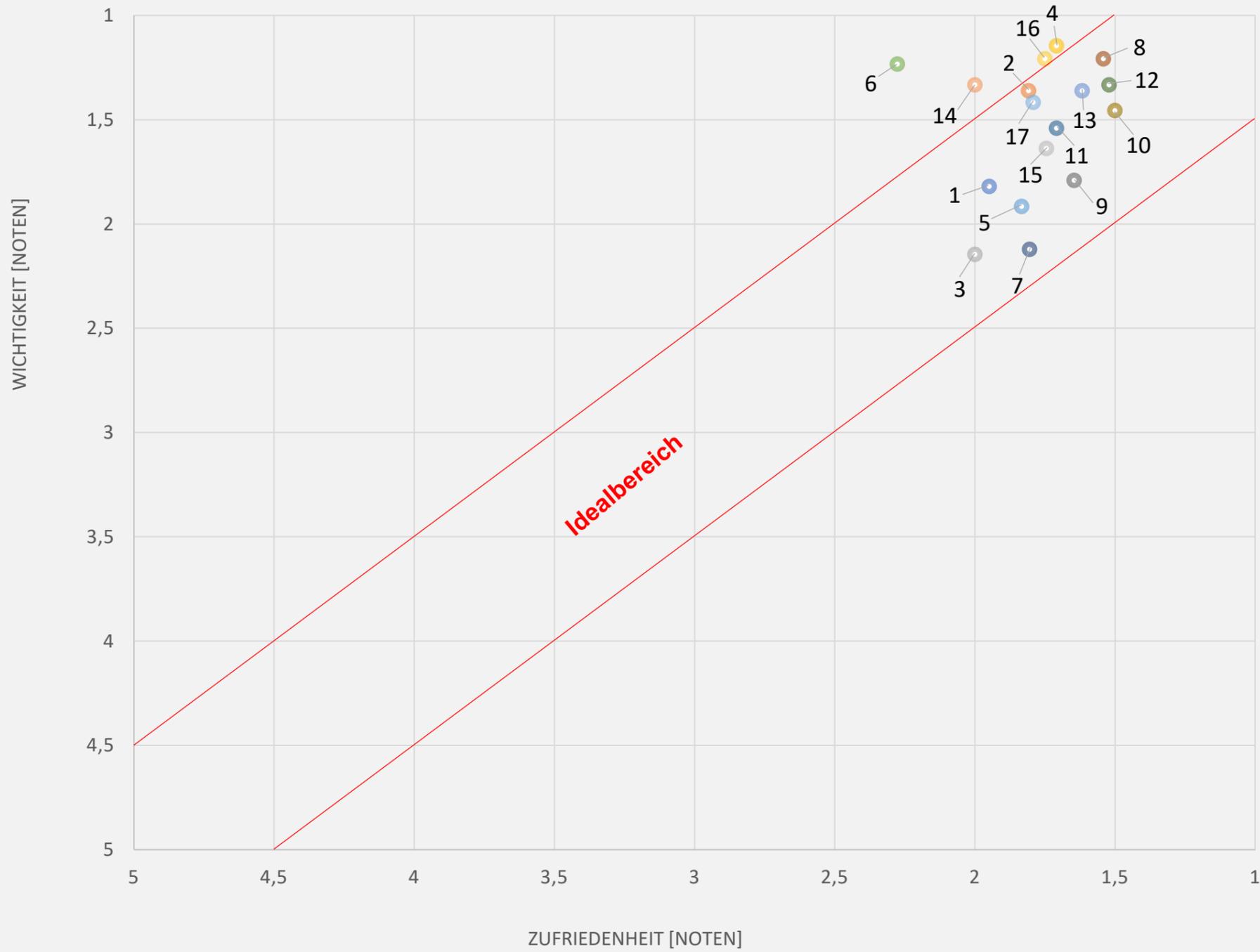
- | |
|------------------------------------------------------------------------|
| 1) Termin-, Qualitäts- und Kostenoptimierung des Bauunternehmens |
| 2) Termineinhaltung |
| 3) Berichte über den Baufortschritt |
| 4) Kosteneinhaltung |
| 5) Flexibilität bei Leistungsänderungen |
| 6) Beseitigung von Baumängeln |
| 7) Kontaktpflege nach Bauwerksübergabe seitens des Bauunternehmens |
| 8) Technische und fachliche Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 9) Soziale Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 10) Erreichbarkeit des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 11) Engagement des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 12) Verlässlichkeit des Bauunternehmens |
| 13) Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens |
| 14) Einhaltung der Qualitätsanforderungen |
| 15) Kommunikation zwischen Auftraggeber und Bauunternehmen |
| 16) Sicherheit auf der Baustelle |
| 17) Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern |

Zufriedenheitsprofil Niederösterreich



- | |
|------------------------------------------------------------------------|
| 1) Termin-, Qualitäts- und Kostenoptimierung des Bauunternehmens |
| 2) Termineinhaltung |
| 3) Berichte über den Baufortschritt |
| 4) Kosteneinhaltung |
| 5) Flexibilität bei Leistungsänderungen |
| 6) Beseitigung von Baumängeln |
| 7) Kontaktpflege nach Bauwerksübergabe seitens des Bauunternehmens |
| 8) Technische und fachliche Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 9) Soziale Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 10) Erreichbarkeit des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 11) Engagement des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 12) Verlässlichkeit des Bauunternehmens |
| 13) Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens |
| 14) Einhaltung der Qualitätsanforderungen |
| 15) Kommunikation zwischen Auftraggeber und Bauunternehmen |
| 16) Sicherheit auf der Baustelle |
| 17) Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern |

Zufriedenheitsprofil Wien



- | |
|------------------------------------------------------------------------|
| 1) Termin-, Qualitäts- und Kostenoptimierung des Bauunternehmens |
| 2) Termineinhaltung |
| 3) Berichte über den Baufortschritt |
| 4) Kosteneinhaltung |
| 5) Flexibilität bei Leistungsänderungen |
| 6) Beseitigung von Baumängeln |
| 7) Kontaktpflege nach Bauwerksübergabe seitens des Bauunternehmens |
| 8) Technische und fachliche Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 9) Soziale Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 10) Erreichbarkeit des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 11) Engagement des Ansprechpartners (Bauleiter) |
| 12) Verlässlichkeit des Bauunternehmens |
| 13) Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens |
| 14) Einhaltung der Qualitätsanforderungen |
| 15) Kommunikation zwischen Auftraggeber und Bauunternehmen |
| 16) Sicherheit auf der Baustelle |
| 17) Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern |

Interview

Masterarbeit, Stefan Brandtner

Marktstrategische Evaluierung der Zufriedenheit der gemeinnützigen Bauträger mit den österreichischen Bauunternehmen

In diesem Interview geht es um die Messung der Zufriedenheit aller gemeinnützigen Bauträger mit den beauftragten Bauunternehmen in Österreich. Anhand der vorgegebenen Skala sollen verschiedene Faktoren nach ihrer Kundenzufriedenheit und der Wichtigkeit beurteilt werden. Ziel ist es, die Zufriedenheit und Wichtigkeit einzelner Faktoren (Zuverlässigkeit, Qualität, Termine usw.) zu bestimmen. **Ein Projektleiter oder eine Führungskraft aus Ihrem Unternehmen soll zum letzten abgeschlossenen Bauvorhaben folgende Daten ausfüllen und die anschließenden Zufriedenheitsfragen auch auf das zuletzt abgeschlossene Bauvorhaben beziehen.**

Die folgenden projektspezifischen Daten werden nicht veröffentlicht. Sie werden lediglich in der Auswertung zur Kategorisierung herangezogen.

Name des Bauträgers:

Name des Projektleiters:

Bauzeit + inkl. Jahr des Baustarts:

Art des Bauprojekts:

Kosten:

Das Bauunternehmen wurde beauftragt mit:

- Ausführung** Baumeisterarbeiten
- Ausführung** als Teil-Generalunternehmer
- Ausführung** als Generalunternehmer
- Ausführung** und **Planung** als Totalunternehmer
- Sonstiges

hier
ankreuzen

Bitte kreuzen Sie die folgenden Punkte anhand Ihrer Zufriedenheit und Wichtigkeit an!
 (1 = sehr zufrieden, 2 = zufrieden, 3 = neutral, 4 = unzufrieden, 5 = sehr unzufrieden)
 Im Falle einer Unbeantwortbarkeit, lassen Sie das Feld frei.

	Zufriedenheit		Wichtigkeit		
0) Musterfrage: Im Falle einer völligen Zufriedenheit und absolutern Wichtigkeit des Faktors kreuzen sie folgend an.	1	2	3	4	5
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1) Hat das Bauunternehmen Alternativen zur Termin-, Qualitäts-, Kostenoptimierungen vorgebracht? Wenn ja, wie Zufrieden waren Sie damit?	Zufriedenheit	Wichtigkeit
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	ja <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

2) Wie waren Sie im allgemeinen mit der Termineinhaltung vom Bauunternehmen zufrieden?	Zufriedenheit	Wichtigkeit
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

3) Wie waren Sie mit dem regelmäßigen Baufortschrittsbericht seitens vom Bauunternehmen zufrieden?	Zufriedenheit	Wichtigkeit
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

4) Wie zufrieden waren Sie mit der Kosteneinhaltung in der Durchführung von Bauleistungen?	Zufriedenheit	Wichtigkeit
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

5) Wie zufrieden waren Sie mit der Flexibilität des Bauunternehmens bei Leistungsänderungen ?	Zufriedenheit	Wichtigkeit
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

6) Wie waren Sie mit der Beseitigung von Baumängeln zufrieden?	Zufriedenheit	Wichtigkeit
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

7) Gab es eine Kontaktpflege nach der Bauwerksübergabe zwischen Ihnen und dem Bauunternehmen? Wenn ja, wie zufrieden waren sie damit?	Zufriedenheit	Wichtigkeit
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	ja <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

8) Wie zufrieden waren Sie mit der technischen und fachlichen Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter) vom Bauunternehmen?	Zufriedenheit	Wichtigkeit
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

9) Wie zufrieden waren Sie mit der sozialen Kompetenz des Ansprechpartners (Bauleiter) vom Bauunternehmen? (Art und Umgang)	Zufriedenheit	Wichtigkeit
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

10) Wie zufrieden waren Sie mit der Erreichbarkeit des Ansprechpartners (Bauleiter) vom Bauunternehmen? (Art und Umgang)	Zufriedenheit	Wichtigkeit
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

11) Wie zufrieden waren Sie mit der Engagement des Ansprechpartners (Bauleiter) vom Bauunternehmen? (Art und Umgang)	Zufriedenheit	Wichtigkeit
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

12) Wie zufrieden waren Sie mit der Verlässlichkeit des Bauunternehmens? (auch durch mündliche Vereinbarungen)	Zufriedenheit	Wichtigkeit
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

13) Wie zufrieden waren Sie mit der Vertrauenswürdigkeit des Bauunternehmens?	Zufriedenheit	Wichtigkeit
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

14) Wie zufrieden waren Sie mit der Einhaltung der Qualitätsanforderungen vom Bauunternehmen?	Zufriedenheit	Wichtigkeit
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

15) Wie zufrieden waren Sie mit der generellen Kommunikation zum Bauunternehmen?	Zufriedenheit	Wichtigkeit
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

16) Wie zufrieden waren Sie mit der Sicherheit auf der Baustelle ?	Zufriedenheit	Wichtigkeit
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

17) Wie zufrieden waren Sie mit dem Umgang des Bauunternehmens beim Auftreten von Fehlern?	Zufriedenheit 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wichtigkeit 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
--------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Falls Ihnen noch Faktoren, die Ihnen als sehr wichtig erscheinen einfallen, können sie diese in den folgende Fragen eintragen und beantworten.

19) _____ _____ _____	Zufriedenheit 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wichtigkeit 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
-----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

20) _____ _____ _____	Zufriedenheit 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wichtigkeit 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
-----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

21) _____ _____ _____	Zufriedenheit 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wichtigkeit 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
-----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Bitte kreuzen Sie bei den folgenden Aussagen das zutreffende an.

1) Der Kunde ist König. (Anm.: Kunde = eine für eine Leistung zahlende Person bzw. ein zahlender Betrieb)	trifft zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft nicht zu	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2) Bei Direktvergaben greife ich gerne auf die gleichen Bauunternehmen zurück.	trifft zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft nicht zu	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
--------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>3) Ich spreche über Erfahrungen mit den ausführenden Bauunternehmen mit Kollegen, Familie, Freunden, etc.</p>	<p>trifft zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft nicht zu</p>	<table border="1" style="width: 100%; height: 40px; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>				

<p>4) Wie zufrieden waren Sie in Summe mit dem Bauunternehmen?</p>	<p style="text-align: center;">Zufriedenheit</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;"></td> </tr> </table>					

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen in Stichworten.

<p>1) Was könnte das Bauunternehmen verbessern um Ihre Zufriedenheit zu steigern?</p>

<p>2) Bemerken Sie, dass sich das Bauunternehmen um Ihre Zufriedenheit bemüht? Wenn ja, wie?</p>

<p>3) Empfinden Sie eine Kundenzufriedenheitsumfrage in der Baubranche als sinnvoll und warum?</p>

Vielen herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit.

9.3 Liste gemeinnütziger Bauträger Österreich

Unternehmen in der Steiermark

BRUCKER - Brucker Wohnbau- und Siedlungsvereinigung, reg. gemeinnützige Gen.m.b.H.

BWSt Gemeinnützige Wohn- und Siedlungsgesellschaft Bauen und Wohnen Steiermark Ges.m.b.H.

DONAWITZ - Siedlungsgenossenschaft Donawitz gemeinnützige registrierte Wohnbaugenossenschaft m.b.H.

ELIN - Gemeinnützige Siedlungsgesellschaft der ELIN GmbH.

ENNSTAL - Gemeinnützige Wohn- und Siedlungsgenossenschaft Ennstal reg.Gen.m.b.H. Liezen

ENW Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft m.b.H.

FROHNLEITEN - Gemeinnütziges Steirisches Wohnungsunternehmen Gesellschaft m.b.H.

GGW - Gemeinnützige Grazer Wohnungsgenossenschaft reg.Gen.m.b.H

GEMYSAG - Gemeinnützige Mürz-Ybbs Siedlungsanlagen-GmbH

GSL - GSL Gemeinnützige Bauvereinigung GmbH.

GWS - Gemeinnützige Alpenländische Gesellschaft für Wohnungsbau u. Siedlungswesen m.b.H

HOCHSCHÜLER - Gemeinn. Bau- und Wohnungsgenossenschaft der Hochschüler in Leoben, reg.Gen.m.b.H.

JUDENBURG - Gemeinn. Siedlungsgenossenschaft der Arbeiter und Angestellten Judenburg reg.Gen.m.b.H.

KINDBERG - Gemeinn. Siedlungsgen. der Arbeiter u. Angestellten reg.Gen.m.b.H.

KÖFLACH - Gemeinn. Siedlungsgenossenschaft der Arbeiter u. Angestellten Köflach in Köflach, reg.Gen.m.b.H.

LEOBEN - Gemeinnützige Leobner Wohnbaugesellschaft - Gesellschaft mit beschränkter Haftung

LEYKAM - "Leykam" Gemeinnützige Wohn-, Bau- und Siedlungsgesellschaft m.b.H.

MÜRZTAL - Gemeinn. Bau-, Wohn- und Siedlungsgenossenschaft "Mürztal" reg.Gen.m.b.H.

OWG - Obersteirische Wohnstätten- Genossenschaft, gemeinnützige reg.Gen.m.b.H.

ÖWG - Österreichische Wohnbaugenossenschaft gemeinnützige reg.Gen.m.b.H

ROTTENMANN - Gemeinn. Bau- und Siedlungsgenossenschaft steir. Hilfswerk f. Eigenheimbau reg.Gen.m.b.H.

Unternehmen in Kärnten

DRAU WOHNBAU - Drau Wohnbau Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft mbH
 FORTSCHRITT - Gemeinn. Bau-, Wohnungs- und Siedlungsgen. für Kärnten "Fortschritt", reg.Gen.m.b.H.
 KÄRNTNER FRIEDENSWERK - "Kärntner Friedenswerk" gemeinn. Wohnungsgesellschaft m.b.H.
 KÄRNTNER HEIMSTÄTTE - "Kärntner Heimstätte" Gemeinn. Bau-, Wohnungs- und Siedlungsvereinigung, Ges.m.b.H.
 KÄRNTNERLAND - Gemeinn. Wohnbaugenossenschaft, reg.Gen.m.b.H.
 MEINE HEIMAT - Gemeinn. Bau-, Wohn- und Siedlungsgenossenschaft "Heimat", reg.Gen.m.b.H.
 OSG - Osttiroler Gemeinnützige Wohnungs- u.Siedlungsgenossenschaft reg.Gen.m.b.H.
 TREIBACHER - Gemeinn. Treibacher Siedlung, Gesellschaft m.b.H.

Unternehmen im Burgenland

ERSTE BURGENLÄNDISCHE - Erste burgenländische gemeinn. Siedlungsgenossenschaft reg.Gen.m.b.H.
 NEUE EISENSTÄDTER - Neue Eisenstädter gemeinn. Bau-, Wohn- und Siedlungsgesellschaft m.b.H.
 OBERWARTER - Oberwarter gemeinn. Bau-, Wohn- und Siedlungsgenossenschaft reg.Gen.m.b.H.
 B-SÜD - B-SÜD Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft m.b.H.

Unternehmen in Tirol und Vorarlberg

ALPENLÄNDISCHE HEIMSTÄTTE - Alpenländische Heimstätte, gemeinn. Wohnungsbau- und Siedlungsgesellschaft m.b.H.
 FRIEDENSWERK TIROL - "Tiroler Friedenswerk" gemeinnützige Wohnbaugesellschaft m.b.H.
 LANDHEIM - Gemeinn. Wohnungsbau- und Siedlungsges.m.b.H. Landheim
 NEUE HEIMAT - NEUE HEIMAT TIROL Gemeinnützige WohnungsGesmbH
 ÖWB Gemeinnützige Wohnungsaktiengesellschaft
 SIEDLERBUND - Gemeinnützige Hauptgenossenschaft des Siedlerbundes reg.Gen.m.b.H.
 STUDENTENHAUS - Internationales Studentenhaus, gemeinnützige Ges.m.b.H.

TIGEWOSI - Tiroler gemeinnützige Wohnungsbau- und Siedlungsgesellschaft mbH.

VOGEWOSI - Vorarlberger gemeinnützige Wohnungsbau- und Siedlungsgesellschaft m.b.H.

WATTENSER - Wattenser gemeinnützige Wohnungs-Verwaltungs-Gesellschaft m.b.H.

WERKWOHNBAU - Gemeinnützige Werkwohnbau-Verwaltungsgesellschaft mbH

WOHNBAUSELBSTHILFE - Wohnbauselbsthilfe Vorarlberger gemeinnützige reg.Gen.m.b.H.

Unternehmen in Salzburg

BAUSPARERHEIM - Bausparerheim gemeinnützige Siedlungsgemeinschaft reg.Gen.m.b.H.

BERGLAND - Wohnbau-Genossenschaft Bergland gemeinnützige reg.Gen.m.b.H.

DIE SALZBURG - Gemeinnützige Wohn- und Siedlungsgenossenschaft "Salzburg" reg.Gen.m.b.H.

EIGENHEIM - Gemeinn. Eigenheim-Baugemeinschaft reg.Gen.m.b.H.

GEWOG - GEWOG Neues Heim Gemeinnützige Wohnungsges.m.b.H.

GSWB - Gemeinnützige Salzburger Wohnbaugesellschaft m.b.H.

HEIMAT ÖSTERREICH - Heimat Österreich, gemeinnützige Wohnungs- und Siedlungsgesellschaft m.b.H.

Unternehmen im Oberösterreich

BAD ISCHL - Gemeinn. Bau- und Siedlungsgenossenschaft Bad Ischl reg.Gen.m.b.H.

DONAU-LÄNDISCHE - Gemeinnützige Donauländische Wohnungs-Genossenschaft, e.Gen.m.b.H.

GIWOG - Gemeinnützige Industrie- Wohnungsaktiengesellschaft

HAUSRUCKVIERTEL - Wohnbau Hausruckviertel Gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft e.Gen.m.b.H.

ISG - Innviertler Gemeinnützige Wohnungs- und Siedlungsgenossenschaft, reg.Gen.m.b.H.

OÖW - OÖ Wohnbau Gesellschaft für den Wohnungsbau gemeinnützige GmbH

STADT STEYR - Gemeinn. Wohnungsgesellschaft der Stadt Steyr, Ges.m.b.H.

STEYR - Erste gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft Steyr e.Gen.m.b.H.

STYRIA - Gemeinn. Steyrer Wohn- und Siedlungsgenossenschaft "Styria" reg.Gen.m.b.H.

TRAUNSEE - Gemeinn. Siedlergemeinschaft "Traunsee" reg.Gen.m.b.H.

VÖCKLABRUCK - Gemeinnützige Siedlungsgesellschaft m.b.H. für den Bezirk Vöcklabruck

WELSER HEIMSTÄTTE - Gemeinnützige Welser Heimstättengenossenschaft, e.Gen.m.b.H.

BAUREFORM - Gemeinn. Wohnungs- und Siedlungsgenossenschaft "BAUREFORM-WOHNSTÄTTE", e.Gen.m.b.H., Linz

EIGENHEIM - Gemeinn. Wohnbaugenossenschaft "Eigenheim" Linz, reg.Gen.m.b.H.

FAMILIE - Gemeinn. Wohnungs- u. Siedlungsgenossenschaft "Familie" in Linz e.Gen.m.b.H.

GSA - Genossenschaft für Stadterneuerung und Assanierung, gemeinnützige reg.Gen.m.b.H.

GVVG - GVVG gemeinnützige Vermietungs- und Verwaltungsgesellschaft m.b.H.

GWG LINZ - Gemeinn. Wohnungsgesellschaft der Stadt Linz GmbH

LEBENS-RÄUME - Gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft "Lebensräume" e.Gen.m.b.H.

NEUE HEIMAT - NEUE HEIMAT OÖ Gemeinnützige Wohnungs- u. Siedlungsgesellschaft mbH.

VLW - "VLW Vereinigte Linzer Wohnungsgenossenschaften", gemeinn. Gesellschaft m.b.H.

WSG - Gemeinnützige Wohn- und Siedlergemeinschaft, reg.GenmbH

WSO - WSO Gemeinnützige Bau- und Wohnungsges.m.b.H.

Unternehmen in Niederösterreich

ALPENLAND - Gemeinn. Bau-, Wohn- und Siedlungsgenossenschaft "Alpenland", reg.Gen.m.b.H.

AMSTETTEN - Gemeinn. Wohnungs- und Siedlungsgenossenschaft Amstetten e.Gen.m.b.H.

DONAUTAL - Gemeinnützige Wohn- und Siedlungsgenossenschaft "Donautal" registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung

GEDESAG - Gemeinn. Donau-Ennstaler Siedlungs-Aktiengesellschaft

HEIMAT ÖSTERREICH WOHNBAU - Heimat Österreich gemeinnützige Wohnbau Gesellschaft mbH

KAMPTAL - Gemeinnützige Wohnbaugesellschaft "KAMPTAL" GmbH

PIELACHTAL - Gemeinn. Bau- und Siedlungsgen. Pielachtal e.Gen.m.b.H. in Ober-Grafendorf

ST. PÖLTEN - Allgemeine gemeinn. Wohnungsgenossenschaft e.Gen.m.b.H. in St. Pölten

TULLNBAU - "Tullnbau" Gemeinnützige Wohn- und Siedlungsgenossenschaft, reg.Gen.m.b.H.
 WALDVIERTEL - Gemeinn. Bau- und Siedlungsgenossenschaft "Waldviertel" reg.Gen.m.b.H.
 ARTHUR KRUPP - Gemeinn. Wohnungsgesellschaft "Arthur Krupp" Ges.m.b.H.
 ATLAS - Atlas Gemeinn. Wohnungs- und Siedlungsgenossenschaft, reg.Gen.m.b.H.
 AUSTRIA - Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft "Austria" Aktiengesellschaft
 EGW Wohnbau gemeinnützige Ges.m.b.H.
 GEBÖS - Gebös, Gemeinnützige Baugenossenschaft österr. Siedler und Mieter, reg.Gen.m.b.H.
 MÖDLING - Gemeinn. Bau- und Wohnungsgenossenschaft für Mödling reg.Gen.m.b.H.
 NEUNKIRCHEN - Gemeinnützige Wohnungs- und Siedlungsgen. Neunkirchen reg.Gen.m.b.H.
 Niederösterreichische gemeinnützige Bau- und Siedlungsgenossenschaft für Arbeiter und Angestellte reg. Gen. m. b. H.
 SÜDRAUM - SÜDRAUM gemeinnützige Wohnbaugesellschaft mbH
 WIENER NEUDORF - Gemeinn. Bau-, Wohnungs- und Siedlungsgen. in Wr. Neudorf reg.Gen.m.b.H.

Unternehmen in Wien

FAMILIE - Familie, gemeinnützige Wohn- und Siedlungsgenossenschaft reg.Gen.m.b.H.
 FRIEDEN - Gemeinn. Bau- und Siedlungsgenossenschaft FRIEDEN reg.Gen.m.b.H.
 AH - Gemeinn. Siedlungs-Genossenschaft Altmannsdorf und Hetzendorf reg.Gen.m.b.H.
 ALT-ERLAA - Gemeinnützige Wohnungsaktiengesellschaft Wohnpark Alt-Erlaa
 FAMILIENWOHNBAU - "Familienwohnbau" gemeinnützige Bau- und Siedlungsgesellschaft m.b.H.
 ALT-GLANZING - Gemeinnützige Siedlungs-Genossenschaft "Alt-Glanzing" reg.Gen.m.b.H.
 AUFBAU - Gemeinn. Bau-, Wohnungs- und Siedlungsgenossenschaft "Aufbau" reg.Gen.m.b.H.
 BAUHILFE - Bauhilfe gemeinnützige Gesellschaft m.b.H.
 BERUFSTÄTIGE FRAUEN - Gemeinn. Baugenossenschaft berufstätiger Frauen, reg.Gen.m.b.H.
 BWS - Gemeinnützige allgemeine Bau-, Wohn- und Siedlungsgenossenschaft, reg.Gen.m.b.H.
 DONAU-CITY - Donau-City - Wohnbau AG Gemeinnützige Aktiengesellschaft

EBG - Gemeinnützige Ein- und Mehrfamilienhäuser Baugenossenschaft, reg.Gen.m.b.H.

EGW HEIMSTÄTTE - Erste gemeinnützige Wohnungsgesellschaft - Heimstätte Ges.m.b.H.

EISENHOF - "Eisenhof", Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft m.b.H.

GARTENHEIM - Gemeinnützige Familienhäuser-, Bau- und Wohnungsgenossenschaft "Gartenheim" reg.Gen.m.b.H.

GARTENSIEDLUNG - Gemeinn. Wohnungsgenossenschaft "Gartensiedlung" reg.Gen.m.b.H.

GERSTHOF - Gemeinn. Wohnungsgenossenschaft "Gersthof-Grinzing" reg.Gen.m.b.H.

GEWOG - Gemeinnützige Wohnungsbau-Gesellschaft m.b.H.

GSG - "GSG" Gesellschaft für Stadtentwicklung und Stadterneuerung Gemeinn. Ges.m.b.H.

GWSG - Gemeinn. Wohnungs- und Siedlungsgesellschaft d. Wiener Stadtwerke, Ges.m.b.H.

HEIM - Gemeinn. Bau- Wohn- und Siedlungsgenossenschaft "Heim" reg.Gen.m.b.H.

KIRCHBERG - Bau-, Wohnungs- und Siedlungsgesellschaft Kirchberg am Wagram, gemeinn. Ges.m.b.H.

KRIEGERHEIMSTÄTTEN - Gemeinn. Bau- und Siedlungsgenossenschaft "Kriegerheimstätten" reg.Gen.m.b.H.

KROTTENBACH - Gemeinn. Bau-, Wohnungs- und Siedlungsgenossenschaft "Krottenbach" reg.Gen.m.b.H.

MERKUR - Gemeinn. Bau- und Wohnungsgenossenschaft "Merkur" reg.Gen.m.b.H.

MIGRA - MIGRA Gemeinnützige Wohnungsges.m.b.H.

NEUES LEBEN - Gemeinn. Bau-, Wohn- und Siedlungsgenossenschaft "Neues Leben" reg.Gen.m.b.H.

NEUSIEDLER - "Neusiedler", Gemeinnützige Bau-, Wohnungs- und Siedlungsgenossenschaft, reg.Gen.m.b.H.

ÖFFENTL. DIENST - Wohnbauvereinigung der Gewerkschaft Öffentlicher Dienst Gemeinnützige Gesellschaft m.b.H.

PATRIA - Gemeinn. Bau-, Wohnungs- und Siedlungsgenossenschaft "Patria" reg.Gen.m.b.H.

PRIVATANGESTELLTE - Wohnbauvereinigung für Privatangestellte Gemeinnützige Gesellschaft m.b.H.

SCHÖNES WOHNEN - Gemeinn. Bau-, Wohn- und Siedlungsgenossenschaft "Schönes Wohnen" reg.Gen.m.b.H.

SCHWARZATAL - "Schwarzatal" Gemeinnützige Wohnungs- und Siedlungsanlagen-GmbH

SIEDLUNGSUNION - Gemeinn. Wohnungs- und Siedlungsgenossenschaft SIEDLUNGSUNION reg.Gen.m.b.H.

STADTRAND-SÜD - Gemeinn. Bau- u. Wohnungsgenossenschaft "Stadtrand-Süd"

STUWO - Gemeinnützige Studentenwohnbau Aktiengesellschaft

SÜD-OST - Gemeinn. Wohnungsgenossenschaft "Süd-Ost" e.Gen.m.b.H.

WG-1908 - Wiener gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft "1908"
e.Gen.m.b.H.

WIEN-NORDWEST - Gemeinn. Wohnungsgenossenschaft "Wien-Nord-
west" e.Gen.m.b.H.

WOGEM - Gemeinn. Wohn-, Bau- und Siedlungsgesellschaft für Gemein-
debedienstete, Ges.m.b.H.

WOHNUNGSEIGENTUM - Gemeinnützige Bauvereinigung "Wohnungsei-
gentum" Gesellschaft m.b.H.

Literaturverzeichnis

BAGUSAT, A. 2006. *Kundenbindungsstrategien für Business-to-Consumer-Märkte.* München : Deutscher Universitäts-Verlag, 2006. ISBN: 3-8350-0138-8.

BAUER, V. *Kundenzufriedenheit erfassen - Konzept zur Messung von Kundenzufriedenheit am Fallbeispiel der Therme Meran AG.*

BECKER, R., DASCHMANN, G. 2016. *Das Fan-Prinzip.* Wiesbaden : Springer Gabler, 2016. ISBN: 978-3-658-12203-4.

BELKE, A. 2017. *Vergabep Praxis für Auftraggeber.* Alhaus : Springer Gabler, 2017. ISBN 978-3-658-18448-3 .

BÖSENER, K. 2015. *Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung und Kundenpreisverhalten.* Kaiserslautern : Springer Gabler, 2015. ISBN 978-3-658-08274-1.

BRÜSEMEISTER, T. 2008. *Qualitative Forschung.* Wiesbaden : VS Verlag, 2008. ISBN: 978-3-531-16288-1.

FLEER, J. 2016. *Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität in Multikanalsystemen des Einzelhandels.* Braunschweig : Springer Gabler, 2016. ISBN: 978-3-658-15292-5.

FUB, A. 2011. *Marketing-Theorie - Eine Einführung.* Berlin : Springer Gabler, 2011. ISBN 978-3-8349-2968-6.

GROß-ENGELMANN, M. 1999. *Kundenzufriedenheit als psychologisches Konstrukt.* Lohmar - Köln : Josef Eul Verlag GmbH, 1999. ISBN: 978-3890126753.

GUTSCHE, C. 2020 Kundenzufriedenheit in der Baubranche. (Dissertation in Bearbeitung).

HÄDER, M. 2015. *Empirische Sozialforschung.* Dresden, Deutschland : Springer, 2015. ISBN: 978-3-531-19674-9.

HINTERHUBER, H. 2000. *Kundenorientierte Unternehmensführung.* : Springer Verlag, 2000. ISBN: 978-3-663-10592-3.

HOLLENBERG, S. 2016. *Fragebögen.* : Springer, 2016. ISBN: 978-3-658-12966-8 .

HOMBURG, C. 2015. *Kundenzufriedenheit Konzepte - Methoden - Erfahrungen.* Mannheim : Springer Gabler, 2015. ISBN: 978-3-658-08688-6.

HOMBURG, C., GIERING, A., HENTSCHEL, F. 1998. *Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.* Koblenz :, 1998. ISBN: 3-89333-174-3.

- HUPPERTZ, R. 2018.** *Die dynamische Entwicklung von Kundenzufriedenheit im Bauprozess.* Aachen : Shaker Verlag, 2018. ISBN: 978-3-8440-6419-3.
- KAISER, M. 2005.** *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit - Dimensionen und Messmöglichkeiten.* Bamberg : Erich Schmidt Verlag, 2005. ISBN 3-503-07833-9.
- KALUSCHE, W. 2016.** *Projektmanagement für Bauherren und Planer.* Cottbus : s.n., 2016. ISBN: 978-3-11-044498-8.
- KIRCHHOFF, S. et al. 2019.** *Der Fragebogen.* Wiesbaden : VS Verlag, 2019. ISBN: 978-3-531-16788-6.
- KIRCHHOFF, S., KUHN, S. et al. 2010.** *Der Fragebogen.* : Springer, 2010. ISBN 978-3-531-16788-6.
- Kochendörfer, B., Liebchen, J., Viering, M. 2018.** *Bau-Projekt-Management.* Stuttgart : Springer, 2018. ISBN: 978-3-8348-2245-1.
- KÜNZEL, H. 2012.** *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Handbuch für Strategie und Umsetzung.* München : Springer Gabler, 2012. ISBN 978-3-642-32552-6.
- KÜNZEL, H. 2004.** *Handbuch Kundenzufriedenheit.* München : Springer, 2004. ISBN: 3-540-21144-6.
- MAUERHOFER, G., GUTSCHE, C. 2019.** *Seminarreihe Bauunternehmensführung 2019.* Graz : Verlag der Technischen Universität Graz, 2019. ISBN: 978-85125-712-0.
- MOSENA, R. und HASENBALG, C. 2012.** *Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft.* Wiesbaden : Springer Gabler, 2012. 978-3-658-00007-3.
- NERDINGER, F., NEUMANN, C., et al. 2007.** *Wirtschaftspsychologie.* Nürnberg : Springer, 2007. ISBN 978-3-540-71636-5.
- NEUMANN, D. 2018.** *Vergaberecht - Grundzüge der öffentlichen Auftragsvergabe.* Leipzig : Springer Gabler, 2018. ISBN 978-3-658-24895-6 .
- OSCHISCHNIG, U. 2019.** *Immobilien- und Vermögenstreuhänder: Branchendaten.* Wien : Wirtschaftskammer Österreich, 2019.
- PORST, R. 2011.** *Fragebogen.* Wiesbaden : VS Verlag, 2011. ISBN: 978-3-531-17902-5.
- RAITHEL, J. 2008.** *Quantitative Forschung.* Wiesbaden : VS Verlag, 2008. ISBN: 978-3-531-16181-5.
- RENNHAK, C. 2006.** *Herausforderung Kundenbindung.* Wiesbaden : Deutscher Universitäts-Verlag, 2006. ISBN: 978-3-8350-0400-9.
- RÖBKEN, H., WETZEL, K. 2016.** *Qualitative und quantitative Forschungsmethoden.* Oldenburg : Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, 2016.

SAUERWEIN, E. 2000. *Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit.* München : Springer, 2000. ISBN:978-3-90890-2.

SCHÖNBUCHER, G. 2010. *Unternehmerische Orientierung und Unternehmenserfolg.* : Gabler Verlag, 2010. ISBN: 978-3-8349-2278-6.

SKALA-GAST, D. 2012. *Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität.* Braunschweig : Springer Gabler, 2012. ISBN: 978-3-8349-4275-3.

STOCK-HOMBURG, R. 2012. *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.* Wiesbaden : Gabler, 2012. ISBN 978-3-8349-3422-2.

TÖPFER, A. 2008. *Handbuch Kundenmanagement.* Dresden : Springer, 2008. ISBN: 978-3-540-22062-6.

Verbraucherforschung, Institut für angewandte. 2009. *Kundenzufriedenheit - aus Verbrauchersicht.* Österreich., 2009.

Onlinequellen:

<https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/schulsystem/sa.html>. Datum des Zugriffs 25.12.2019.

<https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/146/Seite.1460001.html>. Datum des Zugriffs: 25.12.2019.

<https://www.bundeskanzleramt.gv.at/agenda/kunst-und-kultur/kulturinstitutionen-des-bundes.html>. Datum des Zugriffs: 25.12.2019.

<https://www.wienerstadtwerke.at/eportal3/ep/tab.do/pageTypeld/71283>. Datum des Zugriffs: 25.12.2019.

https://www.viennaairport.com/jart/prj3/va/uploads/data-uploads/Konzern/Investor%20Relations/Geschaeftsberichte/GB_2018_DE.pdf. Datum des Zugriffs: 25.12.2019

<https://www.wko.at/branchen/Branchenauswahl.html>. Datum des Zugriffs: 25.12.2019.

https://www.immobiliemagazin.at/downloads/im_201501_bautraegerranking_2015.pdf. Datum des Zugriffs: 25.12.2019.

http://wko.at/statistik/kmu/GK_BeschStat_DetailGK.pdf?_ga=2.11553370.2.1023783308.1577276766-1535497470.1514226788. Datum des Zugriffs: 25.12.2019

https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bvoelkerung/index.html. Datum des Zugriffs: 25.12.2019.

https://austria-forum.org/af/AustriaWiki/Anstalt_des_%C3%B6ffentlichen_Rechts.
Datum des Zugriffs: 15.10.2019.

<https://www.gbv.at/Page/View/4129>. Datum des Zugriffs: 17.04.2019

<https://www.gbv.at/Mitglied/Index>. Datum des Zugriffs: 17.04.2019.

<https://www.bauforum.at/bauzeitung/kundenzufriedenheit-und-kundenbindung-182560>. Datum des Zugriffs: 29.05.2019.

https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Oeffentliche_und_Sektorenauftraggeber_im_Vergberecht.html. Datum des Zugriffs: 16.04.2019

