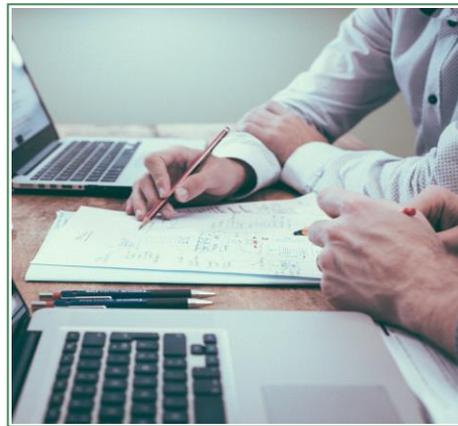


MASTERARBEIT



KUNDENSPEZIFISCHE ANALYSE DER BAUWIRTSCHAFT MARKTSTRATEGISCHE UNTERSUCHUNG VON GEWINNORIENTIERTEN BAUTRÄGERN IN GRAZ UND GRAZ-UMGEBUNG

Marco Valtingoier, BSc

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

Graz am 27. Oktober 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 allen Personen danken, die mir während meiner Diplomarbeit mit Rat und Tat zur Seite standen. In diesem Sinne möchte ich besonders die Firma ÖSTÜ-Stettin (HTS Steiermark) erwähnen, welche mir wertvollen Input für diese Arbeit geben konnte.

Für die Betreuung von universitärer Seite bedanke ich mich bei Herrn Univ.-Prof. Mag.rer.soc.oec. DDipl.-Ing. Dr. techn. Gottfried Mauerhofer und Herrn Dipl.-Ing. Christof Gutsche.

Besonderer Dank gebührt meiner Familie, die mich die gesamte Ausbildungszeit hindurch unterstützte. Meine Eltern, Roland und Helga Valtingoier, und meine Schwester (Melina Valtingoier) standen schon von Beginn an hinter mir und haben mich stets mit ihrem Stolz und ihrer Einstellung unglaublich motiviert und werden mich hoffentlich weiterhin motivieren.

In der Zeit, in der ich diese Arbeit verfasst habe, ist einiges in meinem Leben passiert. Ich wurde Vater von zwei wundervollen Söhnen (Lio und Teo Valtingoier) und habe deren wunderschöne Mutter geheiratet (Lisa-Marie Valtingoier). Nun habe ich meine eigene Familie, die mich mit Stolz erfüllt und mein Leben lang vorantreiben wird. Diese Zeit war nicht einfach, jedoch bin ich im Nachhinein noch viel glücklicher darüber, es geschafft zu haben, und mit der Herausforderung gewachsen zu sein. Dahingehend möchte ich mich von ganzem Herzen bei meiner Frau und meinen Kindern für den unendlichen Rückhalt und die massive Unterstützung bedanken und freue mich auf die Zukunft und alles, was sie für uns bringt.

Kurzfassung

In dieser Masterarbeit werden die Themen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Baubranche bearbeitet. Es werden gewinnorientierte Bauträger aus den steirischen Bezirken Graz und Graz-Umgebung als Kunden von Bauunternehmen untersucht.

Im ersten Teil dieser Arbeit werden mittels Literaturrecherche die unterschiedlichen Kundengruppen der österreichischen Bauwirtschaft erläutert, um den Unterschied des gewählten Kundensegments zu den anderen ersichtlich zu machen. Danach werden, erneut durch eine Literaturrecherche, Informationen gesammelt, um die Konstrukte der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung als Teile des Kundenwertes und Unternehmenserfolges abzubilden. Es werden hierbei Methoden gesucht, welche es ermöglichen, die beiden Begriffe messbar zu machen. Im Zuge der Kundenzufriedenheit wird hierbei das Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma genauer untersucht, wobei dessen Aufsätze und Erweiterungen bei genauerer Betrachtung das Kano-Modell als geeignete Methode widerspiegeln. Zur Untersuchung der Kundenbindung wird der Net Promoter Score vorgestellt, welcher sich nach der Weiterempfehlungsabsicht der Kunden richtet.

Bevor es zur empirischen Untersuchung kommt, werden praktische Erkenntnisse aus vier Experteninterviews mit Führungspersonlichkeiten von unterschiedlichen Bauträgerunternehmen beschrieben, welche sich hauptsächlich um die Themen Markt, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung drehen und Eindrücke aus Kundensicht bringen. Vor allem die Interpretation des Begriffes der Kundenbindung wird durch die Experten so beschrieben, dass sie diese auf persönlicher Ebene einstufen, wodurch die Interpretation der Ergebnisse ermöglicht wird.

Ziel der empirischen Untersuchung dieser Arbeit ist es, jene Faktoren zu finden, welche die Zufriedenheit des gewählten Kundensegmentes entscheidend beeinflussen und welche die Erforschung der Kundenbindung ermöglichen. Dabei werden definierte Leistungseigenschaften untersucht, um zu erkennen, wie sich deren Einfluss auf die Zufriedenheit und die Möglichkeit der Kundenbindung auswirken.

Abschließend werden die erfolgsversprechendsten Faktoren hervorgehoben, welche ein Bauunternehmen von der Konkurrenz abheben und so dessen Unternehmenserfolg steigern können. Weiters werden Kriterien gezeigt, welche die Möglichkeit der Kundenbindung erhöhen, wobei hier der Begriff Kundenbindung an die Bauwirtschaft angepasst werden muss. Die Expertenmeinungen aus den Interviews fließen wiederum in die Ergebnisse mit ein, da sie diese mit praktischen Meinungen beschreiben können.

Abstract

This Master's thesis deals with the topics of customer satisfaction and customer loyalty in the construction industry. Profit-oriented developers from the styrian districts of Graz and Graz-Area are examined as customers of construction companies.

In the first part of this thesis, based on a literature research and analysis, the different customer groups in the Austrian construction industry are described in order to show the differences between the selected customer segment and the others. Then, again based on a literature research and analysis, information is collected in order to show the constructs of customer satisfaction and customer loyalty as parts of customer value and company success. The author endeavors to find methods to make the two constructs measurable. In the course of customer satisfaction, the Confirmation/Disconfirmation paradigm is examined in more detail, whereby its articles and extensions suggest the Kano model to be a suitable method. Regarding customer loyalty, the Net Promoter Score is presented, which is adapted to the properties of the construction industry for the empirical analysis carried out.

Before carrying out this empirical analysis, practical insights from four interviews with managers from various developers are outlined, which mainly deal with the topics of market, customer satisfaction and customer loyalty and which provide impressions from the customer's perspective. Above all, the experts categorize the concept of customer loyalty to be at a personal level and this enables interpretation of the results.

The aim of the empirical analysis of this thesis is to find the factors that decisively influence the satisfaction of the selected customer segment and to explore the possibility of customer loyalty. Defined performance attributes are examined in order to determine how their influence affects the customer satisfaction and the possibility of customer loyalty.

Finally, all theoretical and empirical knowledge will be utilized to highlight those factors, which are currently decisive for distinguishing a construction company from the competition and for increasing its success. Furthermore, criterias are presented which increase the possibility of customer loyalty; however, the term customer loyalty has to be adjusted to the construction industry. The expert opinions from the interviews will be included in the results, as they can describe them with practical knowledge.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Zielformulierung und Forschungsfragen	1
1.2	Aufbau und Gliederung	3
2	Kunden der Bauwirtschaft	7
2.1	Allgemeines	7
2.2	Öffentliche Kunden	8
2.2.1	Öffentliche Auftraggeber	9
2.2.2	Sektorenauftraggeber	9
2.3	Private Kunden	10
2.3.1	Gewerbliche Auftraggeber	10
2.3.2	Privater Kunde	11
2.3.3	Bauträger	12
2.4	Zusammenfassung	13
3	Theoretische Grundlagen zum Kundenmanagement	14
3.1	Kundenorientierung	15
3.2	Kundenzufriedenheit	16
3.2.1	Das Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma	18
3.2.2	Die Assimilationstheorie	22
3.2.3	Die Kontrasttheorie	23
3.2.4	Die Assimilations-Kontrast-Theorie	23
3.2.5	Die Attributionstheorie	24
3.2.6	Die Prospect-Theorie	25
3.2.7	Die Kano-Theorie	26
3.3	Kundenbindung	31
3.3.1	Das Konstrukt der Kundenbindung	32
3.3.2	Kundenbindungsinstrumente	33
3.3.3	Der Net Promoter Score	35
3.4	Kundenwert	37
3.5	Zusammenfassung	38
4	Kennzahl der Kundenzufriedenheit (Kano-Modell)	40
4.1	Identifikation aller relevanten Anforderungen	40
4.2	Konstruktion des Fragebogens	41
4.3	Durchführung der Kundenbefragung	43
4.4	Auswertung und Interpretation der Daten	44
4.4.1	Auswertung nach Häufigkeiten	44
4.4.2	Auswertungsmethode nach Regeln	45
4.4.3	Auswertung nach CS-Koeffizienten	46
4.4.4	Auswertung nach Total und Category Strength	47
4.4.5	Auswertung nach Self-Stated-Importance	48
4.5	Zusammenfassung	49
5	Kennzahl der Kundenbindung (Net Promoter Score)	50
5.1	Konstruktion des Fragebogens	50
5.2	Durchführung der Kundenbefragung	51
5.3	Auswertungsmethoden und Interpretation der Daten	52
5.4	Zusammenfassung	54

6	Grundlagen der empirischen Untersuchung	55
6.1	Auswahl der Kunden.....	55
6.2	Auswahl der Leistungseigenschaften.....	57
7	Ergebnisse der Experteninterviews	60
7.1	Vorgehensweise und Ablauf.....	60
7.2	Vorstellung der Experten.....	61
7.2.1	Experte 1.....	62
7.2.2	Experte 2.....	62
7.2.3	Experte 3.....	62
7.2.4	Experte 4.....	63
7.3	Aktuelle Marktsituation und Aussichten.....	64
7.3.1	Experte 1.....	65
7.3.2	Experte 2.....	66
7.3.3	Experte 3.....	67
7.3.4	Experte 4.....	68
7.4	Kundenzufriedenheit.....	69
7.5	Kundenbindung.....	73
7.6	Zusammenfassung.....	76
7.6.1	Bewertung der Kundenzufriedenheit.....	76
7.6.2	Bewertung der Kundenbindung.....	78
8	Empirische Ergebnisse der Kano-Umfrage	79
8.1	Durchführung der Kundenbefragung.....	79
8.2	Vorstellung der Teilnehmer.....	79
8.2.1	Informationen zu den Teilnehmern.....	80
8.2.2	Informationen zu den Bauträgerunternehmen.....	83
8.3	Auswertung der Kano-Umfrage.....	85
8.3.1	Ergebnisse nach der Häufigkeitsmethode.....	86
8.3.2	Ergebnisse der Auswertungsmethode nach Regeln.....	88
8.3.3	Ergebnisse nach Zufriedenheitskoeffizient (CS-Koeffizient).....	89
8.3.4	Ergebnisse nach Category Strength und Total Strength.....	93
8.3.5	Ergebnisse nach Self-Stated-Importance.....	95
8.4	Interpretation und Gegenüberstellung.....	97
9	Empirische Ergebnisse des NPS	103
9.1	Auswertung der Ergebnisse.....	103
9.2	Interpretation und Gegenüberstellung.....	107
10	Zusammenfassung	109
10.1	Forschungsfrage 1.....	109
10.2	Forschungsfrage 2.....	111
10.3	Ergebnisübersicht.....	112
11	Ausblick	115
11.1	Kano-Umfrage.....	115
11.2	NPS-Umfrage.....	116
12	Anhang	117
	Literaturverzeichnis	136

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Ziele der Masterarbeit	2
Abbildung 1-2: Grafische Darstellung der Masterarbeit	4
Abbildung 2-1: Ablauf des 2. Kapitels	7
Abbildung 3-1: Die vier „K“ des Kundenmanagements	15
Abbildung 3-2: Modellkomponenten des C/D-Paradigmas	19
Abbildung 3-3: Erwartungshierarchie	20
Abbildung 3-4: Modellkomponenten und Theorien des C/D-Paradigmas	22
Abbildung 3-5: Erklärungsansätze der Assimilations-, Kontrast- und Assimilations-Kontrast-Theorie	24
Abbildung 3-6: Wertefunktion in der Prospect-Theorie	26
Abbildung 3-7: Motivatoren und Hygienefaktoren	28
Abbildung 3-8: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit	29
Abbildung 3-9: Das Konstrukt der Kundenbindung	33
Abbildung 3-10: Übersicht von konventionellen Kundenbindungsinstrumenten...	34
Abbildung 3-11: Mögliche Maßnahmen zur Kundenbindung in der Baubranche .	34
Abbildung 3-12: Position des NPS in der Kette der Kundenwirkungsbeziehung..	36
Abbildung 4-1: Ablauf einer Kano-Befragung.....	40
Abbildung 4-2: Beispiel zur Fragetechnik der Kano-Methode	41
Abbildung 5-1: Ablauf der NPS-Befragung	50
Abbildung 5-2: Antwortskala des Net Promoter Score	51
Abbildung 5-3: Fragetechnik der angepassten NPS-Methode	51
Abbildung 6-1: Ablauf des 6. Kapitels	55
Abbildung 6-2: Ausschlaggebende Komponente der Auftragserteilung	56
Abbildung 6-3: Ablauf der Voruntersuchung	59
Abbildung 7-1: Themengliederung der Experteninterviews.....	60
Abbildung 8-1: Ablauf von Kapitel 8	79
Abbildung 8-2: Aufteilung nach Tätigkeiten der Teilnehmer in deren Unternehmen	80
Abbildung 8-3: Erfahrung der Teilnehmer in der Bauwirtschaft (in Jahren).....	81
Abbildung 8-4: Erfahrung im Bauträgersegment (in Jahren)	81
Abbildung 8-5: Altersgruppen der Teilnehmer (in Lebensjahren).....	82
Abbildung 8-6: Marktbewertung der Teilnehmer	82
Abbildung 8-7: Umgesetzte Wohneinheiten pro Jahr	84
Abbildung 8-8: Umgesetzte Nutzfläche (m ²) pro Jahr	85
Abbildung 8-9: Beauftragte Projekte pro Jahr	85
Abbildung 8-10: Zufriedenheit der Bauträger mit Bauunternehmen aus vergangenen Projekten.....	86
Abbildung 8-11: Vergleichsdarstellung CS+ und CS-	92

Abbildung 8-12: Gesamtergebnis der Kano-Umfrage	98
Abbildung 8-13: Ergebnisdarstellung der Kano-Umfrage und Gegenüberstellung zur Voruntersuchung	102
Abbildung 9-1: Unterkapitel des 9. Kapitels	103
Abbildung 9-2: Ergebnisdarstellung der NPS-Umfrage und Gegenüberstellung zur Voruntersuchung	108
Abbildung 10-1: Ergebnisübersicht	114

Tabellenverzeichnis

Tabelle 4-1:	Auswertungstabelle der Kano-Methode	42
Tabelle 4-2:	Kano-Ergebnistabelle nach Auswertungsmethode der Häufigkeit	45
Tabelle 4-3:	Kano-Ergebnistabelle ausgewertet nach Category Strength und Total Strength	48
Tabelle 5-1:	Ergebnistabelle der Häufigkeiten	52
Tabelle 5-2:	Ergebnistabelle nach NPS	53
Tabelle 7-1:	Personen- und unternehmensspezifische Daten der Gesprächspartner	64
Tabelle 7-2:	Bewertung der Leistungseigenschaften basierend auf den Expertengesprächen	73
Tabelle 7-3:	Bewertung einer möglichen Kundenbindung basierend auf den Expertengesprächen	76
Tabelle 8-1:	Begeisterungsfaktoren nach Auswertungsmethode der Häufigkeit	87
Tabelle 8-2:	Leistungsfaktoren nach Auswertungsmethode der Häufigkeit	87
Tabelle 8-3:	Basisfaktoren nach Auswertungsmethode der Häufigkeit	87
Tabelle 8-4:	Unerhebliche Faktoren nach Auswertung der Häufigkeit	88
Tabelle 8-5:	Ergebnisse nach Auswertungsregeln	89
Tabelle 8-6:	Ergebnisse nach den Kundenzufriedenheitskoeffizienten	90
Tabelle 8-7:	Erweiterte Ergebnisse nach Kundenzufriedenheitskoeffizienten	91
Tabelle 8-8:	Ergebnisse nach Category Strength und Total Strength	94
Tabelle 8-9:	Ergebnisse nach Self-Stated-Importance	96
Tabelle 8-10:	Ergebnisse der unerheblichen Faktoren nach Self-Stated-Importance	97
Tabelle 8-11:	Numerische Zuordnung der Kriterien	100
Tabelle 9-1:	Ergebnisse der Häufigkeit zur Kundenbindung	105
Tabelle 9-2:	Ergebnisse nach dem Bewertungssystem des Net Promoter Score	106

Abkürzungsverzeichnis

NPS	Net Promoter Score
D	Detraktoren
P	Promotoren
C/D	Confirmation/Disconfirmation
CS	Zufriedenheitskoeffizient
bzw.	beziehungsweise
bspw.	beispielsweise
%	Prozent
inkl.	Inklusive
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel
u.a.	unter anderem
AG	Auftraggeber
AN	Auftragnehmer
€	Euro
GF	Geschäftsführer
vgl.	vergleiche
∑	Summe
KF	Kano-Faktor
M	Basisfaktoren
O	Leistungsfaktoren
A	Begeisterungsfaktoren
I	Unerhebliche (Indifferente) Faktoren
R	Replikationsfaktoren
Q	Fragliche Faktoren

1 Einleitung

Kundenbeziehungen stellen in ihrer Bewertung eine zentrale Herausforderung für Unternehmen und deren Marketingabteilungen dar. Effektive Ansätze des Kundenmanagements (Kundenorientierung, -zufriedenheit und -bindung) werden in den auf die Erfolgsmessung abzielenden Forschungsbemühungen durch effiziente Ansätze erweitert. Für den Einsatz von Kundenmanagement ist es erforderlich, den Wert eines Kunden und einer Geschäftsbeziehung zu verstehen, den Kundenwert äußerst präzise messen zu können und strategische Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen.¹

Die Kundenzufriedenheitsmessung gilt es in das unternehmerische Zielsystem zu integrieren, da die Zufriedenheit von Kunden ein grundlegender Bestandteil des Markterfolges kundenorientierter Unternehmen ist. Weiters führt Kundenzufriedenheit in Kombination mit anderen Faktoren zu Kundenbindung, welche, unter anderem, geringere Akquisitionskosten zur Folge hat. Aus methodischen und sachlichen Gründen können Messverfahren aus anderen Branchen nicht direkt in die Bauwirtschaft übernommen werden. Diese Gründe beziehen sich zum größten Teil auf die Besonderheiten der Standorte, auf denen Bauwerke errichtet werden. Die unterschiedlichen Eigenschaften von verschiedenen Grundstücken bewirken, dass die Form des Bauwerkes, die Produktionsfläche und die Produktionslogistik angepasst werden müssen. Ein weiterer Grund ist die Komplexität von Bauleistungen, welche eine umfangreiche Suche nach Informationen und Alternativen aufgrund der Preisunterschiede bei gleichem Niveau der Qualität erschweren.²

Dementsprechend beinhaltet diese Arbeit Themengebiete sowohl aus der Betriebs- sowie auch aus der Bauwirtschaft. Die Thematiken Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind für jedes Unternehmen, das langfristig erfolgreich sein will, von großer Bedeutung. Da die Bauwirtschaft jedoch einem sehr spezifischen System zugrunde liegt, bedarf es bei der Auswahl von Marketing- und Managementmethoden einer genauen Betrachtung, um diese synergetisch im Baubereich anwenden zu können.

1.1 Zielformulierung und Forschungsfragen

Diese Arbeit beschäftigt sich mit gewinnorientierten Bauträgern (Auftraggebern) und deren Zufriedenheit als Kunden von Bauunternehmen (Auftragnehmern). Weiters setzt sich diese Arbeit mit der Möglichkeit der Kun-

¹ Vgl. HELM, S.; GÜNTER, B.; EGGERT, A.: Kundenwert. S. 4

² Vgl. BROCKMANN, C.: Kundenzufriedenheit: Ansätze ihrer Messung beim Bau. In: Betonwerk + Fertigteil-Technik, 11/2001. S. 12 f

denbindung zwischen diesen beiden Parteien auseinander. Basierend darauf werden Empfehlungen an Bauunternehmen zur Steigerung der Zufriedenheit und zur möglichen Kundenbindung von Bauträgern entwickelt.

Ausgangspunkt dieser Masterarbeit sind folgende zwei Forschungsfragen:

- Ermittlung und Bewertung von Faktoren, welche in der Baubranche Kundenzufriedenheit erzeugen können.
- Ermittlung und Bewertung von Faktoren, welche die Möglichkeit zur Kundenbindung steigern können.

Dabei sollen Leistungsmerkmale von Bauunternehmen untersucht und ihre Auswirkungen auf den Kunden in Bezug auf Kundenzufriedenheit und -bindung aufgezeigt werden. Da es in der Bauwirtschaft mehrere Arten von Kunden gibt, welche sich u. a. in deren Rechtsform, Investitionszweck und Zielbestimmung unterscheiden, gilt es ein geeignetes Kundensegment zu wählen.

Damit die zuvor erwähnten Forschungsfragen beantwortet werden können, wird in Abbildung 1-1 die Zielsetzung dieser Masterarbeit beschrieben. Es wird in vier verschiedene Arten von Zielen unterschieden, wobei Muss-Ziele die höchste Priorität haben.



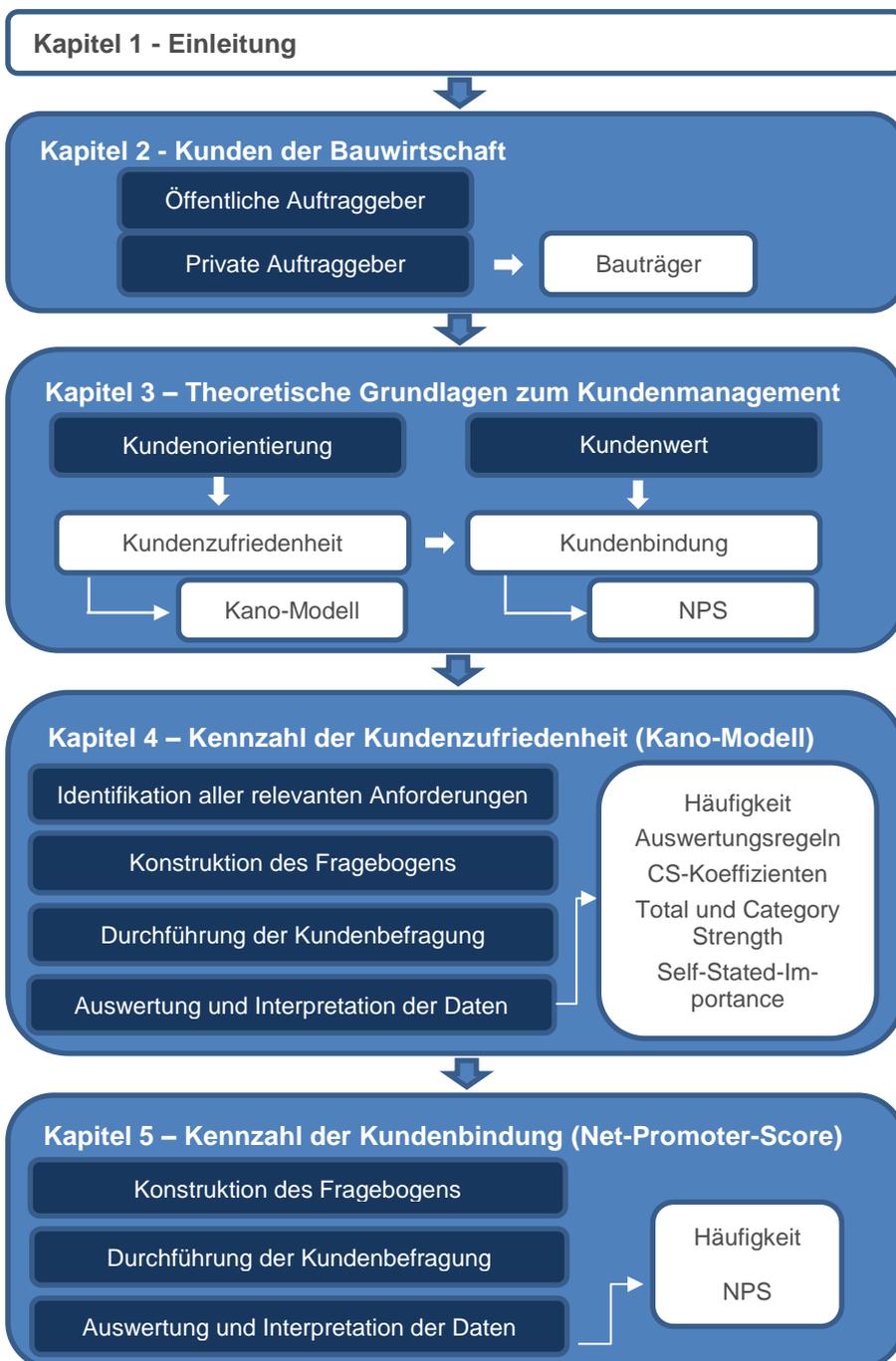
Abbildung 1-1: Ziele der Masterarbeit

Die Vorgangsweise dieser Arbeit richtet sich vorrangig nach den Muss-Zielen. Dementsprechend werden Methoden verwendet, welche sich dazu eignen, diese Faktoren (Abbildung 1-1) zu bewerten und zu vergleichen. Bei der Erreichung der Muss-Ziele treten Nebeneffekte auf, die in den Soll-Zielen beschrieben werden. Kann-Ziele können von den Muss-Zielen abgeleitet werden, dienen aber nicht zur Beantwortung der Forschungsfragen.

Diese Arbeit führt zu Ergebnissen in Form von bewerteten Faktoren, weshalb eine reine Literaturrecherche auszuschließen ist. Weiters sind die Resultate dieser Arbeit nicht als Leitfaden für eine garantierte Kundenzufriedenheit und -bindung zu sehen, da jeder Kunde individuelle Bedürfnisse hat.

1.2 Aufbau und Gliederung

Um eine erste Übersicht über das Prozedere zu erhalten, fokussiert sich dieses Unterkapitel auf den Aufbau und die Gliederung dieser Arbeit.



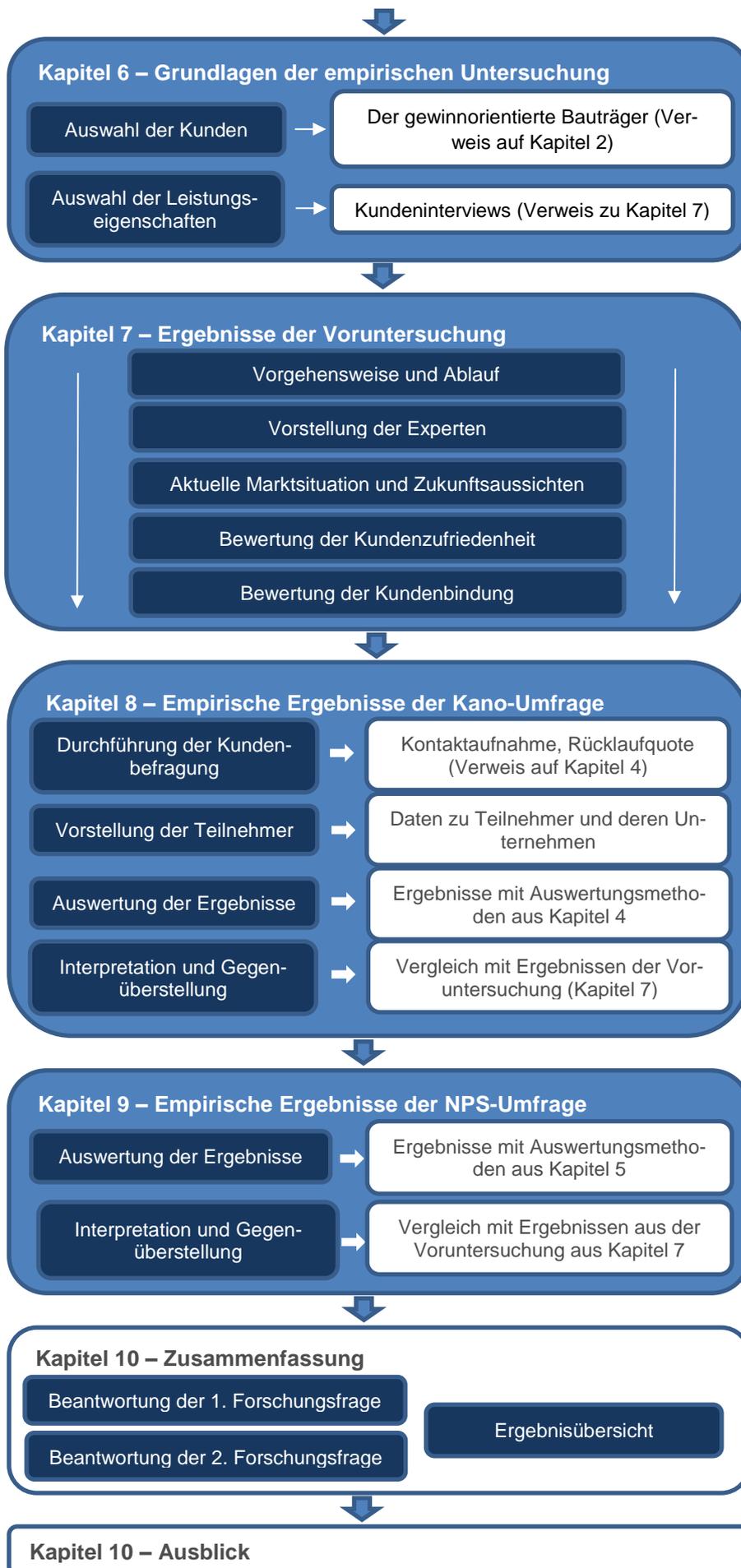


Abbildung 1-2: Grafische Darstellung der Masterarbeit

Abbildung 1-2 beschreibt die Gliederung der Kapitel und die Ablauffolge dieser Arbeit. Im ersten Schritt gilt es mit Hilfe der vorhandenen Literatur die Kunden der österreichischen Bauwirtschaft zu beschreiben.

Nachdem die Kundenlandschaft der österreichischen Bauwirtschaft erläutert wurde, werden allgemeine Grundlagen zur Schaffung des Kundenwertes erarbeitet. Dabei sollen die Begriffe Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als Teil des Unternehmenserfolges definiert werden.

Weiters wird für den Teil der Kundenzufriedenheit in der Literatur nach Ansätzen zur Messung der Faktoren der Kundenzufriedenheit gesucht, welche für die Baubranche, und insbesondere für die Befragung des ausgewählten Kundensegmentes, geeignet sind. Der theoretische Teil der Kundenbindung soll geeignete Möglichkeiten, Maßnahmen und Messmethoden zur Kundenbindung aus der Literatur widerspiegeln.

Im nächsten Schritt wird eine Methode zur Messung der Kundenzufriedenheit gewählt (Kano-Modell) und ausführlich darauf eingegangen. Es werden alle nötigen Punkte beschrieben, welche zur Erreichung von aussagekräftigen Ergebnissen einzuhalten sind. Des Weiteren werden Auswertungsmethoden und deren Aufbau erklärt.

Um die Kundenbindung messbar zu machen, werden die Grundlagen einer ausgewählten Methode (Net Promoter Score) erarbeitet. Es werden für die Teilgebiete Kundenzufriedenheit und Kundenbindung die gleichen Anforderungen und Teilnehmer untersucht. Bei der Untersuchung der Möglichkeit der Kundenbindung werden zusätzlich bauspezifische Kundenbindungsinstrumente ermittelt und bewertet.

Folgend werden die Auswahl des Kundensegmentes und die Auswahl der Leistungseigenschaften dieser Arbeit vorgestellt. Die Auswahl der Kunden basiert auf der in Kapitel 2 erläuterten Kundenlandschaft und einer Marktanalyse. Bei der Auswahl der Leistungseigenschaften werden relevante Leistungsanforderungen präsentiert, welche mittels Kundeninterviews auf ihre Tauglichkeit überprüft werden. Hierfür wurden Expertengespräche mit vier Führungspersonlichkeiten von Bauträgerunternehmen geführt. Diese sollen Eindrücke aus der Praxis in die Umfragen einfließen lassen. Als Ergebnis dieser Voruntersuchung sollen aus den Experteninterviews relevante Anforderungen hervorgehen. Diese werden in weiterer Folge mit den Ergebnissen der Umfragen zur Kundenzufriedenheit (Kano-Umfrage) und Kundenbindung (Net Promoter Score Umfrage) verglichen.

Bevor es zu diesem Vergleich kommt, werden zuerst die Ergebnisse der unterschiedlichen Auswertungsmethoden des Kano-Modells erarbeitet. Dabei werden die entscheidendsten Faktoren der Kundenzufriedenheit ermittelt und dargestellt. Diese können in weiterer Folge mit den Ergebnissen der Voruntersuchung verglichen werden. Die gleiche Vorgehensweise gilt für die Ergebnisse der Net-Promoter-Score-Befragung. Hierbei werden

die Anforderungen mit dem höchsten Einfluss auf die Weiterempfehlungsabsicht gezeigt und den Ergebnissen der Experteninterviews gegenübergestellt.

Abschließend werden die beiden Forschungsfragen mit den Resultaten beantwortet. Somit kann ein Ausblick für weitere Forschungsarbeiten erstellt werden.

Auf der nächsten Seite startet, wie in Abbildung 1-2 ersichtlich, das erste theoretische Kapitel zu den Kunden der Bauwirtschaft.

2 Kunden der Bauwirtschaft



Abbildung 2-1: Ablauf des 2. Kapitels

Laut einer Schätzung der EU-Kommission, mit Stand Mai 2019, ist die österreichische Bevölkerung seit 2010 von 8,363 Millionen (kurz Mio.) auf 8,889 Mio. angewachsen, was einen Bevölkerungszuwachs von 5,92 % entspricht. Das Bruttoinlandsprodukt (kurz BIP) ist seit 2010 von 295,9 Milliarden (kurz Mrd.) Euro auf 399,9 Mrd. Euro, also um 26 %, gestiegen. Damit belegt Österreich im Vergleich zu den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union (Vereinigtes Königreich noch mitgezählt), bezüglich der Wirtschaftsleistung, den 12. Rang. Bezogen auf das BIP je Einwohner belegt Österreich sogar den 7. Rang und liegt damit vor den wirtschaftsstarken Staaten Deutschland und Frankreich.³

Laut *Bauer* lag im Jahr 2019 in Österreich eine steigende Baukonjunktur vor, welche nach damaligen Prognosen ihr hohes Niveau auch in den darauffolgenden Jahren halten sollte.⁴ Die Bauindustrie ist sehr stark von der Investitionsneigung der privaten Wirtschaft und des Staates abhängig,⁵ wofür ein starkes Wirtschafts- und Bevölkerungswachstum in Österreich eine positive Basis bildet.

Die verschiedenen Kundenarten der österreichischen Baubranche, welche die Baukonjunktur vorantreiben, werden in den folgenden Unterkapiteln beschrieben. Als Erstes werden allgemeine Begriffe erklärt und danach folgt die Erläuterung der Bauherren, aufgeteilt in öffentliche und private Kunden.

2.1 Allgemeines

Der Kunde in der Baubranche wird auch Auftraggeber bzw. Bauherr genannt. Diese können in unterschiedlichen Rechtsformen und Organisationen auftreten. Er ist derjenige, der selbst oder durch Dritte im eigenen Namen und auf eigene Rechnung ein Bauvorhaben wirtschaftlich und technisch ausführt bzw. ausführen lässt.⁶

³ Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICHS: Statistisches Jahrbuch 2019. Statistik. S. 7-11

⁴ Vgl. BAUER, U.: Der Humanfaktor in der Bauwirtschaft. In: Aktuelle Entwicklungen in Baubetrieb, Bauwirtschaft und Bauvertragsrecht. S. 164

⁵ Vgl. BAHR, M.: Kundenzufriedenheit als Strategieelement in der Bauindustrie. In: Baubetrieb und Baumaschinen. S. 1

⁶ Vgl. KOCHENDÖRFER, B.; LIEBCHEN, J.; VIERING, M.: Bau-Projekt-Management: Grundlagen und Vorgehensweisen. 4. Auflage. S. 56 f

Unterteilt man den Bauherrn nach der aktiven Wahrnehmung seiner Aufgaben und Pflichten und vernachlässigt man die Rechtsform der Bauherrenorganisation, kann nach folgenden Bauherrentypen unterschieden werden:⁷

- Selbstaussführende Bauherrn stehen für das ursprüngliche Bauen, wobei aus eigener Hand geplant und ausgeführt wird, ohne dafür Firmen zu beauftragen.
- Fungierende Bauherrn nehmen aktiv an der Planung teil und haben ein über das wirtschaftliche Ziel hinausgehendes Interesse am Objekt. Er setzt Ziele, trifft Entscheidungen und ist sich seiner Verantwortung bewusst.
- Bauherrn als Investor, welche das Ziel haben, eine langfristige, zielorientierte Bindung finanzieller Mittel in einem Immobilienobjekt zur Erhaltung und Mehrung des eingesetzten Kapitals zu schaffen. Meist delegiert er das Projekt und das dazugehörige Management an Dritte.

Bezieht man bei der Unterteilung der Auftraggeber die Rechtsform der Bauherrenorganisation mit ein, kann man Bauherren zwischen privaten und öffentlichen Bauherren unterscheiden.

Um einen Überblick über die am österreichischen Baumarkt tätigen Kundensegmente zu schaffen, werden folgend sowohl öffentliche als auch private Kundengruppen beschrieben.

2.2 Öffentliche Kunden

Der Begriff der öffentlichen Auftraggeber ist dadurch definiert, dass diese eine klassische Zielgruppe einer Vergaberegulation sind.⁸

Der öffentliche Bauherr besitzt die Aufgabenstellung, die baulichen Anlagen des Staates instandzuhalten, um- und auszubauen und beschäftigt sich mit der Planung und der Ausführung von staatlichen Neubauten.⁹

Beim öffentlichen Kunde wird unterschieden zwischen öffentlichen Auftraggeber und Sektorenauftraggeber.

⁷ Vgl. KALUSCHE, W.: Projektmanagement für Bauherren und Planer. 4. Auflage. S. 59

⁸ Vgl. GAST, G.: Das öffentliche Vergabewesen in Österreich. S. 38

⁹ Vgl. KALUSCHE, W.: Projektmanagement für Bauherren und Planer. 4. Auflage. S. 69

2.2.1 Öffentliche Auftraggeber

Als öffentliche Auftraggeber gelten laut Bundesvergabegesetz der Bund, die Länder, die Gemeinden und die Gemeindeverbände sowie auch Einrichtungen, die zu dem Zweck gegründet wurden, um auf das Allgemeininteresse bezogene Aufgaben zu erfüllen, welche nicht gewerblicher Art sind.¹⁰

Folgende Besonderheiten beschreiben den öffentlichen Auftraggeber im Vergleich zum Privaten:¹¹

- Die Stellung als Nachfragemonopolist und die weitgehende Zentralisierung des Beschaffungswesens und die Trennung von Hoheitsgewalt und privatrechtlicher Auftragsvergabe gibt dem öffentlichen Auftraggeber häufig eine enorme Machtstellung.
- Öffentliche Auftraggeber handeln im Interesse der Allgemeinheit, um einen möglichst hohen Nutzen zu erwirtschaften, und nicht, wie private Auftraggeber, nach Eigeninteresse.
- Die zur Verfügung stehenden Gelder für öffentliche Auftraggeber bestehen aus fremden Mitteln, welche durch Steuern aufgebracht und durch öffentliche Beschaffungsstellen disponiert werden.
- Das Verhalten der Beschaffungsorgane der öffentlichen Hand ist stark an Vorschriften gebunden.

2.2.2 Sektorenauftraggeber

Als Sektorenauftraggeber werden Einrichtungen definiert welche die Erfordernisse eines öffentlichen Auftraggebers erfüllen und darüber hinaus eine Sektorentätigkeit ausüben können. Sie sind, laut Bundesvergabegesetz § 167-169, unterteilt in öffentliche Auftraggeber als Sektorenauftraggeber, öffentliche Unternehmen als Sektorenauftraggeber oder private Sektorenauftraggeber.¹²

Sektorentätigkeiten dienen zur Versorgung der Allgemeinheit in folgenden Bereichen:¹³

- Gas, Wärme und Elektrizität (BVergG § 170),
- Wasser (BVergG § 171),
- Verkehrsleistungen (BVergG § 172),

¹⁰ Vgl. https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Oeffentliche_und_Sektorenauftraggeber_im_Vergberecht.html. Datum des Zugriffs: 08.05.20

¹¹ Vgl. KALUSCHE, W.: Projektmanagement für Bauherren und Planer, 4. Auflage, S. 69

¹² Vgl. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010295>. Datum des Zugriffs: 08.05.2020

¹³ <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010295>. Datum des Zugriffs: 08.05.2020

- Postdienste (BVerG § 173),
- Förderung von Erdöl und Erdgas und Förderung von Kohle oder anderen festen Brennstoffen (BVerG § 174),
- Häfen und Flughäfen (BVerG § 175).

Sektorenauftraggeber unterliegen grundsätzlich, mit einer Ausnahme, den gleichen Bestimmungen wie öffentliche Auftraggeber und können dahingehend auch die gleichen Vergabeverfahren verwenden. Die Ausnahme ist im Bundesvergabegesetz § 205 geregelt und bezieht sich auf das Verhandlungsverfahren mit vorheriger Bekanntmachung, welches Sektorenauftraggeber jederzeit zur Verfügung steht und damit den wettbewerblichen Dialog ausschließt.¹⁴

2.3 Private Kunden

Im Gegensatz zu öffentlichen Auftraggebern wirtschaften private Auftraggeber mit Eigen- und/oder Fremdkapital. Sie sind privatrechtliche Organisationen, die keine staatliche Monopolfunktion besitzen, und sie sind an keine Beschränkungen gebunden, welche die allgemeinen rechtlichen Bestimmungen überschreiten.¹⁵ In den folgenden Unterkapiteln werden die wichtigsten privaten Kundensegmente für Bauunternehmen beschrieben.

2.3.1 Gewerbliche Auftraggeber

Ein Gewerbe ist dadurch definiert, dass es eine Tätigkeit selbstständig, regelmäßig ausübt und mit dieser die Absicht verfolgt, Ertrag oder einen sonstigen wirtschaftlichen Vorteil zu erwirtschaften. Darunter fallen die Produktion von Gütern, das Handeln und die Erbringung von Dienstleistungen.¹⁶

Gewerbliche Bauherren können, nach dem Zweck der Immobilieninvestition, in Auftraggeber, die für den Eigenbedarf bauen, und Auftraggeber, die Bauwerke für den Fremdbedarf bauen, unterteilt werden. Die Errichtung eines Bauwerkes für den Eigenbedarf richtet sich nach den Zielen und dem Bedarf des Kerngeschäftes des Unternehmens. Erwerbswirtschaftliche Bauherren, welche Bauwerke ausschließlich oder zusätzlich als Form der Kapitalanlage nutzen, werden auch institutionelle Anleger oder Investoren genannt und können in folgende Bereiche unterteilt werden:¹⁷

¹⁴ Vgl. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010295>. Datum des Zugriffs: 08.05.2020

¹⁵ Vgl. GIRMSCHIED, G.: Strategisches Bauunternehmensmanagement. S. 209

¹⁶ Vgl. <http://www.wkk.or.at/tourismus/fairplay/cont-gr-1.asp>. Datum des Zugriffs: 08.05.2020

¹⁷ Vgl. KALUSCHE, W.: Projektmanagement für Bauherren und Planer. 4. Auflage. S. 66

- Banken und Versicherungswirtschaft; Kundengelder werden zur Risikostreuung in Immobilien investiert und sie haben bei einem mittleren Investitionsvolumen eine eher niedrige Renditeerwartung,
- geschlossene Immobilienfonds; mittleres bis hohes Investitionsvolumen mit hoher Renditeerwartung,
- offene Immobilienfonds; mittleres bis hohes Investitionsvolumen mit mittlerer Renditeerwartung,
- Leasing-Gesellschaften; hohes Investitionsvolumen mit niedriger Renditeerwartung,
- in- und ausländische Investoren; Sie legen eigenes Geld oder Kundengelder in Immobilien an und haben bei sehr hohem Investitionsvolumen eine niedrige Renditeerwartung.

2.3.2 Privater Kunde

Dieser Auftraggeber strebt einen Neu-, Um-, Zubau oder eine Sanierung seiner Immobilie oder eines Gebäudes unterschiedlicher Nutzung an. In der Regel ist dieser ein einmaliger Kunde, da sich das Erschaffen des Eigenheimes im Leben der meisten Menschen nicht oft wiederholt.¹⁸ Das Investitionsvolumen ist im Verhältnis zu den anderen Kundengruppen als gering eingestuft, jedoch führt das Verlangen, ein eigenes Einfamilienhaus mit Garten zu haben, dazu, dass es eine große Anzahl an potenziellen Kunden gibt.

Als Beispiel kann hier eine Zahl aus der Jahresstatistik 2019 für die Förderung zur Errichtung von Eigenheimen in der Steiermark erwähnt werden. Laut dieser Statistik, wurde der Bau von 178 Eigenheimen durch eine Förderung oder ein Direktdarlehen vom Land Steiermark unterstützt. 889 Anträge zur Förderung im Rahmen einer kleinen Sanierung und 210 Anträge zur Förderungen im Rahmen einer umfassenden energetischen Sanierung wurden 2019 genehmigt. Die Förderung für Eigenheimschaffende ist durch folgende Nettoeinkommensobergrenzen des Bewerbers begrenzt:¹⁹

- 1 Personen: € 40.800
- 2 Personen: € 61.200.

Es ist zu beachten, dass private Kunden, welche keine Förderungen bekamen, in dieser Statistik nicht betrachtet wurden. Da 2018 jedoch das

¹⁸ KALUSCHE, W.: Projektmanagement für Bauherren und Planer. 4. Auflage. S. 63

¹⁹ Vgl. https://www.wohnbau.steiermark.at/cms/dokumente/12111503_113384032/5d0e4d86/Wohnbaustatistik_2019.pdf. Datum des Zugriffs: 09.05.2020

durchschnittliche Nettoeinkommen der steirischen Männer € 23.025 und Frauen € 18.165 betrug, fällt ein großer Teil der steirischen Bevölkerung unter die Einkommensobergrenze bezüglich der Eigenheimförderung.²⁰

Der Bauherr eines Eigenheims als privater Kunde ist also nicht außer Acht zu lassen. Da er jedoch nur sehr wenig Erfahrung mit Bauunternehmen hat, ist es nicht zielführend, dieses Kundensegment in dieser Arbeit zu untersuchen. Diese Aussage beruht darauf, dass private Kunden meist mit einem kleinen Baumeisterbetrieb zu tun haben, und dadurch keine Erfahrungen mit mehreren Betrieben nachweisen können.

2.3.3 Bauträger

Bauträger zählen wie Immobilienmakler und Immobilienverwalter in Österreich zum Fachverband der Immobilien- und Vermögenstreuhänder. Laut § 117 der aktuellen Gewerbeordnung umfassen die Tätigkeiten des Bauträgers „[...] die organisatorische und kommerzielle Abwicklung von Bauvorhaben (Neubauten, durchgreifende Sanierungen) auf eigene oder fremde Rechnung sowie die hinsichtlich des Bauaufwandes einem Neubau gleichkommende Sanierung von Gebäuden. Der Bauträger ist auch berechtigt, diese Gebäude zu verwerten.“²¹

Gemäß des Bauträgervertragsgesetzes kann der Bauträger bei der Anwendung von Bauträgerverträgen den Erwerber vor der Fertigstellung zu vertraglich vereinbarten Zahlungen von mehr als 150 Euro pro Quadratmeter Nutzfläche binden.²²

Des Weiteren sind Bauträger dazu verpflichtet, das Eigentum am Grundstück oder ein Baurecht daran zu erwerben, bevor sie ein Bauwerk errichten. Diese Eigentumsverschaffung stellt ein markantes Merkmal der Bauträgerverträge dar, da der Bauträger Eigentümer des Grundstückes ist und über die gesamte Bauzeit bleibt. Er stellt also ein eigenes Grundstück zur Bebauung zur Verfügung und übereignet es an dann an den Erwerber.²³

Bauträger vertreiben sowohl Wohn- als auch Gewerbeimmobilien, wobei darunter auch Mischformen wie Wohnimmobilien mit Gewerbeeinheiten in den unteren Geschossen fallen.

Beim Vertrieb von Wohnimmobilien kann weiter zwischen gemeinnützigen und gewinnorientierten Wohnbauträgern unterschieden werden. Die ge-

²⁰ Vgl. <https://www.landesentwicklung.steiermark.at/cms/beitrag/12688507/142970621/>. Datum des Zugriffs: 09.05.2020

²¹ Vgl. <https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10007517&Artikel=&Paragraf=117&Anlage=&Uebergangsrecht=>. Datum des Zugriffs: 11.02.2020

²² Vgl. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10003474>. Datum des Zugriffs: 11.02.2020

²³ Vgl. SCHWERNIG, U.: Bauträger-, Makler-, Wohnungseigentumsrecht. In: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. S. 274

meinnützigen Wohnbauträger haben dem Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz zu folgen und beziehen sich auf die Erfüllung der Aufgaben im Wohnungswesen, die dem Gemeinwohl dienen.²⁴

Gewinnorientierte Bauträger sind wie andere gewinnorientierte Unternehmen Profitorganisationen, welche durch marktfinanzierte Tätigkeiten gekennzeichnet sind.²⁵

2.4 Zusammenfassung

In Österreich gibt es mehrere Arten von Auftraggebern, welche sich in ihrem Aufbau unterscheiden können. Für ein Bauunternehmen ist es ausschlaggebend, ob es sich um einen öffentlichen oder privaten Auftraggeber handelt, da die Abwicklung von Projekten nach Bundesvergabegesetz einem strengen Schema folgt.

Um die Aussagekraft der empirischen Untersuchung dieser Arbeit zu stärken, und da es in Österreich mehrere Arten von Bauherren bzw. Auftraggebern mit unterschiedlichen Zielen gibt, gilt es sich auf ein Kundensegment zu fokussieren. Die Auswahl des zu untersuchenden Kundensegmentes basiert auf den Erläuterungen aus diesem Kapitel und wird in Kapitel 6.1 beschrieben.

²⁴ Vgl. <https://www.gbv.at/Verband/Leitbild/>. Datum des Zugriffs: 10.05.20

²⁵ Vgl. MEYER, M.; SIMSA, R.: NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In: Handbuch der Nonprofit-Organisation. S. 9

3 Theoretische Grundlagen zum Kundenmanagement

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Kundenmanagement und dem daraus abgeleiteten Kundenwert und dessen Bestandteile (Kundenorientierung, -zufriedenheit und -bindung). Ziel ist es, die Grundlagen für den betriebswirtschaftlichen Teil dieser Arbeit zu erarbeiten. Wie schon in Kapitel 1 erwähnt wurde, ist das Ziel dieser Arbeit, basierend auf theoretischen Grundlagen, Expertengesprächen, empirischen Analysen und dessen Auswertungen, die entscheidenden Faktoren zu erkennen, welche im Branchensegment der gewinnorientierten Bauträger Kundenzufriedenheit erzeugen und die Möglichkeiten aufzuzeigen, diese an ein Bauunternehmen zu binden.

In Bezug auf das Kundenmanagement ist in der aktuellen Literatur häufig der Begriff „Lean-Management“ zu finden. Lean Management (übersetzt „Schlankes Management“) beschreibt die Gesamtheit der Denkprinzipien, Methoden und Verfahrensweisen zur effizienten Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette industrieller Güter.²⁶ Die Bauindustrie unterliegt jedoch Randbedingungen und Gesetzen, welche sich von der stationären Industrie unterscheiden. Aus diesem Grund wurde der Begriff „Lean Construction“ entwickelt, welcher die Vermeidung von Verschwendung, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess und die Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt stellt. Dabei gibt es eine kluge Zuordnung von Ressourcen für die Umwandlung von Rohmaterialien zu Baustrukturen, während zugleich der Material- und Informationsfluss geglättet und der maximale Kundennutzen angestrebt wird.²⁷

Der Kundenwert resultiert bei der Lean Construction aus Kenntnissen vergangener Projekte, aus der Kundeneinbindung während eines Bauprojektes und aus optimierten Prozessen zur Vermeidung von Wertverlusten. Diese Arbeit zielt jedoch auf die Ermittlung und Bewertung von Faktoren ab, welche die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung eines kompletten Kundensegmentes beeinflussen können. Deswegen richtet sich die weitere Vorgehensweise zur Erläuterung des Kundenmanagements an die in Abbildung 3-1 ersichtlichen Teilbereiche aus nicht ganz aktueller Literatur.

²⁶ Vgl. PFEIFFER, W.; WEIß, E.: Lean-Management: Zur Übertragbarkeit eines neuen japanischen Erfolgsrezepts auf hiesige Verhältnisse. Forschungs- und Arbeitsbericht Nr. 18. S. 2

²⁷ Vgl. KITZMANN, Q.; BRENK, W.: Entwicklung von Lean Management hin zu Lean Construction. In: Lean Construction - Das Managementhandbuch: Agile Methoden und Lean Management im Bauwesen. S. 82 ff



Abbildung 3-1: Die vier „K“ des Kundenmanagements²⁸²⁹

Der Kunde spielt in Bezug auf Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens eine entscheidende Rolle. Kundenorientierung, -zufriedenheit, und -bindung bilden die Voraussetzung für den Erfolg des Kundenmanagements und ergeben den Kundenwert. Diese vier Bereiche stehen sich sehr nahe und haben einen großen Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg.³⁰

Da sich diese Arbeit nicht direkt dem Unternehmenserfolg, sondern den Faktoren der Kundenzufriedenheit und der Möglichkeit der Kundenbindung widmet, liegt das Hauptaugenmerk auf diesen Bestandteilen des Kundenmanagements. Ausgewählte Erklärungsansätze und Sichtweisen der beiden Themen werden beschrieben. Basierend darauf werden Messmethoden für die empirische Untersuchung ausgewählt.

3.1 Kundenorientierung

Wertvolle Kundenbeziehungen zu schaffen und zu sichern ist das primäre Ziel der Kundenorientierung.³¹ Das soll bedeuten, dass Unternehmen Bemühungen daran setzen, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu erkennen, um diese in weiterer Folge mit den eigenen Leistungen und Produkten zu erfüllen. Unternehmen richten sich meist gezielt nach den Kundenerwartungen aus, um diese optimal erfüllen zu können. Viele Branchen haben das Problem, dass die Neuerwerbung von Kunden immer kapitalintensiver wird, da viele Märkte gesättigt sind und es viele Konkurrenten gibt.³² Die Baubranche hingegen steht bei einer beinahe Vollausslastung unter enormen wirtschaftlichen Druck. Zusätzlich steigen die politischen und gesellschaftlichen Anforderungen aus dem Einsatz von erneuerbaren Energien, der Energieeinsparung und dem Effizienzdruck.

Wenige Unternehmen besitzen eine Technologieführerschaft, weswegen die Bereiche Kunden- und Serviceorientierung immer wichtiger werden, um sich von Mitbewerbern zu unterscheiden. Eine erhöhte Kundenorientierung kann zu erhöhten Umsätzen führen, jedoch ist dabei zu beachten, dass der Grad der Kundenorientierung nicht maximiert, sondern optimiert

²⁸ Vgl. BRUHN, M.: Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements. S. 7

²⁹ Eine Aufteilung nach Lean Management wäre: Lean Production - Lean Thinking - Lean Construction - Last Planner System

³⁰ Vgl. HELM, S.; GÜNTER, B.; EGGERT, A.: Kundenwert - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen. In: Kundenwert. S. 9 f

³¹ Vgl. GREVE, G.: Kundenorientierte Unternehmensführung als Managementherausforderung. In: Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 11

³² Vgl. NERDINGER, F. W.: Kundenorientierung. S. 1

wird. Die daraus entstehende zusätzliche Rendite oder der erhöhte Umsatz muss die Kosten der Kundenorientierung übertreffen, um einen ökonomischen Erfolg auszuweisen.³³ Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte die Kundenperspektive in sämtlichen Wertschöpfungsprozessen berücksichtigt werden. Dabei ist die Fähigkeit des Unternehmens ausschlaggebend, die aus Kundensicht erforderlichen Anforderungen zu ermitteln und in die Unternehmensleistungen zu integrieren.

In der Literatur gibt es folgende zwei übliche Interpretationsformen der Kundenorientierung. Unternehmensstrukturen, -systeme, -kulturen und bereitgestellte Leistungen sind Bereiche, die zu der institutionellen Kundenorientierung zählen und an die Kundenanforderungen angepasst werden. Bei der personellen Kundenorientierung hingegen werden die Unternehmensleistungen im direkten Kontakt zwischen Kunden und Mitarbeiter erstellt, was dem Verhalten des Mitarbeiters eine hohe Bedeutung zuweist.³⁴ In der Baubranche sind beide Interpretationsformen möglich. Auf der einen Seite muss die ganze Bauunternehmung kundenorientiert arbeiten, da ein Bauprojekt viele verschiedene Leistungen zufolge hat, und auch schon bei der Angebotsbearbeitung die Wünsche des Bauherrn beachtet werden sollten, um Aufträge zu erhalten. Auf der anderen Seite sollte, nach Erhalt des Auftrages, der zuständige Mitarbeiter, meist Projekt- oder Bauleiter, das Bauprojekt mit dem größtmöglichen persönlichen Kundenkontakt umsetzen.

3.2 Kundenzufriedenheit

Dieses Unterkapitel befasst sich mit dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit. Die erste Forschungsfrage dieser Arbeit bezieht sich auf die entscheidenden Faktoren der Kundenzufriedenheit im Hinblick auf gewinnorientierte Bauträger als Kunden von Bauunternehmungen. Bevor in Kapitel 8 die empirischen Untersuchung – bezogen auf die Forschungsfrage dieser Arbeit – durchgeführt wird, wird zuerst der Begriff der Kundenzufriedenheit erläutert.

In der Literatur besteht eine Vielzahl von Interpretationen des Begriffes Kundenzufriedenheit, jedoch sind sich die meisten Autoren einig, dass es sich um ein Nachkaufphänomen handelt, welches die Beurteilung von Produkten und Dienstleistungen durch den Kunden aufzeigt.³⁵

Bevor die Begriffsdefinitionen näher erläutert werden, wird der geschichtliche Hintergrund des Begriffes beschrieben. Der Zufriedenheitsbegriff hat seinen Ursprung im lateinischen Verb „satisfacere“, was in die deutsche

³³ Vgl. HELMKE, S.; UEBEL, M.; DANGELMAIER, W.: Inhalte des CRM-Ansatzes. In: Effektives Customer Relationship Management. S. 5

³⁴ Vgl. BRUHN, M.: Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In: Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 37 f

³⁵ Vgl. BOSLAU, M.: Kundenzufriedenheit mit Selbstbedienungskassen im Handel. S. 17

Sprache übersetzt „zufrieden stellen“ bedeutet. Das Adjektiv „zufrieden“ befindet sich seit dem 16. Jahrhundert im deutschen Sprachgebrauch. Im Laufe des 18. Jahrhunderts entwickelte sich daraus das Substantiv „Zufriedenheit“. Die Psychologie setzte sich in den 1930er-Jahren erstmals wissenschaftlich mit dem Zufriedenheitskonstrukt auseinander und beeinflusste die betriebswirtschaftliche Forschung der Mitarbeiterzufriedenheit. Die Kundenzufriedenheit stellte, aufgrund des großen Interesses am Konsumverhalten in den 1970er-Jahren, das wichtigste Konstrukt der Marketingforschung dar. Auf diesen Forschungen bauten die weiteren Untersuchungen bezüglich der Auswirkungen von Kundenzufriedenheit in den 1980er-Jahren und der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf ökonomische Zielgrößen von Unternehmen in den 1990er-Jahren.³⁶ Im Jahre 1991 veröffentlichten *James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos* die Ergebnisse einer am MIT (Massachusetts Institute of Technology) durchgeführten Studie. So erlangte der Begriff „Lean Production“ (Vorgänger des Lean Managements) erstmals einen weltweiten Bekanntheitsgrad, obwohl der Ursprung des Lean Managements bereits im Jahre 1890 (Toyota Produktionssystem – *Sakichi Toyoda*) liegt. Die Denkweise des Lean Managements (auch „Lean Thinking“ genannt) hat, laut den Autoren der zuvor erwähnten Studie, das Ziel, durch weniger zeitlichen Aufwand, Arbeit und Material den Kunden zufriedenzustellen. Ende des 20. Jahrhunderts wurde das Lean Management an die Bauindustrie angepasst und es wurde der Begriff „Lean Construction“ entwickelt. Die Vorteile des Lean Construction wurden in Europa erst relativ spät erkannt. In den USA wurde bereits 1997 das Lean Construction Institut gegründet, in Deutschland hingegen wurde erst 2014 das German Lean Construction Institut eröffnet. Die Methoden des Lean Construction werden heute noch ständig verbessert und an die technologischen Entwicklungen angepasst.³⁷

Nachdem die Historie des Kundenzufriedenheitsbegriffes beschrieben wurde, werden im Folgenden ausgewählte Erklärungsansätze zur Kundenzufriedenheit aufgezeigt, welche die inhaltlich unterschiedlichen Sichtweisen beschreiben. Abhängig von deren Herangehensweisen und deren Vor- und Nachteilen wird ein passender Ansatz für die weiteren Untersuchungen dieser Arbeit gewählt.

In der bestehenden Literatur liegt keine einheitliche Begriffsdefinition in Bezug auf die Kundenzufriedenheit vor, jedoch können unterschiedliche Sichtweisen der Definitionsansätze beschrieben werden. Folgende Ansichten können hier genannt werden:³⁸

- Kundenzufriedenheit als Einstellung
- Kundenzufriedenheit als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches

³⁶ Vgl. HÖLZING, J.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. S. 10 f

³⁷ Vgl. KITZMANN, Q.; BRENK, W.: Entwicklung von Lean Management hin zu Lean Construction. In: Lean Construction - Das Managementhandbuch: Agile Methoden und Lean Management im Bauwesen. S. 80 ff

³⁸ Vgl. BÖSENER, K.: Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung und Kundenpreisverhalten. S. 10

- Kundenzufriedenheit als Einstellung und Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches

Die Definition der Kundenzufriedenheit als Einstellung ist veraltet, so betrachtet z. B. *Riemer (1986)* die Zufriedenheit als Gefühl, welches ein Konsument bei der Nutzung einer Unternehmensleistung empfindet. *Burmann (1991)*, *Schütze (1992)*, *Giering (2000)* und *Koschate (2002)* sehen die Kundenzufriedenheit als Ergebnis eines kognitiven und affektiven Vergleichsprozesses. Dabei vergleicht ein Kunde seine erwartete Soll-Leistung mit der tatsächlich wahrgenommenen Ist-Leistung. Diese beiden Ansätze stehen sich jedoch nicht gegenüber, sondern ergänzen sich zu einem kombinierten Definitionsansatz.³⁹

In der Kundenzufriedenheitsforschung entstand eine weitere Gliederung der Definitionen nach Bezugsobjekten. Hierbei wird zwischen transaktionsspezifischer und kumulierter Zufriedenheit unterschieden. Hinter der transaktionsspezifischen Zufriedenheit steht ein bestimmtes Erlebnis in Hinblick auf Kauf und Konsum. Die kumulierte Zufriedenheit hingegen wächst durch mehrere Erfahrungen mit einem Anbieter. *Faullant (2007)* merkt an, dass der Einsatz dieser beiden Ansätze vom Untersuchungsgebiet (Investitionsgüter oder Konsumgüter) abhängig ist. Demzufolge basieren langfristige Kundenbeziehungen auf stabiler und transaktionsübergreifender Zufriedenheit (z. B. bei Investitionsgütern). Hingegen werden Konsumgüter basierend auf Einzelentscheidung privater Endverbraucher gekauft, wobei der Kunde seine Zufriedenheit bereits innerhalb kurzer Zeit bewertet.⁴⁰

In der vorliegenden Arbeit ist das Konstrukt der Kundenzufriedenheit als Vergleichsprozess zwischen einer erwarteten Soll-Leistung und einer tatsächlichen Ist-Leistung zu verstehen. Als Basismodell für diese Ansichtsweise gilt das Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma (kurz: C/D-Paradigma).

3.2.1 Das Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma

Das Konfirmations/Diskonfirmations (kurz C/D-Paradigma), oder auch Erwartungs/Diskonfirmations-Paradigma genannt, beschreibt einen Erklärungsansatz und gilt als weit verbreitetes Modell zur Erklärung der Entstehung von Kundenzufriedenheit.⁴¹ Viele empirische Belege erwiesen die nachhaltige Evidenz und bezeichnen dieses Paradigma als den bedeutendsten Ansatz in der Zufriedenheitsforschung.⁴²

³⁹ Vgl. STOCK-HOMBURG, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. 5. Auflage. S. 26

⁴⁰ Vgl. BÖSENER, K.: Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung und Kundenpreisverhalten. S. 11

⁴¹ Vgl. SPERL, F.: Customer Relationship Management. S. 65

⁴² Vgl. JARITZ, S.: Kundenbindung und Involvement. S. 75

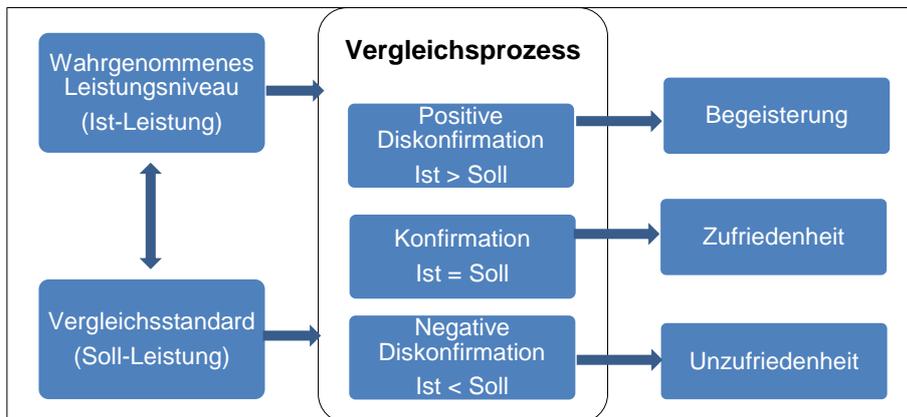


Abbildung 3-2: Modellkomponenten des C/D-Paradigmas⁴³

In Abbildung 3-2 ist das C/D-Paradigma mit seinen Modellkomponenten und Zusammenhängen grafisch dargestellt. Vereinfacht ausgedrückt handelt es sich hier um einen Vergleichsprozess bei dem der Kunde seine Erfahrungen bei der Nutzung des Produktes oder der Dienstleistung (Ist-Leistung) mit seinen Erwartungen (Soll-Leistung) vergleicht.⁴⁴ Demnach entsteht Kundenzufriedenheit dann, wenn bei einem Vergleichsprozess die Ist-Leistung die Soll-Leistung übertrifft (positive Diskonfirmation) oder erfüllt (Konfirmation). Werden die Erwartungen (Soll-Leistung) von der tatsächlichen Ist-Leistung nicht erfüllt, entsteht beim Kunden Unzufriedenheit (negative Diskonfirmation). Aus diesem Grund sieht das C/D-Paradigma die Kundenzufriedenheit als eine von Kauf- und Nutzungserfahrungen entstehende ex-post-Evaluierung.⁴⁵

Im Folgenden wird genauer auf die differenzierten Modellkomponenten eingegangen, da diese von weiteren Faktoren beeinflusst werden.

Wahrgenommene Werte aus Erwartungen, Normen, Idealen und Erfahrungen bilden aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht den Vergleichsstandard (Soll-Leistung) und beschreiben somit das erwünschte Leistungsniveau.⁴⁶ Diese Erwartungen werden in der Literatur häufig in prädiktive und normative Erwartungen aufgeteilt. Diese beiden Erwartungstypen sind, wie in Abbildung 3-3 ersichtlich, in weitere Komponenten unterteilt. Prädiktive Erwartungen gelten als prognostizierend und bestehen aus dem vorhergesehenen bzw. antizipierten und wahrscheinlichen Leistungsniveau. Diese können aufgrund der individuellen Erwartungshaltung der Kunden nicht hierarchisch dem Erwartungsniveau zugeordnet werden. Das vorhergesehene Leistungsniveau wird von den eigenen Erfahrungen mit dem Anbieter oder durch die Kommunikation mit anderen Kunden bzw.

⁴³ Vgl. HOMBURG, C.; STOCK-HOMBURG, R.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. 6. Auflage. S. 21

⁴⁴ Vgl. NERDINGER, F. W.; NEUMANN, C.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Wirtschaftspsychologie. S. 128

⁴⁵ Vgl. GREVE, G.: Kundenorientierte Unternehmensführung als Managementtherausforderung. In: Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 7

⁴⁶ Vgl. BAHR, M.: Kundenzufriedenheit als Strategieelement in der Bauindustrie. In: Baubetrieb und Baumaschinen. S. 44

Nahestehenden bestimmt. Wahrscheinliches Leistungsniveau ist eine weitere Präzisierung des vorhergesehenen Leistungsniveaus.

Das Gegenstück zu den prädiktiven Erwartungen sind die normativen Erwartungen. Diese halten sich an individuellen Normen und Anforderungen, welche durch die wahrgenommene Leistung beurteilt werden. Die Erwartungen dieses Typs sind unterteilt in das minimal tolerierte, das normale, das erwünschte und das ideale Leistungsniveau und können dem Erwartungsniveau hierarchisch zugeordnet werden. Das minimal tolerierte Niveau beschreibt sozusagen den Mindeststandard. Das normale Niveau gilt als das im Durchschnitt erbrachte Leistungsniveau der in Anspruch genommenen Leistungen eines Produktes oder einer Dienstleistung. Erhofft sich der Kunde ein gewisses Niveau vom Anbieter, wird vom erwünschten Leistungsniveau gesprochen. Wird aus Sicht des Kunden die bestmögliche Leistung vorausgesetzt, was auch unrealistische Erwartungen beinhalten kann, dann ist das als ideales Niveau einzustufen.⁴⁷

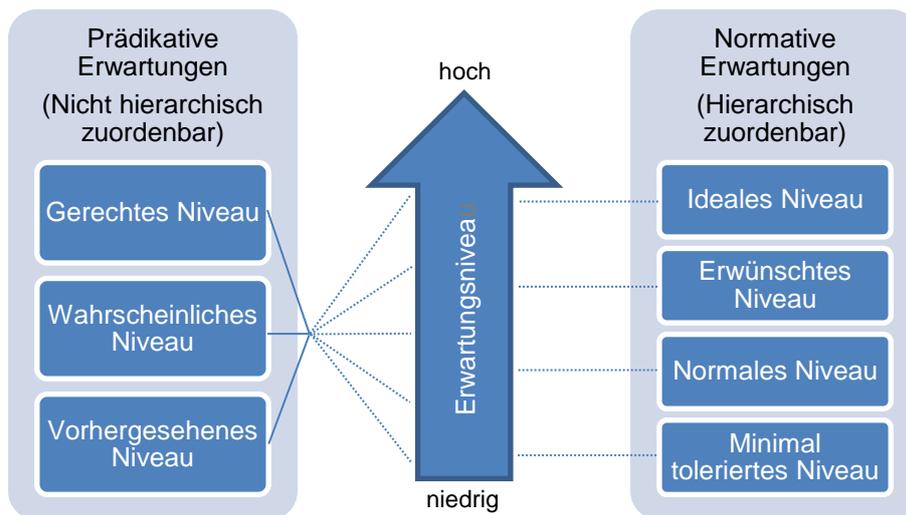


Abbildung 3-3: Erwartungshierarchie⁴⁸

Das Pendant der zuvor erläuterten Soll-Leistung des Vergleichsprozesses ist die Ist-Leistung (siehe Abbildung 3-2).⁴⁹ Jeder Kunde nimmt die Ist-Leistung (wahrgenommenes Leistungsniveau) unterschiedlich wahr, weswegen sich in der Literatur die subjektive und objektive Leistung als Komponenten der Ist-Leistung durchgesetzt haben.⁵⁰ Die objektive Leistung ist für alle Kunden gleich und entspricht dem tatsächlichen Leistungsniveau,

⁴⁷ Vgl. BÖSENER, K.: Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung und Kundenpreisverhalten. S. 15 f

⁴⁸ Vgl. RICHTER, M.: Dynamik von Kundenerwartungen im Dienstleistungsprozess. S. 46

⁴⁹ Vgl. HÖLZING, J.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. S. 27

⁵⁰ Vgl. BAHR, M.: Kundenzufriedenheit als Strategieelement in der Bauindustrie. In: Baubetrieb und Baumaschinen. S. 44

also einer tatsächlich messbaren Höhe der Leistung. Die subjektive Leistung geht aus den individuellen Erwartungen des Kunden hervor und wird daher meist der objektiven Leistung vorgezogen.⁵¹ Die vorliegende Arbeit untersucht den Einfluss nicht messbarer Leistungseigenschaften auf ein Kundensegmente der Baubranche, somit sind die subjektiven Ist-Leistungen maßgebend für die Untersuchung.

Die nächste Modellkomponente im C/D-Paradigma ist der Vergleichsprozess. Die zuvor erörterten Soll- (Vergleichsstandard, Erwartungen) und Ist-Leistungen (wahrgenommenes Leistungsniveau) werden in diesem Prozess gegenübergestellt und das Ergebnis dieses Vergleiches ergibt entweder Konfirmation oder Diskonfirmation. Konfirmation bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die erwartete Soll-Leistung durch die wahrgenommene Ist-Leistung bestätigt wird (Soll = Ist) und dadurch Zufriedenheit beim Kunden entsteht. Positive oder negative Diskonfirmation tritt auf, wenn bei dem Vergleich zwischen Soll- und Ist-Leistung Differenzen bestehen.⁵² Wird der Vergleichsstandard durch die wahrgenommene Leistung nicht erreicht (Soll > Ist), entsteht negative Diskonfirmation und folgend daraus Unzufriedenheit beim Kunden. Übersteigt jedoch die wahrgenommene Leistung den Vergleichsstandard (Soll < Ist), kommt es zur positiven Diskonfirmation, welche Zufriedenheit des Kunden zufolge hat und sogar Begeisterung auslösen kann.⁵³

Das C/D-Paradigma ist ein kognitiver (wahrgenommener) Vergleich, welcher Kundenzufriedenheit und -unzufriedenheit als Ergebnis hat. Weitere Ansätze gehen jedoch davon aus, dass Zufriedenheit auch als Gefühl und damit verbundenen Emotionen betrachtet werden kann.⁵⁴ Demzufolge wird Kundenzufriedenheit als Einstellung zu einem Angebot betrachtet, wobei diese eine kognitive und eine affektive (gefühlsbetonte) Komponente aufweist. Die kognitive Komponente bezieht sich auf das Wissen um das Objekt, die affektive Komponente auf das Gefühl gegenüber dem Objekt.⁵⁵

Die Grundstruktur des C/D-Paradigma erhält große Akzeptanz in der Kundenzufriedenheitsforschung, jedoch gibt es zu diesem Grundmodell Erweiterungen in Form von spezielleren Ansätzen und Theorien, welche in den folgenden Unterkapiteln erläutert werden.⁵⁶ Infolge dessen wird eine Theorie gewählt, welche für die empirische Untersuchung, bezüglich der Messung der Kundenzufriedenheit von gewinnorientierten Bauträgern, gut geeignet ist.

⁵¹ Vgl. HOMBURG, C.; STOCK-HOMBURG, R.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen. S. 22

⁵² Vgl. FESTGE, F.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich. S. 22

⁵³ Vgl. BRAUNSTEIN, C.: Einstellungsforschung und Kundenbindung. S. 39

⁵⁴ Vgl. NERDINGER, F. W.; NEUMANN, C.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Wirtschaftspsychologie. S. 129

⁵⁵ Vgl. VON ROSENSTIEL, L.; NEUMANN, P.: Psychologie. In: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. S. 17 f

⁵⁶ Vgl. HÖLZING, J.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. S. 28

Einen Überblick über die speziellen Theorien zur Entstehung von Kundenzufriedenheit und deren Einordnung, basierend auf dem C/D-Paradigma als Grundmodell, soll Abbildung 3-4 aufzeigen.

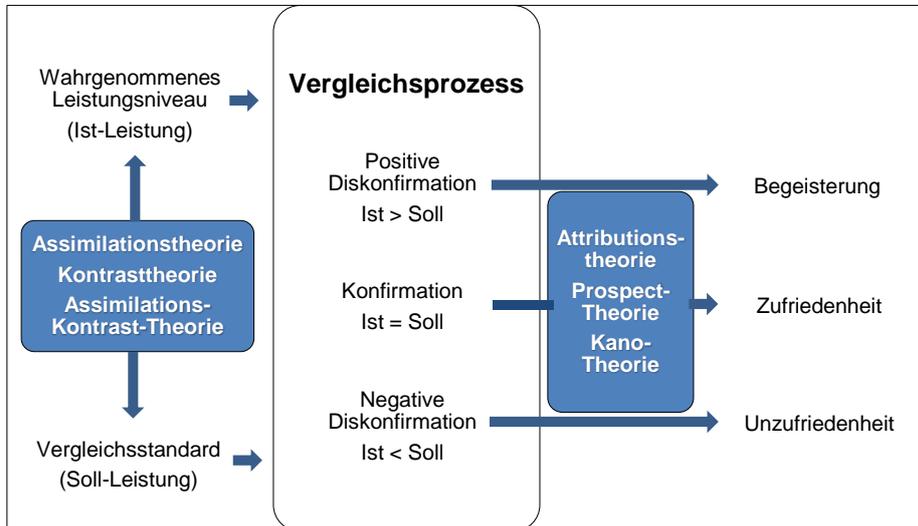


Abbildung 3-4: Modellkomponenten und Theorien des C/D-Paradigmas⁵⁷

Die in den folgenden drei Unterkapiteln erwähnten Theorien (Assimilations-, Kontrast- und Assimilations-Kontrast-Theorie), gehen davon aus, dass sich die Ist- und Soll-Komponente des C/D-Paradigmas gegenseitig im Beurteilungsprozess beeinflussen und ein Rückkopplungseffekt entsteht.⁵⁸

3.2.2 Die Assimilationstheorie

Die Assimilationstheorie basiert auf dem Grundgedanken der kognitiven Dissonanz (Konflikt in der Wahrnehmung), wobei berücksichtigt wird, dass sich die Wahrnehmung des Leistungsniveaus und der Vergleichsstandard gegenseitig anpassen, sobald es beim Vergleichsprozess zu positiver oder negativer Diskonfirmation kommt. Es wird ein harmonisches Gleichgewicht angestrebt, was zu einem Abbau der kognitiven Dissonanz führt und im Gegenzug eine kognitive Konsonanz anstrebt.⁵⁹ Diese Theorie besagt also, dass Kunden zur Erreichung von Zufriedenheit dazu neigen,

⁵⁷Vgl. HOMBURG, C.; STOCK-HOMBURG, R.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen. S. 21

⁵⁸ Vgl. BAUER, M.: Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen. S. 29

⁵⁹ Vgl. KAISER, M.-O.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Dimensionen und Messmöglichkeiten. 2. Auflage. S. 58 f

durch Aufwertung bzw. Abwertung die Abweichungen der wahrgenommenen Leistung und des Vergleichsstandards zu assimilieren. Dies wird in der Literatur auch Assimilationseffekt genannt.⁶⁰

3.2.3 Die Kontrasttheorie

Die Kontrasttheorie basiert auf denselben Grundüberlegungen wie die Assimilationstheorie, jedoch erfolgt die Anpassung in entgegengesetzte Richtung, also in Form einer inversen Funktion der Soll-Ist-Beziehung.⁶¹ Liegt eine Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Leistung vor, neigen Kunden dazu, diese aufgrund des Überraschungseffektes zu vergrößern und nicht wie bei der zuvor erwähnten Theorie ins Gleichgewicht zu bringen. Bei einer Abweichung werden also die Leistungen, abhängig von der Art der Diskonfirmation (positiv oder negativ), als extrem gut oder schlecht wahrgenommen und die Zufriedenheit oder die Unzufriedenheit wird verstärkt.⁶²

3.2.4 Die Assimilations-Kontrast-Theorie

Die Assimilations-Kontrast-Theorie ist eine Kombination aus der Assimilations- und der Kontrasttheorie. Sie kombiniert zwei gegensätzlichen Theorien. Demnach ist die Größe der Abweichung zwischen Erwartung und wahrgenommener Leistung ausschlaggebend, welcher Effekt ausgelöst wird.⁶³ Hierzu entstehen drei Zonen, welche Akzeptanz-, Ablehnungs- und Indifferenzzone genannt werden. Die Indifferenzzone beinhaltet Abweichungen, welche nicht bewusst wahrgenommen oder als neutral eingestuft werden, da ansonsten permanente Zufriedenheit oder Unzufriedenheit vorherrschen würde. In der Akzeptanzzone tritt der Assimilationseffekt ein, wobei die sich Differenzen, wie zuvor erwähnt, zwischen Erwartung und wahrgenommener Leistung wechselseitig anpassen, um ein Gleichgewicht herzustellen. Hat die Diskonfirmation ein hohes Ausmaß erreicht, sodass das Empfinden des Kunden in den Ablehnungsbereich fällt, verstärkt sich die Diskrepanz.⁶⁴ Die persönliche Bedeutsamkeit des Objektes bestimmt die Größe der Akzeptanz und des Ablehnungsbereiches.⁶⁵

Abbildung 3-5 zeigt die drei erwähnten Theorien in grafischer Darstellung.

⁶⁰ Vgl. HOMBURG, C.; STOCK-HOMBURG, R.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. 6. Auflage. S. 30

⁶¹ Vgl. KAISER, M.-O.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Dimensionen und Messmöglichkeiten. S. 60

⁶² Vgl. HOMBURG, C.; STOCK-HOMBURG, R.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. 6. Auflage. S. 26

⁶³ Vgl. NERDINGER, F. W.; NEUMANN, C.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Wirtschaftspsychologie. S. 144

⁶⁴ Vgl. HÖLZING, J.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. S. 32

⁶⁵ Vgl. NERDINGER, F. W.; NEUMANN, C.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Wirtschaftspsychologie. S. 132

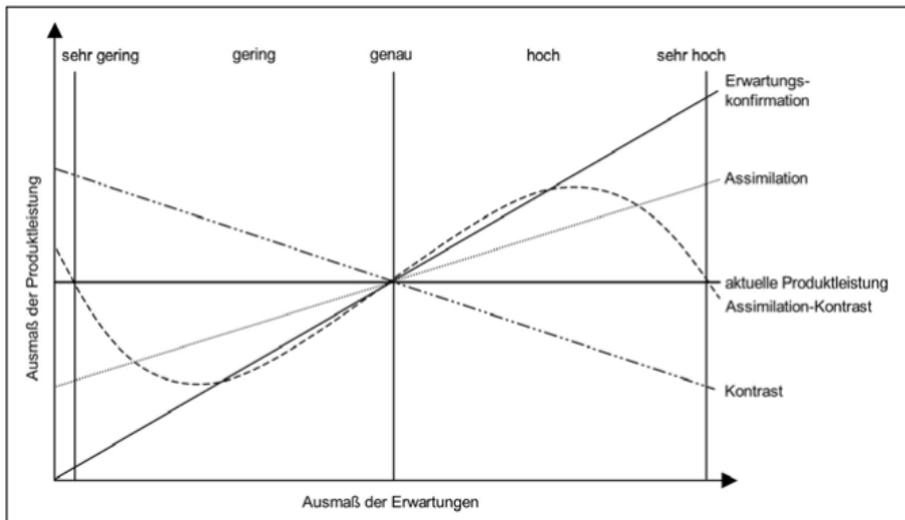


Abbildung 3-5: Erklärungsansätze der Assimilations-, Kontrast- und Assimilations-Kontrast-Theorie⁶⁶

In den folgenden Kapiteln werden Theorien erläutert, welche die Beziehung zwischen dem Vergleichsprozess und der Kundenzufriedenheit und -unzufriedenheit behandeln (siehe Abbildung 3-4).

3.2.5 Die Attributionstheorie

Bei der Attributionstheorie wird die Kundenzufriedenheit nicht durch das Ergebnis des Vergleiches aus Soll- und Ist-Leistung beeinflusst, sondern durch situative Elemente.⁶⁷ Basis dafür bildet die Suche nach subjektiven und sozialen Zuschreibungen von Eigenschaften als Ursache für den Erfolg oder Misserfolg des Kunden. Diese Attributionstheorie geht von einer Korrelation zwischen einem Effekt und einer Ursache aus. Der Kunde hinterfragt demnach seine Ergebnisse und versucht, die Ursachen für seine Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit herauszufinden.⁶⁸ Dieser Ursachenzuschreibung (Attribution) können folgende sechs Dimensionen zugeordnet werden:⁶⁹

- Lokation, Ort (Zuschreibung zur eigenen Person oder einer anderen Person),
- Stabilität (Ist die Ursache temporär gültig oder konstant über die Zeit?),
- Kontrollierbarkeit (Ist die Attribution kontrollierbar oder unkontrollierbar?),

⁶⁶ HÖLZING, J.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. S. 33

⁶⁷ Vgl. BÖSENER, K.: Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung und Kundenpreisverhalten. S. 20

⁶⁸ Vgl. STRUTZ, G.: Kundenzufriedenheitsanalyse - Methodik, Vorgehensweise und Durchführung. S. 8, 13

⁶⁹ Vgl. DEBLER, W. F.: Attributionforschung. Kritik und kognitiv-funktionale Reformierung. S. 194 f

- Globalität (konstante oder nicht-konstante Faktoren über unterschiedliche Situationen hinweg),
- Intentionalität (Gibt es bewusste oder unbewusste Absichten, also mit oder ohne Motiv?),
- Erogenität (Ist die Ursachenzuschreibung basierend auf intrinsischen oder extrinsischen Faktoren, sprich aus eigenem oder nicht aus eigenem Antrieb?).

Allein die Ursachenzuschreibung und nicht die Konfirmation bzw. Diskonfirmation ist laut der Attributionstheorie in der Lage, den Grad der Zufriedenheit zu steigern oder zu senken, wobei Emotionen (affektive Komponenten) eine bedeutende Rolle spielen. Da aber die Beurteilung von Kunden meist nach festgelegten Denkmustern abläuft, entsteht bezüglich der gedanklichen Aktivitäten der Kunden ein Kritikpunkt.⁷⁰

Auch diese Theorie wird in Bezug auf die Forschungsfrage dieser Arbeit hinterfragt. Die Attributionstheorie hat einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, jedoch ist das C/D-Paradigma in der Praxis von größerer Bedeutung.⁷¹ Es ist für die vorliegende Arbeit nicht zielführend, Faktoren der Kundenzufriedenheit nach ihrer Wertigkeit über die Ursachenzuschreibung von Kunden zu ermitteln. Hier könnte der Einfluss der affektiven gegenüber der kognitiven Komponente der Kunden sehr groß sein und da die empirische Studie in Form einer Stichprobe umgesetzt wird, könnte hier die Gefahr von nicht aussagekräftigen Stichproben entstehen.

3.2.6 Die Prospect-Theorie

Dieses Unterkapitel erläutert die Prospect-Theorie als Nutzentheorie, welche sich damit beschäftigt, wie Individuen vorgehen, wenn sie an kognitive Grenzen bei Risikoentscheidungen stoßen. Die Wahl zwischen Alternativen ist durch definierte Wahrscheinlichkeiten gekennzeichnet, welche unabhängig von der Erfahrung oder Wahrnehmung sind und aus der Vernunft durch logisches Schließen entstehen.⁷² Von einem Referenzpunkt aus kann der Nutzen durch positive oder negative Abweichungen in Form von Gewinn oder Verlust ausgedrückt werden.⁷³ Die Prospect-Theorie wird folgend anhand einer Wertefunktion beschrieben. Wie in Abbildung 3-6 ersichtlich, hat die Wertefunktion eine stärkere Steigung im negativen Bereich als im positiven Bereich. Das ist darauf zurückzuführen, dass eine negative Bewertung einer Eigenschaft die Gesamtzufriedenheit eines Produktes oder einer Dienstleistung stärker beeinflusst als eine Positive.⁷⁴

⁷⁰ Vgl. BRUHN, M.; MEFFERT, H.: Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung - Umsetzung - Kontrolle. S. 94 f

⁷¹ Vgl. TAUB, C.: Benchmarking von Erfolgsfaktoren der Kundenzufriedenheit. S. 19

⁷² Vgl. WENIG, C.: Die Prospect-Theorie. In: Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. S. 196

⁷³ Vgl. HOMBURG, C.; STOCK-HOMBURG, R.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. 6. Auflage. S. 31

⁷⁴ Vgl. VAN DOORN, J.: Zufriedenheitsdynamik. Eine Panelanalyse bei industriellen Dienstleistungen. S. 45

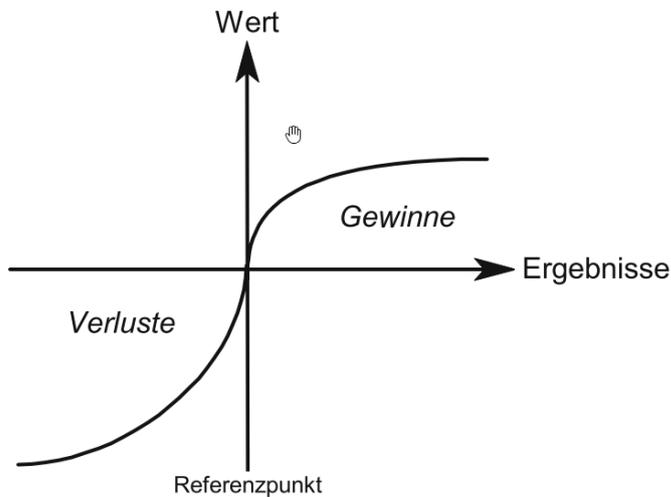


Abbildung 3-6: Wertefunktion in der Prospect-Theorie⁷⁵

Ein Beispiel zu diesem Effekt ist, wenn bei einem Glücksspiel, mit einer identen Wahrscheinlichkeit zu gewinnen (z. B. Münzwurf), die Wahl besteht zwischen einem sicheren Gewinn von z. B. fünf Euro oder durch die Anwendung des Glücksspieles z. B. zehn Euro oder nichts zu gewinnen. Dieses Beispiel, interpretiert mit der Wertefunktion aus Abbildung 3-6, sagt vorher, dass die Risikofreude im Verlustbereich größer ist als die Risikoscheue im Gewinnbereich, jedoch bedeutet es auch, dass der Verlust von fünf Euro schwerer wiegt, als der Gewinn derselben Summe.⁷⁶

Diese Theorie hat den Nachteil, dass die Korrelation zwischen Eigenschaftsausprägung und Gesamtzufriedenheit nicht differenziert werden kann, da sie alle Merkmale gleich behandelt.⁷⁷ Da in dieser Arbeit nicht die Gesamtzufriedenheit gegenüber Bauunternehmen, sondern der Einfluss von einzelnen Leistungseigenschaften untersucht wird, ist die Prospect-Theorie nicht für die empirische Untersuchung geeignet.

3.2.7 Die Kano-Theorie

Die eindimensionale Betrachtung der Soll-Ist-Vergleiche des C/D-Paradigmas wird der Komplexität des Zufriedenheitskonstruktes nicht gerecht und führt zu einer mehrdimensionalen Auffassung von Kundenzufriedenheit.⁷⁸ Den Ausgangspunkt für diese Mehrfaktoretheorie bilden Studienergebnisse zur Arbeitszufriedenheit von *Herzberg, Mausner und Snyderman*

⁷⁵ NERDINGER, F. W.; NEUMANN, C.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Wirtschaftspsychologie. S. 202

⁷⁶ NERDINGER, F. W.; NEUMANN, C.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Wirtschaftspsychologie. S. 202

⁷⁷ Vgl. HOMBURG, C.; STOCK-HOMBURG, R.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. 6. Auflage. S. 32

⁷⁸ Vgl. BEUTIN, N.: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In: Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. S. 34

und dienten den genannten Autoren als Basis für die Zwei-Faktoren-Theorie. Sie befragten dabei 203 Angestellte, klassifizierten die Ereignisse und fassten sie zu 16 Gruppen zusammen. Dies ergab, dass Ereignisse sich in Motivatoren und Hygienefaktoren differenzieren lassen. Motivatoren sind Ereignisgruppen, welche verstärkt mit positiven Emotionen verbunden sind, und Hygienefaktoren bezeichnen die vermehrt negativ behafteten Erlebnisse.⁷⁹ Hygienefaktoren werden als Mindestanforderungen gesehen, welche bei Nichterfüllung zu Unzufriedenheit führen und bei Erfüllung keine Zufriedenheit auslösen. Motivatoren hingegen lösen bei Nichterfüllung keine Unzufriedenheit aus und bei Erfüllung dieser entsteht Zufriedenheit.⁸⁰ Die Ergebnisse dieser Forschungsstudie sind in Abbildung 3-7 ersichtlich und es ist zu erkennen, dass die 203 Befragten die Unternehmenskultur als einen der größten Hygienefaktoren und damit als selbstverständlich sehen. Die Leistung wird von den befragten Angestellten als einer der größten Motivatoren empfunden und ist nicht als selbstverständlich zu sehen.

⁷⁹ Vgl. HÖLZING, J.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. S. 42

⁸⁰ Vgl. HERZBERG, F.: Work and the nature of man. S. 71

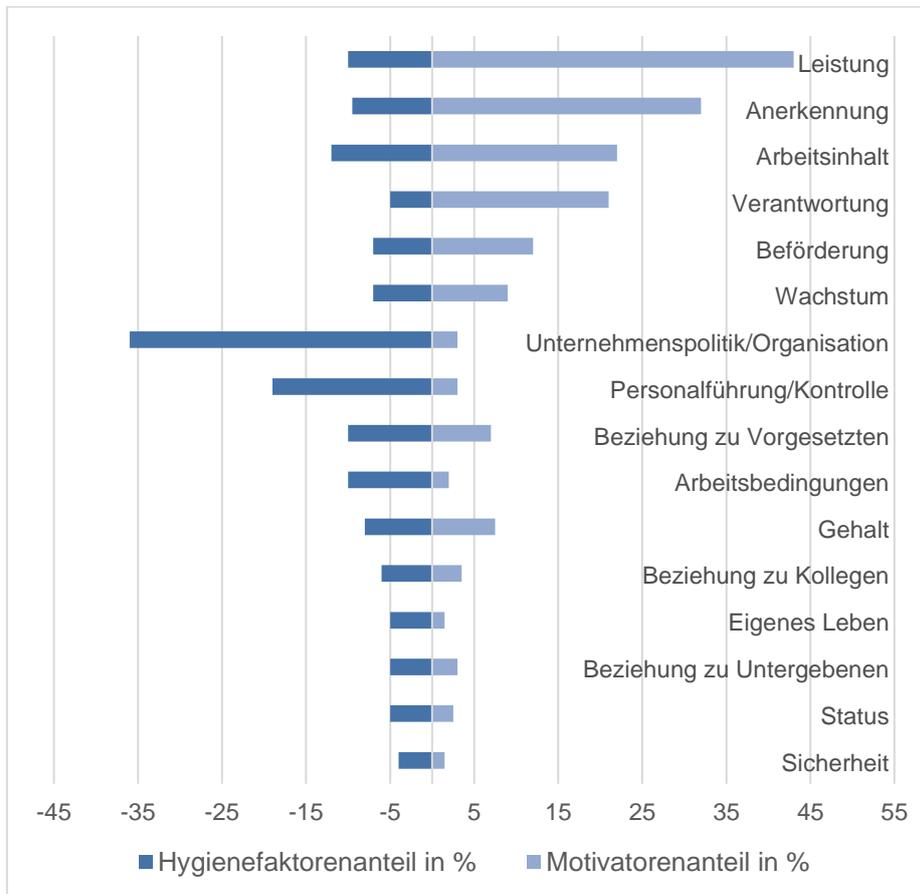


Abbildung 3-7: Motivatoren und Hygienefaktoren⁸¹

Die Theorie des Kano-Modells baut auf der gerade erwähnten Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg auf und versucht, die Faktoren der Kundenzufriedenheit nach ihrer Stärke des Einflusses zu ermitteln.⁸² Diese Theorie hat in der Marketingforschung einen großen Wert als Erklärungsansatz der Kundenzufriedenheit.⁸³ Das in dieser Theorie angewandte Modell hat seinen Ursprung in der „Theory of Attractive Quality“ von *Noriaki Kano*, der den Zusammenhang zwischen dem Erfüllungsgrad einer Qualitätseigenschaft und der Zufriedenheit eines Kunden in seinen Studien analysiert.⁸⁴ Die Qualität wird hierbei in objektive und subjektive Qualität differenziert, wobei erstgenannte die Eignung der Produkt- oder Dienstleis-

⁸¹ Vgl. HERZBERG, F.; MAUSNER, B. M.; SYNDERMAN, B. B.: The Motivation to Work. S. 101

⁸² Vgl. NERDINGER, F. W.; NEUMANN, C.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Wirtschaftspsychologie. S. 133

⁸³ Vgl. MATZLER, K.; FUCHS, M.; SCHUBER, A. K.: Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply?. In: Total Quality Management & Business Excellence, 15/2004. S. 1127

⁸⁴ Vgl. HÖLZING, J.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. S. 77

tungsmerkmale hinsichtlich deren zu erfüllenden und vorausgesetzten Erfordernissen beschreibt. Die subjektive Qualität stellt die durch den Kunden individuell wahrgenommene und interpretierte objektive Qualität dar.⁸⁵

Die kundenseitige Wahrnehmung von Leistungsfaktoren wird beim Kano-Modell in drei Arten von Faktoren unterschieden, wobei die Stärke des Einflusses auf die Kundenzufriedenheit je nach Gruppe variiert.⁸⁶

In Abbildung 3-8 wird das Kano-Modell mit den drei Faktorarten gezeigt. Die Ordinate gibt den Grad der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit und die Abszisse den Grad der Erfüllung einer Qualitätseigenschaft aus Sicht des Kunden an.⁸⁷

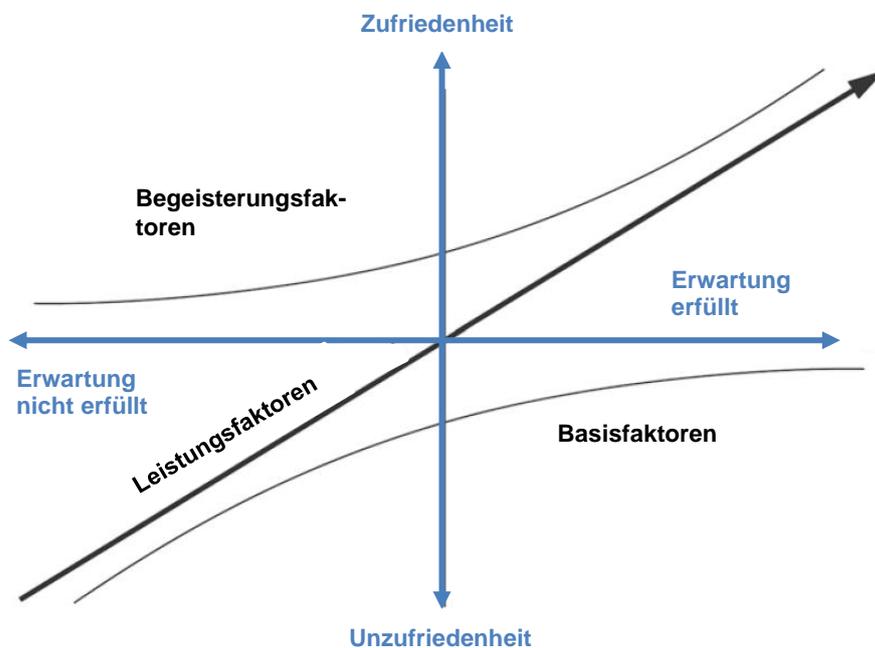


Abbildung 3-8: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit⁸⁸

Basisfaktoren stellen Mindestanforderungen dar, wie auch die Hygienefaktoren in der Zwei-Faktoren-Theorie. Sie müssen erfüllt sein, da sonst Unzufriedenheit entsteht und durch gänzliche Erfüllung dieser Faktoren kann sich ein Unternehmen nicht von der Konkurrenz abheben.⁸⁹ Leistungsfaktoren bezeichnen Anforderungen, die der Kunden ausdrücklich erwartet. Er ist unzufrieden, wenn sie nicht erfüllt sind, und er ist zufrieden, je höher der Erfüllungsgrad der verlangten Leistung ist, was am linearen Verlauf in Abbildung 3-8 zu erkennen ist. Eigenschaften, die der Kunde

⁸⁵ Vgl. TING, S.-C.; CHEN, C.-N.: The asymmetrical and non-linear effects of store quality attributes on customer satisfaction. In: Total Quality Management, 13/2002. S. 548

⁸⁶ Vgl. BRUHN, M.: Relationship Marketing. 5. Auflage. S. 81

⁸⁷ Vgl. HÖLZING, J.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. S. 86

⁸⁸ Vgl. BAILOM, F. et al.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. In: Marketing ZFP, 2/1996. S. 118

⁸⁹ Vgl. SEJA, C.; NARTEN, J.: Creative Communities. S. 49

nicht erwartet und als positiv wahrnimmt, werden als Begeisterungsfaktoren bezeichnet. Sie heben Anbieter von der Konkurrenz hervor, lösen aber im Gegenzug keine Unzufriedenheit aus, wenn sie nicht erfüllt sind. Weiters zu erwähnen sind die unerheblichen Faktoren, welche egal ob vorhanden oder nicht, die Zufriedenheit nicht beeinflussen, sowie Rückweisungsfaktoren, welche bei Vorhandensein Unzufriedenheit auslösen, jedoch keine Zufriedenheit zufolge haben, wenn sie fehlen.⁹⁰ All diese Faktoren unterliegen einer dynamischen Betrachtung, da sich im Laufe der Zeit Begeisterungs- zu Leistungs- und später zu Basisfaktoren entwickeln können. Diese Dynamik des Kano-Modells kann basierend auf dem C/D-Paradigma so erklärt werden, dass die Erwartungen der Kunden an einzelnen Leistungseigenschaften stark von vergangenen Erfahrungen beeinflusst werden.⁹¹

Das Kano-Modell ist aus der Marketingforschung nicht mehr wegzudenken und ist bestens als Theorie zur Erklärung einer dreifaktoriellen Struktur des Zufriedenheitskonstruktes geeignet. Dieses dreifaktorielle Konstrukt berücksichtigt explizit, stärker als alle anderen Theorien, neben den Erwartungen auch die Vorlieben der Kunden.⁹² Weiters ist dieses Modell besonders gut für komplexe Produkte und Dienstleistungen mit vielen unterschiedlichen Anforderungen geeignet. Die Aufteilung der Kundenanforderungen in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren stellt ein Hilfsmittel zur Entwicklung von optimierten Leistungspaketen für bestimmte Problemlösungen dar und gibt somit die Möglichkeit zur Differenzierung zum Wettbewerb und den Konkurrenten am Markt.⁹³

Bauprojekte sind hauptsächlich Unikate bzw. Einzelprodukte. Sie haben ähnliche Facetten, jedoch in der Gesamtkonfiguration gesehen ist jedes Gebäude für sich einzigartig. Bauunternehmen durchlaufen bei der Fertigstellung eines Bauprojektes einen komplexen Prozess und unterliegen einem Geschäftsmodell, welches sich von anderen Branchen unterscheidet. Die Bauwirtschaft zählt zu den Branchen, bei welchen in der Regel eine geringe Anzahl an Produkten gleichzeitig bearbeitet wird, weswegen einzelne Projekte das Gesamtergebnis der Bauunternehmungen essenziell beeinflussen können. Wohingegen die Gewinnmarge von anderen Branchen von der Absatzmenge abhängig ist.⁹⁴ Wird die Abwicklung eines Bauprojektes als Service angesehen, kann das Kano-Modell nicht nur Kenntnisse über Produktentwicklung und Produktverbesserung bringen, sondern kann auch bei der Prioritätensetzung von Angestellten in einer

⁹⁰ Vgl. LÜTTSCHWAGER, F.: Marktforschung. In: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. S. 193

⁹¹ Vgl. MATZLER, K.; PECHLANER, H.; SILLER, H.: Die Ermittlung von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren der Gästezufriedenheit. In: Tourismus Journal, 4/2001. S. 448

⁹² Vgl. HÖLZING, J.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. S. 90 f

⁹³ Vgl. MARX, D.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit: Ein Modell zur Analyse von Kundenwünschen in der Praxis. S. 2

⁹⁴ Vgl. ZIOUZIOU, S.: Bau-Vetrieb. S. 60

Serviceumgebung helfen. Es werden also jene Leistungsanforderungen identifiziert, welche beim Kunden die größte Zufriedenheit auslösen können.⁹⁵

Die Kano-Theorie eignet sich gut für diese Arbeit und wird in weiterer Folge für den empirischen Teil der Kundenzufriedenheit als Erklärungsansatz und Methode zur Messung der Kundenzufriedenheit gewählt. Mithilfe dieser Methode kann der Einfluss verschiedener Leistungseigenschaften auf die Kundenzufriedenheit überprüft und den Kanofaktoren (Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren) zugeordnet werden. In Kapitel 4 wird genauer auf die Vorgehensweise einer Kano-Umfrage eingegangen.⁹⁶

3.3 Kundenbindung

In diesem Unterkapitel wird die Thematik der Kundenbindung bearbeitet und auf Erklärungsansätze und Methoden zur Messung eingegangen. Die zweite Forschungsfrage bezieht sich auf die Möglichkeit, Kunden in Form von gewinnorientierten Bauträgern an Bauunternehmen zu binden. Aus diesem Grund soll in diesem Kapitel der Begriff Kundenbindung definiert und Messmethoden gewählt werden.

In der Literatur gibt es für die Kundenbindung kein einheitliches Begriffsverständnis. Die differenzierten Auffassungen lassen sich jedoch in drei Perspektiven gliedern, nämlich in die Kunden-, Anbieterperspektive und die Perspektive der Geschäftsbeziehung. Die Perspektive aus Kundensicht stellt die nachfrageorientierte Sichtweise dar, wobei zwischen einer behavioristischen und einer einstellungsorientierten Definition unterschieden wird. Die behavioristische Definition bezieht sich rein auf das Kaufverhalten, nicht auf den Kaufgrund. Die einstellungsorientierte Definition geht dem Grund des Kaufverhaltens nach. Die Perspektive der Geschäftsbeziehung sieht Kundenbindung als ein System, welches auf Grundlage positiver Einstellungen des Kunden die Verbesserung des Transaktionsgeschehens zufolge hat.⁹⁷ Die anbieterseitige Perspektive beinhaltet systematische Bindungsaktivitäten des Unternehmens und hat als Ziel, den Kunden zu Wiederholungs- und Mehrkäufen anzuregen. Dies kann durch emotionale Bindung, über Kundenzufriedenheit und über Aktivitäten mit technisch-funktionaler, vertraglicher und ökonomischer Gebundenheit erreicht werden.⁹⁸

⁹⁵ Vgl. SAUERWEIN, E.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. S. 3

⁹⁶ Aktuelle Methoden des Lean-Managements sind: Last Planner System, Lean Construction Management, Taktplanung und Taktsteuerung, Location-Based Management-System.

⁹⁷ Vgl. JARITZ, S.: Kundenbindung und Involvement. S. 29 f

⁹⁸ Vgl. GREVE, G.: Kundenorientierte Unternehmensführung als Managementtherausforderung. In: Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 9

Da sich diese Arbeit mit der Möglichkeit der Kundenbindung von Bauträgern an Bauunternehmen beschäftigt, wird folgend unter dem Begriff Kundenbindung die Anbieterperspektive verstanden, welche sich, wie zuvor erwähnt, mit den möglichen Maßnahmen zur Kundenbindung beschäftigt.⁹⁹ Hierbei werden in dieser Arbeit die Einflüsse von Leistungsattributen und Kundenbindungsinstrumenten von Bauunternehmen auf Kunden untersucht. Die Erkenntnisse daraus sollen den Bauunternehmen (Anbieter) Kriterien liefern, welche sich positiv auf die Kundenbindung auswirken können.

3.3.1 Das Konstrukt der Kundenbindung

Das in Kapitel 3.2 erörterte Konstrukt der Kundenzufriedenheit hat als bedeutsamste direkte Konsequenz die Kundenbindung zufolge. Das Wiederkauf-, Zusatzkauf- und Weiterempfehlungsverhalten wird von der Zufriedenheit der Kunden in hohem Maße beeinflusst.¹⁰⁰ Trotzdem führt Kundenzufriedenheit alleine nicht zu Kundenbindung.¹⁰¹ In diesem Sinne definiert Kundenbindung alle Maßnahmen, die ein Unternehmen setzt, um die Verhaltensabsichten und das bisherige Verhalten eines Kunden gegenüber dem Anbieter und dessen Leistungen positiv zu gestalten. Dies soll die zukünftige Kundenbeziehung stabilisieren bzw. ausweiten.¹⁰²

Abbildung 3-9 zeigt das Konstrukt der Kundenbindung und dessen Aufgliederung. Den ersten Teil bildet das bisherige Verhalten mit dem Wiederkauf- und dem Weiterempfehlungsverhalten, den zweiten die Verhaltensabsichten mit Wiederkauf-, Zusatzkauf- und Weiterempfehlungsabsicht. Vergangenes Verhalten zu messen bedingt einen hohen Aufwand und des Weiteren erlaubt die Messung der Verhaltensabsicht eine bessere Prognose. Aus diesen Gründen beschränkt sich die Messung meist auf die Verhaltensabsicht.¹⁰³ Die Verhaltensabsicht kann weiter unterteilt werden in Wiederkaufs-, Zusatzkaufs- und Weiterempfehlungsabsichten, welche auf die Zukunft abzielen.¹⁰⁴

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Beurteilung von Kriterien (Leistungseigenschaften, Kundenbindungsinstrumente) und deren Einfluss auf mögliche Kundenbindungen. Diesbezüglich wird eine Methode zur Messung

⁹⁹ In der empirischen Untersuchung werden Verbesserungspotenziale ermittelt, welche der Anbieter (Bauunternehmen) als Bindungsaktivitäten sehen soll. Aus diesem Grund wird hier von der Anbieterperspektive ausgegangen.

¹⁰⁰ Vgl. HÖLZING, J.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. S. 18

¹⁰¹ Vgl. MAUERHOFER, G.; GUTSCHE, C.: Bauunternehmensführung. 1. Auflage. S. 27

¹⁰² Vgl. HOMBRUG, C.; BRUHN, M.: Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretische und praktische Problemstellung. In: Handbuch Kundenbindungsmanagement - Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. S. 8

¹⁰³ Vgl. HOMBURG, C.; FÜRST, A.: Überblick über die Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Handbuch Kundenbindungsmanagement. S. 560

¹⁰⁴ Vgl. HOMBURG, C.; GIERING, A.; HENTSCHEL, F.: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Betriebswirtschaft Stuttgart, 2/1999. S. 179

der Verhaltensabsichten angestrebt, wodurch eine Prognose für die Kriterien entstehen soll.

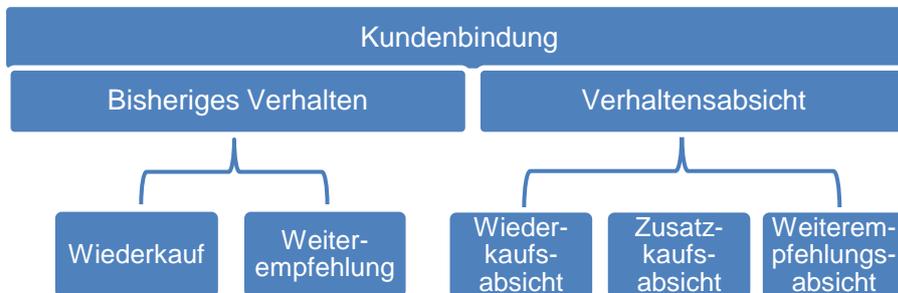


Abbildung 3-9: Das Konstrukt der Kundenbindung¹⁰⁵

Diese Verhaltensabsichten verfolgen einen konativen (antriebshafter) bzw. intentionalen (zweckbestimmten) Aspekt. Kundenbindung kann bei der Beurteilung von Objekten aber auch affektive und kognitive Komponenten zur Befriedigung der eigenen Motivationen beinhalten, welche als Einstellungen aufzufassen sind.¹⁰⁶ Es gibt ein eigenständiges Konstrukt der Verhaltensabsichten, wobei sich dieses von den kognitiven und affektiven Einstellungen abkoppelt. In diesem Fall beschreibt die Kundenbindung Folgekäufe, die bei einem bestimmten Anbieter unter der Bereitschaft von Kunden getätigt werden.¹⁰⁷ Diese Überlegungen führen dazu, dass sich in weiterer Folge der Begriff der Kundenbindung auf die Verhaltensabsichten aus der Anbieterperspektive bezieht.

Die zur Untersuchung angewendeten Kriterien werden in Kapitel 6.2 beschrieben und durch Kundenbindungsinstrumente (siehe Abbildung 3-11) erweitert.

3.3.2 Kundenbindungsinstrumente

In Kapitel 9 werden neben Leistungsanforderungen auch Kundenbindungsinstrumente und deren Einfluss auf eine mögliche Kundenbindung empirisch untersucht und ausgewertet. In Abbildung 3-10 sind die branchenübergreifend am häufigsten verwendeten Maßnahmen in Form von konventionellen Kundenbindungsinstrumenten dargestellt.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Vgl. HOMBURG, C.; FÜRST, A.: Überblick über die Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Handbuch Kundenbindungsmanagement. S. 559

¹⁰⁶ Vgl. WEINBERG, P.; TERLUTTER, R.: Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung. In: Handbuch Kundenbindungsmanagement. S. 48

¹⁰⁷ Vgl. DILLER, H.: Kundenbindung als Marketingziel. In: Marketing ZFP, 2/1996. S. 83

¹⁰⁸ Diese Kundenbindungsinstrumente dienen als Überblick für Methoden vieler anderer Branchen, um den Begriff Kundenbindungsinstrument besser darstellen zu können.

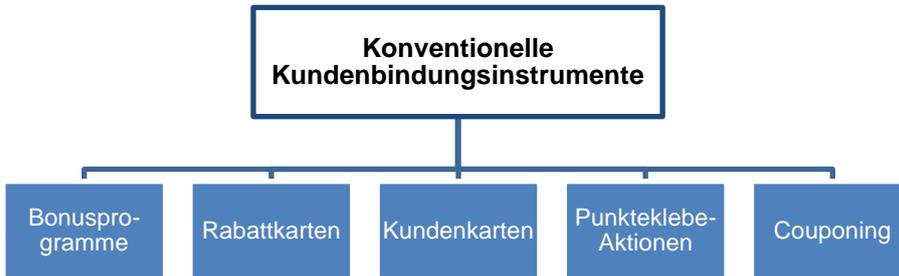


Abbildung 3-10: Übersicht von konventionellen Kundenbindungsinstrumenten¹⁰⁹

Diese konventionellen Kundenbindungsinstrumente sind jedoch für diese Arbeit nicht relevant, da sich die Bauwirtschaft aufgrund ihrer Branchenspezifika tendenziell anders gestaltet. Es bieten sich aber unterschiedliche Möglichkeiten an, welche, je nach Wichtigkeit des Kundensegmentes in der Baubranche, anwendbar sind.¹¹⁰ Diese Maßnahmen zur Kundenbindung sind folgend in Abbildung 3-11 dargestellt.

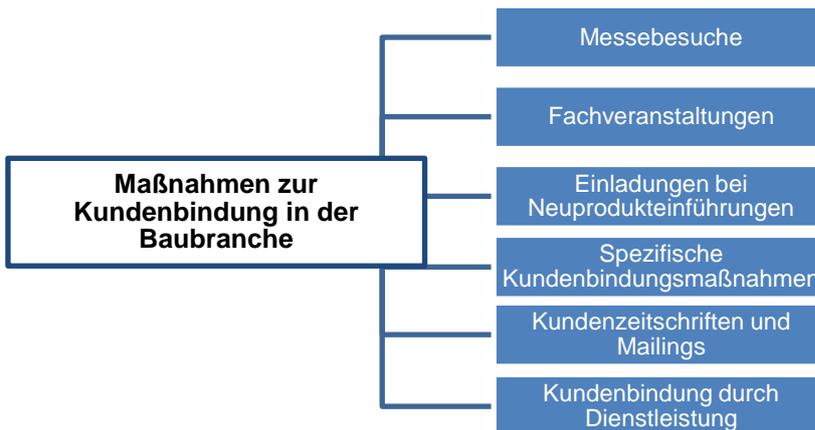


Abbildung 3-11: Mögliche Maßnahmen zur Kundenbindung in der Baubranche

Messebesuche sind Veranstaltungen, auf denen sich Bauunternehmen als Aussteller präsentieren können. Es handelt sich dabei um eine wirkungsvolle Variante die informatorischen und sozialen Bedürfnisse des Kunden zu treffen und die zwischenmenschliche Basis auszubauen. Auch Fachveranstaltungen können die Bedürfnisse beider Parteien befriedigen. Das Bauunternehmen kann durch einen Informationsaustausch mit Experten am Stand der Technik bleiben und sein Netzwerk erweitern. Zusätzlich werden auf Fachveranstaltungen aktuelle und zukunftsorientierte Themen der Branche bearbeitet (z. B. Umweltschutz), wobei Trends erkannt und Kundenwünsche frühzeitig erkannt werden können. Fachveranstaltungen

¹⁰⁹ Vgl. RANZINGER, A.: Praxiswissen Kundenbindungsmanagement. 2. Auflage. S. 2

¹¹⁰ Vgl. ZIOUZIYOU, S.: Bau-Vetrieb. S. 125

führen zu persönlichen Gesprächen mit Kunden, welche in ihrer Bedeutung für die Kundenbindung nicht zu unterschätzt sind. Unter spezifischen Kundenbindungsmaßnahmen verstehen sich Aktionen, mit denen der Kunde positiv überrascht wird. Hierzu zählen die Kontaktaufnahme bei Jubiläen des Bauwerks, unaufgeforderte Baubegehung zur Bestandsaufnahme, um aufgetretene Mängel zu erkennen, und Feiern bei Erreichung eines Meilensteines, wie z. B. die in Österreich bekannte Gleichen Feier, um mit dem Kunden in persönlichen Kontakt zu treten und dessen Bedürfnisse oder Beschwerden zu identifizieren. Einen immer wichtigeren Einfluss auf die Kundenbindung nehmen Dienstleistungen ein. Besonders im Facility Management entstehen dauerhafte Geschäftsbeziehungen, da das Bauunternehmen das Gebäude durch den Bau gut kennt. Es entsteht für das Bauunternehmen nicht nur ein Informationsvorsprung, sondern auch ein Vorwissen über den Kunden und seine Bedürfnisse.¹¹¹

Einladungen bei Neuprodukteinführungen, Kundenzeitschriften und Mailings werden hier nicht näher erläutert, da dies gängige Methoden sind und sie sich dadurch nicht von der Konkurrenz unterscheiden.

Die Erläuterung des Begriffes Kundenbindung und der Kundenbindungsinstrumente ist somit beendet. Folgend wird der Net Promoter Score (kurz NPS) als Messmethode der Kundenbindung vorgestellt.

3.3.3 Der Net Promoter Score

Zur Messung der Kundenbindung kann, wie zuvor erwähnt (siehe Kapitel 3.3.1), zwischen der Ex-Post-Messung des tatsächlichen Verhaltens der Kunden und der Ex-ante-Messung der Verhaltensabsichten unterschieden werden. Zur Ex-Post-Messung gibt es mehrere Ansätze, z. B. können Umsatz, Marktanteil, Kundenabwanderungsrate und durchschnittliche Dauer einer Kundenbeziehung als Indikatoren dienen. Diese Methode hat jedoch den Nachteil, dass zwischen Erst- und Wiederkäufern nicht unterschieden werden kann und es fehlt die Wirkung von situativen Einflüssen, wie z. B. die konjunkturelle Lage. Die Ex-ante-Messung behandelt hauptsächlich die Messung physischer Konstrukte, wie die Beschwerdezufriedenheit oder die Wiederkaufsabsicht.¹¹² Da in Kapitel 3.3.1 die Verhaltensabsichten als Konstrukt definiert wurden, wird auch hier die dazu passende Methode der Ex-ante-Messung gewählt. In diesem Zusammenhang wird folgend der Net Promoter Score erläutert.

Der Net Promoter Score (kurz NPS) wurde von *Reicheld*, einem ehemaligen Direktor bei *Bain & Company*, das erste Mal als Kennzahl vorgestellt.

¹¹¹ Vgl. ZIOUZIYOU, S.: Bau-Vetrieb. S. 125-127

¹¹² Vgl. NERDINGER, F. W.; NEUMANN, C.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Wirtschaftspsychologie. S. 141

Diese Kennzahl ergibt eine abgeleitete metrische Messgröße aus der Wirkung der Kundenbeziehung in Abhängigkeit zur Weiterempfehlung. Die besonders gute Eignung basiert auf der Berücksichtigung der rationalen und emotionalen Dimensionen hinsichtlich der Weiterempfehlungsfrage. Abbildung 3-12 zeigt den Messpunkt des NPS in der Kette der Kundenbeziehung. Es ist zu erkennen, dass es in dieser Kette nach der Kundenbindung zur Weiterempfehlung kommt. Das bedeutet, dass die Chance der Kundenbindung sehr groß ist, wenn ein Kunde ein Unternehmen weiterempfiehlt.¹¹³ Weiters gibt es branchenübergreifende, empirische Untersuchungen, welche den Zusammenhang zwischen Weiterempfehlungsverhalten und dem am Umsatzwachstum gemessenen Unternehmenserfolg herstellen.¹¹⁴

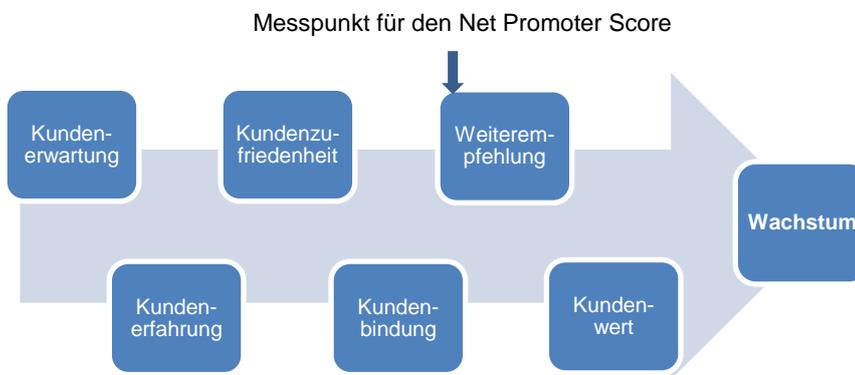


Abbildung 3-12: Position des NPS in der Kette der Kundenwirkungsbeziehung¹¹⁵

Die Methode des NPS zur Messung der Kundenbindung besteht aus einem Zwei-Fragen-System. Die erste geschlossene Frage bezieht sich auf die Weiterempfehlungsabsicht und die zweite offene Frage lässt Raum für Verbesserungsvorschläge aus Kundensicht. Große Kritikpunkte der NPS-Methode sind die geringe Spezifizierung und die Erkenntnis, dass ein Plan bzw. Ziel verfolgt werden muss, um zielführende Erkenntnisse zu erzielen.¹¹⁶ Der Kritikpunkt der Spezifizierung ist für diese Arbeit nicht zutreffend, da ein bestimmtes Kundensegment befragt wird und es bei dieser Befragung nicht um die allgemeine Weiterempfehlungsabsicht geht. Es wird die Frage der Weiterempfehlungsabsicht gezielt nach Leistungseigenschaften und Instrumenten zur Kundenbindung in der Baubranche gestellt, womit auch der zweite Kritikpunkt vernachlässigt werden kann. Der Net Promoter Score wird in der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit als Messmethode verwendet, wobei in Kapitel 5 genauer auf die Vorgehensweise eingegangen wird.

¹¹³ Vgl. VAN RIET, J.; KIRSCH, M.: Konzeption und Nutzung des net Promoter Score. In: Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 42 f

¹¹⁴ Vgl. GREVE, G.: Kundenorientierte Unternehmensführung als Managementtherausforderung. In: Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 26

¹¹⁵ VAN RIET, J.; KIRSCH, M.: Konzeption und Nutzung des net Promoter Score. In: Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 42

¹¹⁶ Vgl. JACOB, M.: Kundenmanagement in der digitalen Welt. S.

Die Themen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wurden somit beschrieben. Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt auf der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung. Eine erfolgreiche Verbesserung dieser Bereiche führt zu einem höheren Kundenwert und in weiterer Folge zu einem größeren Unternehmenserfolg.

3.4 Kundenwert

Das letzte Unterkapitel der theoretischen Grundlagen zum Kundenmanagement beschäftigt sich mit dem Resultat eines Kundenmanagements, nämlich dem Kundenwert. Die Wirkungskette, bestehend aus Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert (siehe Abbildung 3-1), unterliegt unternehmensexternen und -internen Faktoren, weswegen alle Bestandteile zur Realisierung von Kundenbeziehungen zusammenhängen.¹¹⁷ Um ein Kundenmanagement effektiv einsetzen zu können, ist es äußerst entscheidend, die Wirkungsbeziehungen der einzelnen Bestandteile zu erkennen. Direkte Zusammenhänge, wie z. B. von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, sind immens wichtig, jedoch muss im Hinblick auf die Optimierung des Kundenwertes als ökonomische Größe der Unternehmenssteuerung die gesamte Wirkungskette mit ihren Wechselbeziehungen betrachtet werden, um unternehmerischen Erfolg zu generieren.¹¹⁸

Der Begriff Kundenwert kann in zwei Perspektiven gegliedert werden. Die Erste beschreibt eine Geschäftsbeziehung zwischen Kunden und Unternehmen, wobei für den Kunden ein Nettonutzen (Differenz zwischen Nutzen und Kosten) entsteht. Die Zweite beschreibt den ökonomischen Wert (quantitativ messbare Bedeutung von Wirtschaftsobjekten) einer Kundenbeziehung aus Unternehmenssicht. Der Kundenwert als ökonomische Erfolgsgröße (aus Unternehmenssicht) lässt rentable und unrentable Kundenbeziehungen erkennen. In weiterer Folge können, basierend auf dem Kundenwert, Investitionen in Kundenbeziehungen gerechtfertigt und Maßnahmen zur wertorientierten Steuerung von Kundenbeziehungen eingeführt werden.¹¹⁹ Diese Themenstellung hängt eng mit dem Beziehungsmarketing zusammen und zielt auf Kunden ab, mit welchen rentable Geschäftsbeziehungen aufgebaut und gehalten werden können.¹²⁰

¹¹⁷ HOMBRUG, C.; BRUHN, M.: Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretische und praktische Problemstellung. In: Handbuch Kundenbindungsmanagement - Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. S. 36 f

¹¹⁸ Vgl. BRUHN, M.: Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In: Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 39

¹¹⁹ Vgl. GREVE, G.: Kundenorientierte Unternehmensführung als Managementtherausforderung. In: Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 10

¹²⁰ Vgl. GRÖNROOS, C.: Service Management and Marketing. S. 138

Laut *Hepworth und Mateus* führen zwar 90 % der Unternehmen Kundenzufriedenheitsanalysen durch, aber nur zwei Prozent können mithilfe von Kundenzufriedenheitsmaßnahmen Veränderungen des Unternehmenserfolges messen. Dies ist auf ein Schnittstellenproblem zwischen Strategien und Maßnahmen des Kundenmanagements und dem Unternehmenserfolg zurückzuführen. Der ökonomische Beitrag zum unternehmerischen Erfolg einzelner Kunden kann mit produkt-, prozess- oder organisationsbezogenen Messsystemen nicht transparent gemacht werden.¹²¹

Um die Forschungsfragen dieser Arbeit zu beantworten, wird folgend gezielt auf Messmethoden für die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung eingegangen. Es werden Faktoren untersucht, welche in weiterer Folge den Kundenwert und somit den Unternehmenserfolg beeinflussen können. Trotzdem soll hier erwähnt werden, dass für ein funktionierendes Kundenmanagement die Wechselbeziehungen zwischen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu beachten sind.

3.5 Zusammenfassung

Kundenspezifische Analysen und Strategien können den Unternehmenserfolg erheblich beeinflussen. Dabei wird eine Steigerung des Kundenwertes angestrebt, welcher im Kundenmanagement in Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung unterteilt wird. Alle drei Bereiche wirken gemeinsam auf den Kundenwert ein. Diese Arbeit fokussiert auf die Teile Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

Zur Definition der Kundenzufriedenheit wird als Basis das C/D-Paradigma verwendet. Dieses besagt, dass Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit aus dem Vergleichsprozess zwischen Soll- und Ist-Leistung entsteht. Das Kano-Modell beschreibt einen geeigneten Ansatz zur Ermittlung und Kategorisierungsordnung von Faktoren der Kundenzufriedenheit. Aus diesem Grund wird das Kano-Modell als Messmethode für die empirische Untersuchung gewählt. Die Kundenzufriedenheit von Bauträgern wird mit dem Kano-Modell gezielt bewertet und analysiert und wird somit für diese Arbeit den aktuelleren Lean-Ansätzen vorgezogen.

Die Kundenbindung bezieht sich in dieser Arbeit auf die Anbieterperspektive und soll Aktivitäten zur möglichen Kundenbindung beurteilen. Dabei soll die Verhaltensabsicht zur Weiterempfehlung in Form einer Ex-post-Messung untersucht werden. Der NPS wird für die Messung des Einflusses einzelner Leistungseigenschaften auf die Weiterempfehlungsabsicht der Kunden herangezogen. Die Weiterempfehlungsabsicht bewertet somit den Einfluss der Faktoren auf eine mögliche Kundenbindung. Weiters

¹²¹ Vgl. CORNELSEN, J.: Kundenbewertung mit Referenzen. In: Kundenwert. S. 162

lässt sich die NPS-Methode an die bauspezifische Fragestellung dieser Arbeit anpassen. Folglich wird diese Messmethode für die empirische Untersuchung angewendet.

Das Kapitel der theoretischen Grundlagen zum Kundenmanagement wird hiermit abgeschlossen. Im folgenden Kapitel liegt das Hauptaugenmerk auf dem Kano-Modell, welches zur Untersuchung der Kundenzufriedenheit angewendet wird und erfolgsversprechende Faktoren zur Steigerung dieser aufzeigen soll.

4 Kennzahl der Kundenzufriedenheit (Kano-Modell)

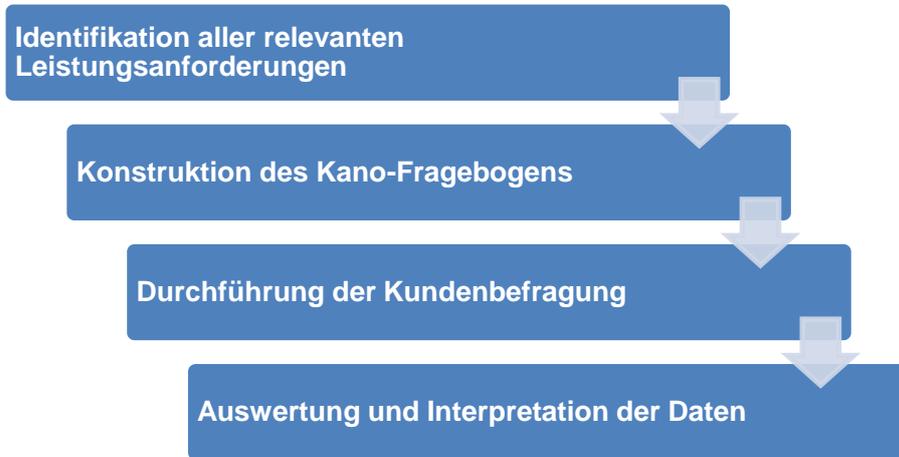


Abbildung 4-1: Ablauf einer Kano-Befragung¹²²

Das Kano-Modell wurde für die Kennzahlenermittlung der Kundenzufriedenheit gewählt, da dieses Modell mit Hilfe einer Kano-Umfrage ermöglicht, einzelne Leistungseigenschaften nach bewerteten Faktoren zu gliedern. Die Bewertung steht hierbei für den Einfluss auf die Kundenzufriedenheit der Leistungseigenschaft. Dabei sollen die einflussreichsten Faktoren aufgezeigt werden. In Abbildung 4-1 ist der Ablauf einer Kano-Befragung und gleichzeitig die Gliederung der Unterkapitel zu sehen. Es werden Inhalte erläutert, welche bei einer Kano-Befragung einzuhalten sind, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten. Begonnen wird mit der Identifikation aller relevanten Leistungsanforderungen.

4.1 Identifikation aller relevanten Anforderungen

Die Identifikation der relevanten Faktoren gilt als Basis für die Kano-Befragung. Eine sorgfältige Identifikation der zu überprüfenden Leistungseigenschaften muss gegeben sein.¹²³ Durch eine explorative Untersuchung, in Form von einzelnen Kundeninterviews, können relevante Kundenanforderungen ermittelt werden. Diese Kundengespräche ermöglichen eine Zusammenstellung von sichtbaren Leistungsanforderungen, jedoch erfassen sie keine potenziellen neuen Leistungsanforderungen. Speziell Begeisterungsfaktoren werden von Kunden nicht angesprochen, da sie nicht erwartet werden.¹²⁴

¹²² Vgl. SAUERWEIN, E.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. S. 36

¹²³ Vgl. BAIER, G.: Attraktivitätskriterien kleiner Shopping Center - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung auf Basis des modifizierten Kano-Modells. Arbeitspapier. S. 9 f

¹²⁴ Vgl. SAUERWEIN, E.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. S. 35

Die Auswahl der zur Frage stehenden Leistungseigenschaften sollte auf Erkenntnissen auf qualitativen Voruntersuchungen (Kundengesprächen) sowie auf eigenen Überlegungen basieren.¹²⁵

Die ausgewählten Leistungsanforderungen für die empirische Untersuchung dieser Arbeit werden in Kapitel 6.2 vorgestellt. Diese setzen sich aus Anforderungen einer bestehenden Studie zur Kundenzufriedenheit und eigenen Überlegungen zusammen. Weiters werden die gewählten Anforderungen durch eine Voruntersuchung in Form von Kundeninterviews (Kapitel 7) auf ihre Tauglichkeit überprüft. Sind die Leistungsanforderungen identifiziert, folgt die Konstruktion des Fragebogens.

4.2 Konstruktion des Fragebogens

Die Kano-Methode wird sowohl für mögliche als auch bereits bestehende Leistungseigenschaften bzw. -attribute bei Kundenzufriedenheitsmessungen verwendet. Bei beiden Varianten erfolgt die Datenerhebung mittels eines Kano-Fragebogens. Bei der Formulierung der Fragestellung muss darauf geachtet werden, dass die Fragen so detailliert wie nötig und so allgemein wie möglich zu verfassen sind. Je komplizierter die Fragestellung ist, desto höher ist die Gefahr, dass die Probanden die Leistungseigenschaft als unerheblichen Faktor klassifizieren und damit die Ergebnisse verzerren. Die Grundlage der Kano-Methode zur Identifikation von Zufriedenheitsfaktoren bildet eine spezielle Fragetechnik, mit der die Eigenschaften als Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktor klassifiziert werden.¹²⁶ Wie in Abbildung 4-2 ersichtlich, erfolgt die Fragestellung eines Attributes mit zwei hypothetischen Fragen. Bei der funktionalen Frage ist das Attribut vorhanden und bei der dysfunktionalen Frage nicht. Beide Fragen beziehen sich auf die daraus entstehende Reaktion des Kunden.

Funktionale Frage

- Wie fühlen Sie sich, wenn die Auflösung des Fernsehers schlecht ist?

Dysfunktionale Frage

- Wie fühlen Sie sich, wenn die Auflösung des Fernsehers gut ist?

Abbildung 4-2: Beispiel zur Fragetechnik der Kano-Methode¹²⁷

¹²⁵ HÖLZING, J.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. S. 114

¹²⁶ Vgl. HÖLZING, J.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. S. 114 f

¹²⁷ Vgl. KANO, N.: Upsizing the Organisation by Attractive Quality Creation. In: Total Quality Management, 6/1995. S. 172

Zur Anwendung der Kano-Methode wird die Anzahl der Antwortmöglichkeiten von sechs auf fünf verringert, da die Antwortalternative „others“ einen geringen Erkenntnisgewinn zufolge hat.¹²⁸ Dies ist der Grund, weshalb auch in dieser Arbeit die Kano-Befragung mit fünf Antwortmöglichkeiten angewendet wird. In Tabelle 4-1 ist die Auswertungstabelle der Kano-Methode dargestellt, in welcher die im deutschsprachigen Raum am häufigsten verwendete Skalenformulierung zu sehen ist. Die Antwortmöglichkeiten reichen von „Würde mich sehr freuen“ bis „Würde mich sehr stören“.

		Dysfunktionale (negative) Frage				
Eigen-schaft		<i>Würde mich sehr freuen</i>	<i>Setze ich voraus</i>	<i>Das ist mir egal</i>	<i>Könnte ich in Kauf nehmen</i>	<i>Würde mich sehr stören</i>
Funktionale (positive) Frage	<i>Würde mich sehr freuen</i>	Q	A	A	A	O
	<i>Setze ich voraus</i>	R	I	I	I	M
	<i>Das ist mir egal</i>	R	I	I	I	M
	<i>Könnte ich in Kauf nehmen</i>	R	I	I	I	M
	<i>Würde mich sehr stören</i>	R	R	R	R	Q

Tabelle 4-1: Auswertungstabelle der Kano-Methode¹²⁹

Es ist in Tabelle 4-1 zu erkennen, dass sich durch die Kombination der Antworten auf die funktionale und dysfunktionale Frage die Eigenschaften in die Faktorengruppen nach Kano klassifizieren lassen.¹³⁰ Die Klassifizierung der Faktoren und dessen Beschreibung mittels Großbuchstaben in der Auswertungstabelle ist wie folgt definiert:

- A = Begeisterungsfaktor (Attractive)
- M = Basisfaktor (Must-be)

¹²⁸ Vgl. BURCHILL, G.; SHEN, D.: An Issue Relating to Kano's Method. In: Center For Quality Of Management Journal, 3/1994. S. 4

¹²⁹ Vgl. BAILOM, F. et al.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. In: Marketing ZFP, 2/1996. S. 126

¹³⁰ Vgl. MATZLER, K.; SAUERWEIN, E.; STARK, C.: Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren. In: Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 332

- R = Rückweisungsfaktor (Reverse)
- O = Leistungsfaktor (One-dimensional)
- Q = Fragwürdig (Questionable)
- I = Unerheblicher Faktor (Indifferent).¹³¹

Diese Faktorgruppen wurden bereits in Kapitel 3.2.7 beschrieben.

Der Fragebogen für die Kano-Befragung wird basierend auf der erwähnten Fragetechnik erstellt und mithilfe der Auswertungstabelle (Tabelle 4-1) werden die Leistungseigenschaften den Kanofaktoren zugeordnet. Das nächste Unterkapitel beschreibt Merkmale, die bei der Kundenbefragung zu beachten sind.

4.3 Durchführung der Kundenbefragung

Die Befragung der Kunden mittels Kano-Methode dient zur Erhebung von Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit und kann auf folgende drei Weisen durchgeführt werden:¹³²

- persönliche Gespräche,
- klassische schriftliche Befragungen oder
- Online-Erhebungen.

Die persönlichen Gespräche haben den Vorteil, dass auftretende Verständnisprobleme aufgrund der speziellen Fragetechnik der Kano-Befragung geklärt werden können. Ein Online-Fragebogen hat hingegen den Vorteil des verkürzten Datenerhebungsprozesses. Die Befragung wird automatisiert durchgeführt und ausgewertet, womit eine erhebliche Zeiterparnis erzielt werden kann. Ungeachtet der Erhebungsart sollte im Kano-Fragebogen eine Erklärung mit Beispielen und Anweisungen enthalten sein. Diesbezüglich ist es besonders wichtig, den Teilnehmern zu vermitteln, dass die Antwortskala zur Klassifikation und nicht zur Rangreihung der Leistungseigenschaften verwendet werden soll. Es kann sonst zu einem verzerrten Antwortverhalten kommen, welches die Ergebnisse negativ beeinflusst.¹³³ Die Teilnehmer der Kano-Befragung dieser Arbeit wurden aus diesem Grund mehrmals über die Fragetechnik aufgeklärt.

Die Datenerhebung mittels Kano-Fragebogen beginnt, indem die funktionale und dysfunktionale Frage jedes Leistungsattributes vom Teilnehmer beantwortet wird. Die Antworten werden teilnehmerspezifisch für jede

¹³¹ Vgl. BAILOM, F. et al.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. In: Marketing ZFP, 2/1996. S. 126

¹³² Vgl. SAUERWEIN, E.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. S. 39

¹³³ Vgl. HÖLZING, J.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. S. 120

Leistungseigenschaft in der Auswertungstabelle (siehe Tabelle 4-1) verknüpft und der Kano-Faktor ermittelt. Anschließend werden die Ergebnisse in einer sogenannten Ergebnistabelle eingetragen, um die Gesamtverteilung der Anforderungen auf die Kano-Kategorien zu erhalten.¹³⁴

Die Resultate der Ergebnistabelle bilden die Basis für die Datenanalyse, welche mit den Auswertungsmethoden im folgenden Unterkapitel durchgeführt wird.

4.4 Auswertung und Interpretation der Daten

Folgend werden fünf Auswertungsmethoden erläutert, welche basierend auf theoretischen Grundlagen für eine Kano-Befragung geeignet sind.

4.4.1 Auswertung nach Häufigkeiten

Die erste und einfachste Form ist die Auswertung und Interpretation nach Häufigkeiten. Es wird hierfür die auf der Kano-Auswertungstabelle basierende Kano-Ergebnistabelle verwendet, mittels welcher die von den Teilnehmern individuell zugeordneten Leistungsattribute zusammengeführt werden. Dies führt zu einer Häufigkeitsverteilung der einzelnen Leistungseigenschaften.¹³⁵

Wie beispielhaft in Tabelle 4-2 ersichtlich, wird nach dieser Auswertungsmethode jede Leistungseigenschaft einer Faktorkategorie nach Kano zugeordnet, die nach Zählung den größten Anteil an Nennungen ergibt.¹³⁶ Leistungsattribut 1 wäre in diesem Fall ein Basisfaktor (M) und Leistungsattribut n ein Begeisterungsfaktor, da diese Kategorien den größten Prozentanteil ausmachen.

¹³⁴ BAILOM, F. et al.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. In: Marketing ZFP, 2/1996. S. 122

¹³⁵ Vgl. KLAUSEGGER, C.; SCHARITZER, D.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Eine empirische Analyse von Kundenanforderungen am Beispiel der Mobilfunkbranche. In: Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketing: Konzepte für Forschung und Praxis. S. 232

¹³⁶ Vgl. BAIER, G.: Attraktivitätskriterien kleiner Shopping Center - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung auf Basis des modifizierten Kano-Modells. Arbeitspapier. S. 10

Produkt-anforderung	A	O	M	I	R	Q	Σ	Katego-rie
Leistungsattribut 1	7 %	30 %	50 %	10 %	0,5 %	2,5 %	100 %	M
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
Leistungsattribut n	70 %	18 %	3 %	5 %	1 %	3 %	100 %	A

A: Begeisterungsfaktor

O: Leistungsfaktor

M: Basisfaktor

R: Rückweisungsfaktor

Q: Fragwürdiger Faktor

I: Unerheblicher Faktor

Tabelle 4-2: Kano-Ergebnistabelle nach Auswertungsmethode der Häufigkeit¹³⁷

4.4.2 Auswertungsmethode nach Regeln

Sollte trotz Auswertung nach Häufigkeiten keine aussagekräftige Kategorisierung der Leistungseigenschaften möglich sein, wird die Datenanalyse mittels Auswertungsregeln eingesetzt. Bei Einsatz der Auswertungsregel „M>O>A>I“ wird eine Empfehlung zur Bewertung der Reihenfolge von Leistungseigenschaften gegeben. Es wird dabei berücksichtigt, dass Anforderungen, die bei Nichterfüllung Unzufriedenheit erzeugen, zuerst erfüllt werden müssen.¹³⁸

Eine weitere Auswertungsregel löst das oftmals auftretende Problem der annähernd gleich verteilten Häufigkeiten zwischen unerheblichen und Begeisterungs-, Leistungs- oder Basisfaktoren. Eine Interpretation ist schwierig, wenn zwei Kategorien nahezu den gleichen Wert erreichen und zugleich die stärksten Häufigkeiten nachweisen. In diesem Fall besteht die Gefahr, dass eine Anforderung als unerheblicher Faktor klassifiziert wird und nicht weiter von Relevanz ist. Ein Teil der Kunden kategorisiert dagegen die gleiche Leistungseigenschaft als Begeisterungsfaktor, welcher großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat. Somit könnte ein wichtiger Faktor in der Betrachtung verloren gehen.¹³⁹ Zur Vermeidung dieses Falles wurde folgende Auswertungsregel entwickelt, wobei zwei unterschiedliche Fälle berechnet werden können:¹⁴⁰

$$(1) \text{ wenn } (O + A + M) > (I + R + Q), \text{ dann } \text{Max}(O, A, M)$$

$$(2) \text{ wenn } (O + A + M) < (I + R + Q), \text{ dann } \text{Max}(I, R, Q)$$

¹³⁷ Vgl. SAUERWEIN, E.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. S. 39

¹³⁸ Vgl. HÖLZING, J.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. S. 123

¹³⁹ Vgl. SAUERWEIN, E.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. S. 42

¹⁴⁰ BERGER, C. et al.: Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality. In: Center For Quality Of Management Journal, 2/1993. S. 13

Somit soll die Unklarheit der Kategorienzuordnung zwischen unerheblichen und Begeisterungsfaktor beseitigt werden.

4.4.3 Auswertung nach CS-Koeffizienten

Die bei dieser Auswertungsmethode ermittelten Indizes geben an, wie die Erfüllung einer Leistungseigenschaft die Zufriedenheit steigern kann bzw. in welchem Ausmaß eine Nichterfüllung des Attributes zur Entstehung von Unzufriedenheit beiträgt.¹⁴¹ Man erhält zusätzliche Informationen, ob eine Leistungseigenschaft für die Kunden ein Basis-, Leistungs- oder Begeisterungsfaktor darstellt, auch wenn keine eindeutige Kategorienzuordnung identifiziert werden kann. Hierbei wird zwischen dem Koeffizienten der Zufriedenheitsstiftung (CS⁺) und dem Koeffizienten der Unzufriedenheitsstiftung (CS⁻) unterschieden.¹⁴²

Der erstgenannte Koeffizient wird ermittelt, indem die zur Zufriedenheitsbildung anregenden Faktoren (O und A) summiert und durch die Gesamtheit aller Nennungen, abzüglich der fragwürdigen (Q) und rückweisenden Faktoren (R), dividiert werden. Der CS⁺-Koeffizient hat den Wertebereich von null bis eins, was bedeutet, je näher das Ergebnis zu eins tendiert, desto größer ist die Intensität des Einflusses der betroffenen Leistungseigenschaft auf die Zufriedenheit. Je näher dies bei null liegt, desto geringer ist diese Intensität des Einflusses. Daraus ergibt sich folgende Formel:¹⁴³

$$CS^+ = \frac{O + A}{M + O + A + I} \quad [1; 0]$$

Das Pendant dazu, der CS⁻-Koeffizient, gibt Aufschluss über die Höhe der Unzufriedenheit der Kunden bei Nichterfüllung derselben Leistungseigenschaft. Dieser Wert errechnet sich aus dem Verhältnis der summierten Faktoren M und O, zu der Gesamtheit aller Nennungen abzüglich der fragwürdigen (Q) und rückweisenden (R) Faktoren, multipliziert mit minus eins. Dieser Koeffizient hat einen Wertebereich von null bis minus eins. Tendiert das Ergebnis eher zu null hin, kann man davon ausgehen, dass die auszuwertende Leistungseigenschaft bei Nichterfüllung die Unzufriedenheit nicht maßgeblich erhöht. Tendiert der Wert eher hin zu minus eins, stiftet diese Leistungseigenschaft bei Nichterfüllung Unzufriedenheit, weshalb der Anbieter der Leistung auf die Erfüllung dieser Anforderung achten sollte. Dies ergibt folgende Formel:¹⁴⁴

¹⁴¹ Vgl. KLAUSEGGER, C.; SCHARITZER, D.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Eine empirische Analyse von Kundenanforderungen am Beispiel der Mobilfunkbranche. In: Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketing: Konzepte für Forschung und Praxis. S. 233

¹⁴² Vgl. KAAPKE, A.; HUDETZ, K.: Der Einsatz des Kano-Modells zur Ermittlung von Indikatoren der Kundenzufriedenheit. In: Kundenbindung im Handel. S. 121

¹⁴³ Vgl. KAAPKE, A.; HUDETZ, K.: Der Einsatz des Kano-Modells zur Ermittlung von Indikatoren der Kundenzufriedenheit. In: Kundenbindung im Handel. S. 133

¹⁴⁴ Vgl. KAAPKE, A.; HUDETZ, K.: Der Einsatz des Kano-Modells zur Ermittlung von Indikatoren der Kundenzufriedenheit. In: Kundenbindung im Handel. S. 133 f

$$CS^- = \frac{M + O}{(M + O + A + I) * (-1)} \quad [0; -1]$$

4.4.4 Auswertung nach Total und Category Strength

Die nächsten beiden verwendeten Auswertungsmethoden sind Category Strength und Total Strength, welche einer besseren Kategorienzueordnung dienen. Bei der Methode des Category Strength wird die Zuordnungsstärke einer Leistungseigenschaft zu einer Faktorkategorie analysiert. Je höher die Category Strength (kurz Cat.) ist, desto stärker ist die Zuordnung einer Eigenschaft zu einem Faktor. Sie wird wie folgt berechnet: ¹⁴⁵

$$Cat = \text{häufigste Nennung} - 2 \cdot \text{2. häufigste Nennung} \quad (0 \%; 100 \%)$$

Ab einem Category Strength von mindestens sechs Prozent, kann man von einer signifikanten Kategorienzueordnung ausgehen. Unter sechs Prozent ist eine Mixed Category einzuführen und das Attribut wird keiner klassischen Kano-Kategorie zugeordnet. ¹⁴⁶ Zu einer weitgehenden Analyse der Mixed Category und auch aller eindeutig klassifizierter Eigenschaften verhilft die Total Strength. Durch diese Methode wird die Relevanz des Attributes für die Gesamtheit der Kunden betrachtet. Die Größe der Total Strength (kurz Tot.) gibt unabhängig von der Kategorienzueordnung an, wie hoch die Bedeutung einer Eigenschaft für Probanden ist. Sie errechnet sich aus folgender Formel: ¹⁴⁷

$$Tot = A + O + M = \text{Begeisterungsfaktor} + \text{Leistungsfaktor} \\ + \text{Basisfaktor} \quad (0 \%, 100 \%)$$

In Tabelle 4-3 ist ersichtlich, wie die beiden zuvor beschriebenen Auswertungsmethoden an einem Beispiel umgesetzt werden. In diesem Beispiel ist Leistungsattribut 1 eine Mixed Category, da die Category Strength unter sechs Prozent liegt, jedoch ist durch die 87 % des Tot. zu sehen, dass diese Eigenschaft von großer Bedeutung ist. Leistungsattribut n erfährt mit einer Category Strength von 52 % eine gute Zuordnungsstärke zu einem Begeisterungsfaktor und auch die Total Strength bestätigt mit 91 % die hohe Bedeutung des Attributes.

¹⁴⁵ Vgl. HÖLZING, J.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. S. 125 f

¹⁴⁶ Vgl. SAUERWEIN, E.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. S. 46 f.

¹⁴⁷ HÖLZING, J.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. S. 126

Produkt- anforderung	A	O	M	I	R	Q	Cat. Tot.	Kate- gorie
Leistungsattri- but 1	10 %	36 %	41 %	7 %	2,5 %	3,5 %	5 %	Mixed
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
Leistungsattri- but n	70 %	18 %	3 %	5 %	1 %	3 %	52 %	A
							91 %	

A: Begeisterungsfaktor

O: Leistungsfaktor

M: Basisfaktor

R: Rückweisungsfaktor

Q: Fragwürdiger Faktor

I: Unerheblicher Faktor

Tabelle 4-3: Kano-Ergebnistabelle ausgewertet nach Category Strength und Total Strength¹⁴⁸

4.4.5 Auswertung nach Self-Stated-Importance

Die Auswertungsmethode Self-Stated-Importance trägt dazu bei, unklare Klassifizierungen nach Auswertung der Häufigkeit auszuräumen. Demzufolge müssten Basisfaktoren wichtiger sein als Leistungsfaktoren und diese wiederum wichtiger als Begeisterungsfaktoren. Die niedrigste Wichtigkeit sollten unerhebliche Faktoren aufweisen. Kann ein Kriterium nicht eindeutig einer Kategorie zugeordnet werden, so ist es mit der gleichen Kategorie zu klassifizieren, dessen Wichtigkeitsrate am nächsten liegt. Die Werte der Wichtigkeit können weiters zum Vergleich von Leistungseigenschaften mit gleicher Kategorienzuordnung herangezogen werden, um z. B. die wichtigsten Basisfaktoren herausfiltern zu können.¹⁴⁹

In dieser Arbeit werden, in Bezug auf die Wichtigkeit, folgende Antwortmöglichkeiten im Kano-Fragebogen verwendet:

A = Außerordentlich wichtig,

B = Eher wichtig,

C = Keine Meinung,

D = Eher unwichtig und

E = Völlig unwichtig.

Jede Antwortmöglichkeit besitzt einen Wert, wobei die größte Wichtigkeit mit fünf (A) und die kleinste mit eins (E) bewertet ist. Somit können die Ergebnisse der Befragung zur Wichtigkeit mithilfe des arithmetischen Mittels ausgewertet werden. Diese berechneten Werte ermöglichen, dass die zugeordneten Kanofaktoren, aus den zuvor erwähnten Auswertungsme-

¹⁴⁸ Vgl. SAUERWEIN, E.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. S. 46

¹⁴⁹ Vgl. SAUERWEIN, E.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. S. 48 f

thoden, mit der ausgewerteten Wichtigkeit verglichen werden können. Somit lassen sich für die Kanofaktoren Wertebereiche, bezogen auf ihre Wichtigkeit, ermitteln. Unterscheidet sich die Zuordnung einer Leistungseigenschaft von dem ermittelten Wertebereich der Wichtigkeit, so gilt es diese Eigenschaft neu zu interpretieren.

4.5 Zusammenfassung

Um die Kano-Befragung für diese Arbeit zielführend anwenden zu können, werden die in diesem Kapitel beschriebenen Vorgehensweisen umgesetzt. Es ist von großer Bedeutung zuerst die relevantesten Leistungseigenschaften zu ermitteln und diese mittels Kundengesprächen zu überprüfen. Damit sollen Kriterien gefunden werden, welche insbesondere für die Kunden der zu untersuchenden Branche geeignet sind. Diese Kriterien bilden in weiterer Folge die Basis des Kano-Fragebogens. Da in diesem eine spezielle Fragetechnik zum Einsatz kommt, gilt es den Teilnehmern gezielte Hilfestellungen zu geben. Ein persönliches Gespräch zur Einführung in die Thematik und ein erläuterndes Beispiel im Fragebogen sind essenziell, um die Aussagekraft der Ergebnisse zu gewährleisten.

Die Auswertung der Daten erfolgt mit den fünf erläuterten Auswertungsmethoden, welche sich untereinander ergänzen. Diesbezüglich sollte die Auswertung Schritt für Schritt erfolgen, um alle Auswertungsmethoden mit einzubeziehen und die entscheidendsten Faktoren erkennen zu können. Entstehen Unstimmigkeiten zwischen den einzelnen Ergebnissen der verschiedenen Auswertungsmethoden, wird mithilfe der erläuterten Grundlagen interpretiert. Die Ergebnisse der Untersuchung werden in Kapitel 8 präsentiert.

Die Grundlagen zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage sind erarbeitet. In weiterer Folge wird, wie bereits in Kapitel 3.5 erwähnt, der NPS und seine Vorgehensweise beschrieben. Hiermit sollen die nötigen Daten zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage ermittelt werden. Der NPS soll hierfür eine Methode darstellen, mit welcher Kunden zum Thema Kundenbindung befragt und in weiterer Folge die erhaltenen Daten ausgewertet werden können.

5 Kennzahl der Kundenbindung (Net Promoter Score)

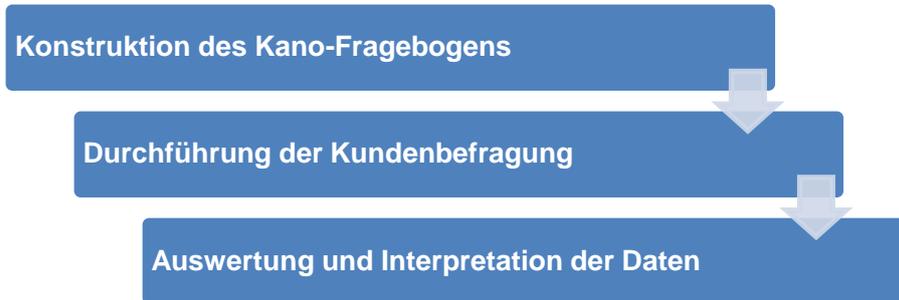


Abbildung 5-1: Ablauf der NPS-Befragung

Der Net Promoter Score dient zur Kennzahlenermittlung bezüglich der Möglichkeiten zur Kundenbindung und zur Auswertung dieser. Um die Ergebnisse des NPS (Kundenbindung) mit der des Kano-Modells (Kundenzufriedenheit) vergleichen zu können, werden hier dieselben Leistungsanforderungen verwendet. Diesbezüglich wird zur Identifikation aller relevanten Leistungsanforderungen auf Kapitel 4.1 verwiesen. Die Fragetechnik des NPS ist jedoch eine andere, weswegen im folgenden Unterkapitel die Konstruktion des Fragebogens beginnt.

5.1 Konstruktion des Fragebogens

Nach der Methodik des NPS werden die Kunden in drei Gruppen unterteilt. Die erste Kundengruppe wird als Unterstützer oder Promotor bezeichnet, die als begeistert und loyal definiert wird, welche wiederholt bei dem betreffenden Unternehmen kaufen, es weiterempfehlen und bereit sind, für die Leistungen mehr zu bezahlen. Die zweite Gruppe beschreibt passiv zufriedene oder neutrale Kunden, welche als zufrieden gelten, jedoch nicht begeistert sind und auch Konkurrenten in Betracht ziehen. Kritiker (Detraktoren) beschreiben die dritte und letzte Kundengruppe der NPS-Methodik. Diese Gruppe ist definiert durch verärgerte und enttäuschte Kunden, welche mit der Leistungs-, Service- oder Produkteigenschaft eines Anbieters absolut unzufrieden sind und diesen nicht erneut auswählen, geschweige denn weiterempfehlen. Sie verbreiten intensiv ihre schlechten Erfahrungen.¹⁵⁰

Wie in der Antwortskala des NPS in Abbildung 5-2 ersichtlich, gelten Kunden dann als Promotoren, wenn sie auf die Frage nach der Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung des betreffenden Unternehmens mit neun oder zehn antworten. Bei einer Bewertung von sechs und niedriger wird der Kunde als Detraktor eingestuft.¹⁵¹

¹⁵⁰ Vgl. VAN RIET, J.; KIRSCH, M.: Konzeption und Nutzung des net Promoter Score. In: Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 43-45

¹⁵¹ Vgl. MENZ, M. et al.: Strategische Initiativen und Programme: Unternehmen gezielt transformieren. S. 104

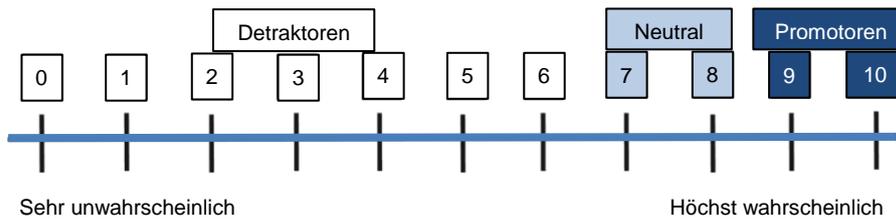


Abbildung 5-2: Antwortskala des Net Promoter Score¹⁵²

Da in dieser Masterarbeit nicht die Kundenbindung eines bestimmten Unternehmens, sondern die Möglichkeiten der Kundenbindung erforscht wird, ist die Frage des NPS erweitert worden. Die Fragestellung bezieht somit sich nicht direkt auf die Weiterempfehlungsabsicht bezüglich eines betreffenden Unternehmens, sondern zielt auf ein Kundenbindungsinstrument oder eine Leistungseigenschaft (Abbildung 5-3) ab. Diese Frage-technik soll aufzeigen, welche Faktoren die Möglichkeit zur Kundenbindung schaffen können.

Frage bezüglich eines Kundenbindungsinstrumentes

- Würden Sie das Unternehmen weiterempfehlen, wenn es bei einer Messe einen guten Eindruck macht?

Frage bezüglich einer Leistungseigenschaft

- Würden Sie das Unternehmen weiterempfehlen, wenn es über das ganze Projekt hin termingerecht gearbeitet hat?

Abbildung 5-3: Fragetechnik der angepassten NPS-Methode

Zusätzlich wird dem Befragten ermöglicht, die Bewertungen nach den geschlossenen Fragen mit einer offenen Frage zu kommentieren.¹⁵³

Zu allerletzt werden der NPS-Umfrage dieser Arbeit zwei offene Fragen hinzugefügt, welche freiwillig ausgefüllt werden können und wie folgt lauten: *„Kann Ihrer Meinung nach eine Kundenbindung zwischen Bauträger und Bauunternehmung entstehen? Wenn ja, welche Möglichkeiten und Eigenschaften würden Sie dazu veranlassen, sich und Ihr Unternehmen an eine Bauunternehmung zu binden?“* und *„Welche Grenzen und Potenziale sehen Sie bei der Kundenbindung zwischen Bauträgern und Bauunternehmungen?“* Diese offenen Fragen sollen den Probanden die Möglichkeit geben, ihre Erfahrungen und Expertisen in diese Arbeit einfließen zu lassen.

5.2 Durchführung der Kundenbefragung

Die NPS-Befragung dient zur Erhebung von Kennzahlen zur Kundenbindung und kann in jeglicher möglichen Art durchgeführt werden (persönlich,

¹⁵² Vgl. MENZ, M. et al.: Strategische Initiativen und Programme: Unternehmen gezielt transformieren. S. 105

¹⁵³ Vgl. VAN RIET, J.; KIRSCH, M.: Konzeption und Nutzung des net Promoter Score. In: Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 46

telefonisch, schriftlich oder online). Die schnellste Weise, um spezifische und persönlich zugeordnete Inhalte zu erlangen, ist die Erhebung per E-Mail (online). Aufgrund der Einfachheit der Fragestellung und der damit verbundenen kurzen Bearbeitungszeit werden im Business-to-Business-Geschäftsumfeld durchschnittlich Rückläufe von mehr als 50 % erreicht.¹⁵⁴

5.3 Auswertungsmethoden und Interpretation der Daten

Da der NPS eine sehr einfache Form zur Datenerhebung darstellt, erfolgt die Auswertung mit einer einzigen Methode. Um aus den Gruppierungen den Net Promoter Score zu erhalten, differenziert man die Detraktoren von den Promotoren in der Einheit Prozent. Der draus entstehende Prozentwert beschreibt einen Netto-Promotoren-Anteil der angibt, wie sich der Anteil der Unterstützer zu dem der Kritiker verhält. Die neutralen Kunden bleiben in dieser Betrachtung unberücksichtigt, da sie für den Unternehmenserfolg ein neutrales Potenzial darstellen.¹⁵⁵

Um diese Inhalte in dieser Arbeit abbilden zu können, wird zuerst eine Ergebnistabelle erstellt, welche die Häufigkeiten der Nennungen summiert und prozentuell darstellt (siehe Tabelle 5-1).

Leistungsanforderung/Kundenbindungsinstrument	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	(%)										
Leistungsattribut / Kundenbindungsinstrument 1	0	0	0	1	4	7	12	10	17	31	18
⋮	⋮	⋮							⋮	⋮	⋮
Leistungsattribut / Kundenbindungsinstrument n	1	1	2	4	5	9	12	24	16	17	9

Tabelle 5-1: Ergebnistabelle der Häufigkeiten

Nachdem die Häufigkeiten ermittelt wurden, werden die Anteile, nach den Regeln des Net Promoter Score, zu Promotoren, neutralen Kunden und Detraktoren erfasst und ausgewertet. Folgende Tabelle 5-2 zeigt ein Beispiel zur Auswertungsmethode nach NPS. Aus platztechnischen Gründen

¹⁵⁴ VAN RIET, J.; KIRSCH, M.: Konzeption und Nutzung des net Promoter Score. In: Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 46

¹⁵⁵ Vgl. KLOCKER, C.; KÖNIG, T.; SCHWIERING, B.: Kundenzufriedenheit und Net-Promoter-Score im deutschen Einzelhandel. In: Handel in Theorie und Praxis. S. 349

werden die Promotoren mit „P“, die neutralen Kunden mit „N“ und die Detraktoren mit „D“ abgekürzt.

Leistungsanforderung/Kundenbindungsinstrument												P	NPS P-D	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N		D
	(%)													
Leistungsattribut / Kundenbindungsinstrument 1	0	0	0	1	4	7	12	10	17	31	18	49	27	25
⋮	⋮	⋮							⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
Leistungsattribut / Kundenbindungsinstrument n	1	1	2	4	5	9	12	24	16	17	9	26	40	-12
												34		

Tabelle 5-2: Ergebnistabelle nach NPS

Der Wertebereich des NPS liegt zwischen plus 100 % und minus 100 %. Je näher der Wert zu 100 % tendiert, desto eher gilt die Leistungseigenschaft oder das Kundenbindungsinstrument für den Kunden als Unterstützung zur Kundenbindung. Im Gegenzug, je weiter sich der Wert den minus 100 % annähert, desto geringer ist die Möglichkeit, dass den Kunden die Leistungseigenschaft oder das Kundenbindungsinstrument zur Weiterempfehlung und somit zur Kundenbindung animiert. Unternehmen, die ein hohes Wachstum als Ergebnis der Kundenbindung generieren, können durchaus NPS-Werte von fünfzig Prozent und höher erreichen. Durchschnittliche Unternehmen haben meist einen Wert von fünf bis zehn Prozent, es sind aber auch negative NPS-Werte bei Firmen oder Branchen möglich.¹⁵⁶ Das Beispiel in Tabelle 5-2 ergibt somit, dass das Attribut 1 mit 25 % eine gute Möglichkeit zu Kundenbindung darstellt. 49 % sehen das Attribut als Promotoren und damit als Förderung der Kundenbindung. 27 % sehen Attribut 1 als neutrale Kunden und würden sich nur aufgrund dieser Leistungseigenschaft nicht zwingend an ein Unternehmen binden und auch die Konkurrenz in Betracht ziehen. Die Nennungen der Detraktoren für Attribut 1 kommen auf 24 %, diese sehen keine Steigerung der Möglichkeit zur Kundenbindung bei Vorhandensein dieser Eigenschaft. Attribut n ist im negativen Bereich und ist mit minus 12 % eher nicht als Möglichkeit zur Kundenbindungsmaßnahme relevant.

¹⁵⁶ Vgl. REICHHELD, F.; SEIDENSTICKER, F.-J.: Die ultimative Frage - Mit dem Net Promoter Score zu loyalen Kunden und profitablen Wachstum. S. 19

5.4 Zusammenfassung

Die einfache Umsetzung und Auswertung einer NPS-Befragung ist von großem Nutzen. Es werden damit schnell Werte zur Weiterempfehlungsabsicht ermittelt. In dieser Arbeit gelten diese Werte als Einfluss auf eine mögliche Kundenbindung. Die Fragetechnik der NPS-Befragung dient zur Ermittlung von Kennzahlen zur Kundenbindung und bezieht sich auf das Kundenmanagement eines Unternehmens. In der vorliegenden Arbeit werden mit Hilfe des NPS jedoch Kennzahlen einzelner Leistungseigenschaften ermittelt. Es werden dieselben Teilnehmer befragt und Leistungseigenschaften verwendet wie bei der Kano-Befragung. Dies ermöglicht den Einfluss der Kriterien auf Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu vergleichen.

Hiermit sind auch die Grundlagen zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage erläutert. Im nächsten Kapitel geht es mit dem Forschungsdesign weiter. Es werden mittels NPS-Befragung Kennzahlen erhoben und ausgewertet, welche sich auf den Einfluss von bauspezifischen Leistungseigenschaften und Kundenbindungsinstrumenten auf die Weiterempfehlungsabsicht beziehen. Da die Weiterempfehlungsabsicht ein Bestandteil der Kundenbindung ist, werden die Ergebnisse diesbezüglich interpretiert. Somit ergeben sich Faktoren, welche die Möglichkeit einer Kundenbindung in der Baubranche erhöhen. Die Ergebnisse der Kennzahlenuntersuchung zur Kundenbindung werden in Kapitel 9 präsentiert.

6 Grundlagen der empirischen Untersuchung



Abbildung 6-1: Ablauf des 6. Kapitels

In diesem Kapitel wird auf die Auswahl der Kunden und der Leistungseigenschaften für die empirische Untersuchung dieser Arbeit eingegangen. Die Basis für die Wahl des Untersuchungsgebietes (Kundengruppe, geographische Grenzen) bildet die erörterte Kundenlandschaft (Kapitel 2). Die Auswahl der Leistungsanforderungen stellt die zur Befragung gewählten Kriterien dar und erläutert die Überprüfung dieser.

6.1 Auswahl der Kunden

Die Kundenlandschaft der österreichischen Bauwirtschaft wurde bereits beschrieben. Um mit dieser Arbeit ein aussagekräftiges Ergebnis zu erreichen, konzentriert sich die weitere Untersuchung auf ein bestimmtes Kundensegment. Die Wahl auf die gewinnorientierten Bauträger wird somit in diesem Unterkapitel begründet und weiters wird die Grundgesamtheit für die empirische Untersuchung ermittelt.

Die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit basieren auf einer Forschungsarbeit des Institutes für Baubetrieb und Bauwirtschaft der Technischen Universität Graz, bei welcher in Kooperation mit einem österreichischen Bauunternehmen Daten zum Thema Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erhoben wurden. Dabei wurden Gespräche mit 23 Projektverantwortlichen der Bauunternehmung geführt und in weiterer Folge wurden 43 Kunden aus ganz Österreich in Bezug auf die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, auf Basis von abgeschlossenen Projekten, befragt.¹⁵⁷ In Abbildung 6-2 ist zu sehen, dass das niedrigste Angebot (blauer Balkenbereich) häufig der Grund für die Beauftragung eines Bauprojektes ist. Sowohl bei öffentlichen, als auch bei privaten Kunden erhielt der Punkt „niedrigstes Angebot“ die häufigsten Nennungen.

¹⁵⁷ Vgl. GUTSCHE, C.; MAUERHOFER, G.: Kundenzufriedenheit in der Baubranche. In: Aktuelle Entwicklungen in Baubetrieb, Bauwirtschaft und Bauvertragsrecht. S. 346 f

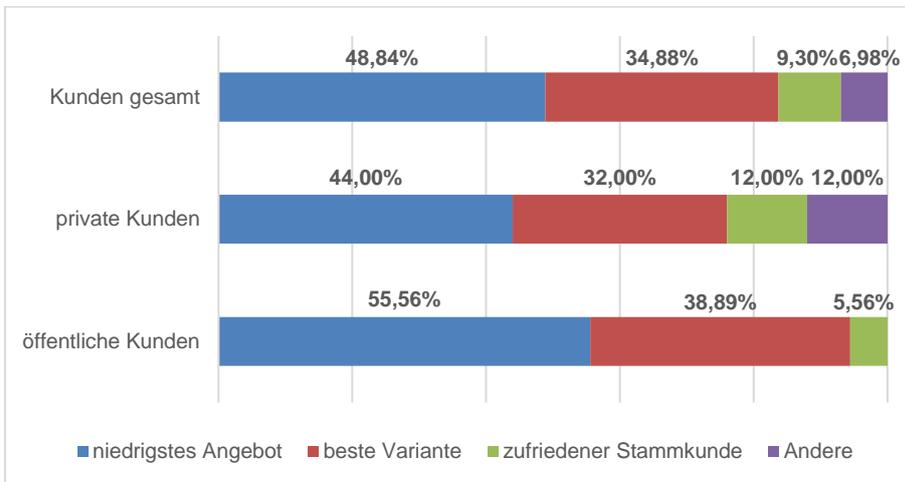


Abbildung 6-2: Ausschlaggebende Komponente der Auftragserteilung¹⁵⁸

Es ist weiters zu erkennen, dass sich das Verhältnis zwischen monetären und nicht-monetären Gründen zur Beauftragung je nach Kundenart unterscheidet. Öffentliche Kunden nennen mit 44,44 % seltener nicht-monetäre Gründe als private Kunden mit 56,00 %. Das bedeutet, dass private Kunden bei dieser Umfrage um rund ein Zehntel weniger monetäre Gründe zur Beauftragung angegeben haben. Die Anzahl der zufriedenen Stammkunden ist bei den Privaten ungefähr doppelt so hoch wie bei öffentlichen Kunden. Aus diesen Gründen wird in dieser Arbeit der Bauträger, ein Kundensegment aus dem privaten Kundensektor, untersucht.

Die Wahl des Bauträgers (privater Kunde) bezieht sich weiters auf den Aufbau des Geschäftsmodells dieser. Dieses hat zur Folge, dass regelmäßig Bauprojekte realisiert werden müssen. Folgend daraus werden immer wieder Bauprojekte zur Vergabe an Bauunternehmen ausgeschrieben. Bauträger stehen dementsprechend oft in Kontakt mit Baufirmen und können aufgrund der Anzahl der abgeschlossenen Projekte gut auf ihre Zufriedenheit mit den Bauunternehmen und die Möglichkeiten der Bindung an ein Bauunternehmen eingehen.

Als Untersuchungsgebiet wurden die Bezirke Graz und Graz-Umgebung festgelegt. Hierzu wurden folgende Daten ermittelt.

Die aktive Mitgliederzahl des Fachverbandes für Immobilien- und Vermögenstreuhänder ist mit Stand vom 31.12.2018 in Österreich um 44,20 % auf 8.592 und in der Steiermark um 41,40 % auf 959 Mitglieder gestiegen. Es gab österreichweit im Jahr 2018 478 Neugründungen, was im Vergleich zu 2010 (294 Neugründungen) ein erhebliches Wachstum von

¹⁵⁸ MAUERHOFER, G.; GUTSCHE, C.: Bauunternehmensführung. 1. Auflage. S. 17

38,49 % ergibt.¹⁵⁹ Die erhöhte Steigerungsrate weist auf die Wichtigkeit des Kundensegmentes hin.

Die Anzahl der gesamten in Österreich tätigen Berufszweigmitglieder des Fachverbandes beträgt mit Stand vom 31.12.2018 2.690 Bauträger.¹⁶⁰

Weitere Daten wurden bei der WKO angefordert (E-Mail im Anhang) und ergeben, dass es in der Steiermark 507 Bauträger gibt, wovon 364 eine aktive Gewerbeberechtigung besitzen. Nach den zu untersuchenden Bezirken unterteilt haben 326 Bauträger, davon 235 mit aktiver Gewerbeberechtigung, einen Firmensitz in den Bezirken Graz und Graz-Umgebung. Die Anzahl der aktiven Bauträger aus den beiden genannten steirischen Bezirken bildet die Grundgesamtheit für die empirische Untersuchung.

Da der Fachverband die gesetzliche Interessensvertretung nur für gewerbliche und nicht für gemeinnützige Wohnbauträger ist, bezieht sich die Zahl 235 auf die gewinnorientierten Bauträger. Die gemeinnützigen Bauträger müssen daher nicht von diesen abgezogen werden.¹⁶¹

6.2 Auswahl der Leistungseigenschaften

Wie in Kapitel 4.1 erwähnt, sind die zu verwendenden Leistungsanforderungen mit einer Voruntersuchung zu überprüfen.

In dieser Arbeit wurden Kundengespräche nicht zur Ermittlung, sondern zur Überarbeitung der Leistungseigenschaften genutzt. Die erste Zusammenstellung dieser entstand aus Gesprächen mit Angestellten eines Bauunternehmens und aus der Studie der TU Graz (siehe Kapitel 6.1). Daraus ergaben sich folgende Leistungsanforderungen, wobei hier der Auftragnehmer mit AN und der Auftraggeber mit AG abgekürzt werden.

Leistungseigenschaften aus erwähnter Studie:

- AN ist sehr flexibel in der gemeinsamen Projektabwicklung (z. B. offen für Änderungswünsche)
- Gute Verfügbarkeit des Ansprechpartners des AN
- Problemlose Mängelbeseitigung des AN
- AN setzt zur Mängelbeseitigung auf das gleiche Team wie bei der Errichtung
- Schnelle Reaktionszeit des AN in der Gewährleistungsphase
- AN steht AG auch nach Ende des Bauvorhabens für Anliegen zur Verfügung

¹⁵⁹ Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICHS: Immobilien- und Vermögenstreuhänder: Branchendaten. Statistik. S. 10,12

¹⁶⁰ Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICHS: Immobilien- und Vermögenstreuhänder: Branchendaten. Statistik. S. 11

¹⁶¹ Vgl. <https://www.wko.at/branchen/information-consulting/immobilien-vermoegenstreuhaender/start.html>. Datum des Zugriffs: 13.05.2020

- Partnerschaftliche Projektabwicklung
- AN versendet einen Feedbackfragebogen, um Verbesserungsvorschläge für erneute Zusammenarbeit zu erarbeiten
- Gemeinsame Konfliktlösung
- AN wählt kompetente Subunternehmer
- Es entsteht eine persönliche Beziehung zwischen Ihnen und dem Projektverantwortlichen des AN
- AN bietet Möglichkeiten zur Beschwerde
- AN setzt kompetente und engagierte Projektbeteiligte ein (Bauleiter, Polier)
- AN hält Ordnung und Sauberkeit auf der Baustelle
- AN bindet AG in Entscheidungen mit ein
- Dokumentation des Bauvorhabens von AN
- Lückenloser Informationsaustausch zwischen AN und AG
- Hohes Knowhow des AN-Projektleiters
- Einheitliches Projektverständnis
- Verständnisvolles Vertrauen zwischen AN und AG
- Termintreue und Einhaltung der Bauzeit (Gutes Zeitmanagement)
- Offene Behandlung von Problemen
- Flexibilität bezüglich Problemlösungen
- Strukturierte Bauablaufplanung des AN
- Hohe Qualität der Leistungen des AN
- Gute Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen AN und AG
- Respektvoller Umgang zwischen AN und AG
- Guter Umgang gegenüber Anrainern

Leistungseigenschaften aus Gesprächen mit Angestellten eines Bauunternehmens:

- Bei fehlerhafter Ausschreibung weist Sie das Bauunternehmen darauf hin
- AN setzt auf den Einsatz von Baumaschinen und Bauverfahren am neuesten Stand der Technik
- Unerwartete und nicht vertraglich geregelte Behördenwege werden vom AN übernommen (z. B. Straßensperren)

- Das Bauvorhaben wird straff und zügig ohne Verzögerungen umgesetzt (keine „kurzen“ Wochen, Stehzeiten vermeiden, Arbeiten trotz Schlechtwetter fertig stellen)
- AN ist fähig mit BIM-Modellen (Building Information Modelling) zu arbeiten
- AN greift auf lokale Arbeitskräfte zurück
- AN hat soziale Themen in seiner Unternehmensphilosophie (Viele Lehrlinge, hoher Beschäftigungsgrad 50+, Frauenquote)
- AN achtet auf vorbeugende Unfallvermeidung auf der Baustelle
- Hohes Wohlbefinden der Arbeiter auf der Baustelle
- Respektvoller Umgang auf der Baustelle

Diese Leistungsanforderungen sind Bestandteil des Fragebogens und wurden für die Kano- und NPS-Befragung verwendet. Die NPS-Befragung wurde durch die Kundenbindungsinstrumente aus Abbildung 3-11 ergänzt.

Im nächsten Schritt galt es diese Kriterien auf ihre Tauglichkeit zu überprüfen. Durch die Hilfe eines steirischen Bauunternehmens konnte im Vorhinein eine Liste mit möglichen Teilnehmern erstellt werden. Ziel war es, den Kontakt zu Führungspersonlichkeiten von Bauträgern herzustellen und diese davon zu überzeugen, an der Umfrage teilzunehmen. Vor der ersten Kontaktaufnahme wurden die Bauträger auf der erwähnten Liste auf deren Tauglichkeit geprüft (gewinnorientiert, Firmensitz in Graz oder Graz-Umgebung). Die passenden Bauträger wurden erstmals kontaktiert, wobei hier die vorliegende Arbeit und die enthaltene Untersuchung geschildert wurden. Die Bauträger wurden zur Umfrage und zusätzlich zu Expertengesprächen eingeladen. Hier wurde darauf geachtet, Bauträger von unterschiedlicher Unternehmensgröße für Expertengesprächen zu überzeugen. Es erklärten sich 36 Bauträger dazu bereit an der Umfrage teilzunehmen und vier Bauträger unterschiedlicher Größe stimmten Expertengesprächen zu.

Somit konnten Experteninterviews mit vier Führungspersonlichkeiten von Bauträgerunternehmen organisiert und durchgeführt werden. Diese dienten zur Überprüfung der Leistungseigenschaften. Die Ergebnisse der Voruntersuchung und Einblicke aus den Experteninterviews folgen in Kapitel 7.

Die vorinformierten 36 Bauträger wurden vor der Zusendung des Fragebogens erneut kontaktiert und über die Fragetechniken dieser Arbeit aufgeklärt. Die tatsächliche Zusendung des Fragebogens erfolgte nach der abgeschlossenen Überprüfung der Leistungseigenschaften.

7 Ergebnisse der Experteninterviews

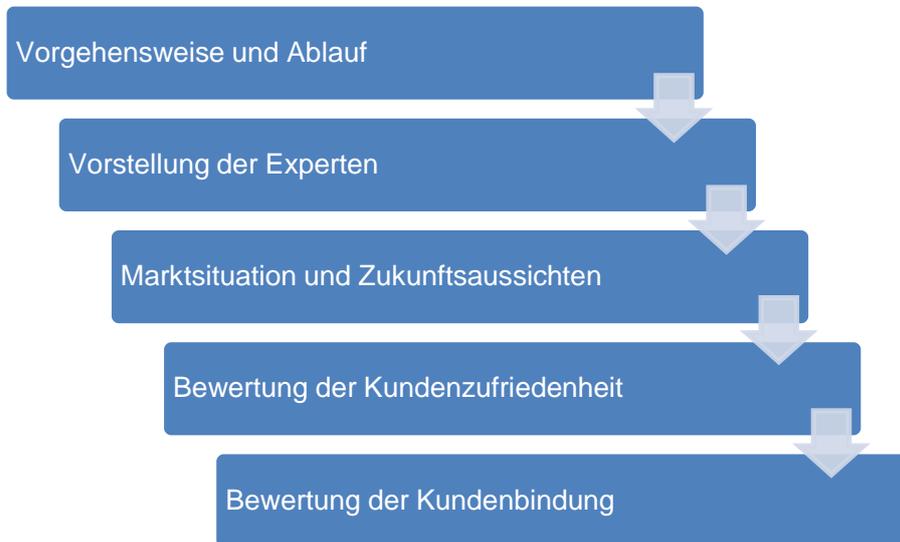


Abbildung 7-1: Themengliederung der Experteninterviews

In diesem Kapitel werden die geführten Experteninterviews nach den Themen in Abbildung 7-1 gegliedert und zusammenfassend beschrieben. Ziel ist es, die praktischen Ansichten der Bauträgergesellschaften und der dahinterstehenden Personen zu bekommen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen einen praktischen Input für die Befragung der empirischen Untersuchung bringen und die Perspektive des Kunden wiedergeben.

Die Namen der Gesprächspartner und der Bauträgergesellschaften werden anonym gehalten und sind deshalb nicht erwähnt. Folgend werden die vier Expertengespräche zusammenfassend zu den gegliederten Themen erläutert. Es werden unterschiedliche aber auch übereinstimmende Meinungen, Ansichten und Strategien beschrieben. Es ist zu vermerken, dass in den folgenden Unterkapiteln rein die Meinungen von vier Experten aus dem Bauträgersegment inhaltlich und zusammenfassend aus aufgezeichneten Gesprächen wiedergegeben werden. Die Inhalte dieses Kapitels stellen den Bauträger als Kunden vor und sollen dessen Anforderungen an Bauunternehmen widerspiegeln.

In diesem Kapitel wird nicht zitiert, da die Erkenntnisse übersichtlich aus den einzelnen Interviews erläutert werden.

7.1 Vorgehensweise und Ablauf

Das erste Interview ist vorerst als Pre-Test zu sehen. Es ist hierfür eine Liste mit Fragen erstellt worden, welche als Hilfe und Leitfaden während des Interviews dienen sollte. Diese Liste wird nach dem Pre-Test angepasst und optimiert. Nachdem der Pre-Test durchgeführt wurde, wurde die

Liste lediglich durch Fragen zu einem aktuellen Thema ergänzt. Diese Ergänzung betrifft Fragen zur aktuellen Corona-Krise (Gesundheitskrise). Die Liste ist somit um Fragen zur Corona-Krise, dessen Auswirkungen und die Krisenvorbereitung bzw. Risikominimierung der Bauträger erweitert worden.

Drei von vier Interviews sind mit Zustimmung der Experten aufgenommen worden. Aufgrund der zuvor erwähnten Einschränkungen war es gesetzlich nicht möglich und gesundheitlich nicht verantwortungsvoll sich persönlich zu treffen, also wurde teilweise auf telefonische Gesprächsführung umgestiegen. Dem Aufzeichnen der Interviews wurde dahingehend zugestimmt, dass dies dem Autor zur Erleichterung der Verschriftlichung des Gesprächsinhaltes dienen soll. Aus diesem Grund, und um die Anonymität der Experten zu gewähren, werden diese Aufnahmen nicht im Anhang vermerkt. Eines der vier Interviews konnte aus technischen Gründen nicht aufgezeichnet werden, jedoch wurden die wichtigsten Punkte im Protokoll schriftlich erfasst, um den Gesprächsinhalt wahrheits- und sachgetreu wiedergeben zu können. Ein Interview wurde unter strengen Auflagen (Abstand, Schutzmaske usw.) persönlich durchgeführt.

Es werden in den folgenden Unterkapiteln auch Inhalte aus dem Pre-Test-Interview verwendet, da auch ohne die zusätzlichen Fragen im Protokoll die Themen Krisenbewältigung und die Auswirkungen der Krise auf das jeweilige Bauträgerunternehmen besprochen wurden.

7.2 Vorstellung der Experten

In diesem Kapitel werden die vier Experten vorgestellt. Die Personen und Unternehmen hinter den Gesprächspartnern bleiben anonym, jedoch dürfen einigen Daten zu den Personen und deren Gesellschaften erwähnt werden, um die Unterschiede zwischen den Experten und deren Perspektiven ersichtlich zu machen.

Folgend werden personen- und unternehmensspezifischen Daten der Probanden und deren Unternehmen beschrieben. Um die zuvor erwähnte Anonymität zu gewähren und trotzdem nach Differenzen unterscheiden zu können, werden die Gesprächspartner folgend als Proband 1 bis 4 bezeichnet. Die Probanden sind alle männlich, zwischen 45 und 50 Jahren jung und bereits zwischen 19 und 30 Jahren in der Bauwirtschaft tätig. Die vier Bauträgergesellschaften sind alle in der Steiermark tätig, wobei drei im Bezirk Graz und einer im Bezirk Graz-Umgebung ihren Hauptsitz haben.

7.2.1 Experte 1

Experte 1 ist seit 13 Jahren im Segment der Bauträger beschäftigt und ist nicht nur Geschäftsführer, sondern auch Eigentümer seines 3-Mann-Unternehmens. Er besitzt als Bauträger, Immobilienverwalter und Immobilienvermittler alle drei Konzessionen der Fachgruppe des Immobilientreuhänders und hat auch die Baumeisterkonzession. Weiters schloss er das Masterstudium Real Estate Management in Krems und die Liegenschaftsbewertungsakademie in Graz ab. Als Bauleiter war er zwei Jahre im Tiefbau und zehn Jahre im Hochbau auf der Auftragnehmerseite aktiv. Danach sammelte er als mitbeteiligter Geschäftsführer einer Baumanagementgesellschaft erste Erfahrungen in der Projektentwicklung von Bauträgerprojekten und ist seit 2014 in diesem Bereich selbstständig. Das Unternehmen von Proband 1 beauftragt jährlich zwei bis fünf Projekte und setzt durchschnittlich im Jahr zwischen 80 und 100 Wohnungen bzw. 3.500 bis 4.000 m² Nutzfläche um. Das Unternehmen ist als Holdingkonstruktion aufgebaut, wobei eine operative Gesellschaft die Projekte in Projektgesellschaften abgewickelt.

7.2.2 Experte 2

Experte 2 kann neben seinen 30 Jahren in der Bauwirtschaft auf sechs Jahre Berufserfahrung im Bauträgersegment zurückgreifen. Er ist Geschäftsführer eines 5-Mann-Unternehmens, an dem er auch als Hauptgesellschafter beteiligt ist. Dieses Unternehmen beauftragt im Jahresdurchschnitt ein Projekt und setzt jährlich ca. fünf bis zehn Wohnungen bzw. 400 bis 800 m² Nutzfläche um. Proband 2 hat für sein Unternehmen nicht Wachstum als Ziel, sondern will ständig die Qualität der erbrachten Leistungen verbessern. Hier ist anzumerken, dass 80 % der Ressourcen für Planungsleistungen eingesetzt werden, welche für den Aufbau der Bauträgerprojekte verantwortlich sind.

7.2.3 Experte 3

Experte 3 begann seine Karriere in der Bauwirtschaft, nach dem Studium Kulturtechnik und Wasserwirtschaft an der Universität für Bodenkultur in Wien, als Raumplaner in Graz. Danach folgten acht Jahre als Bau- und Niederlassungsleiter bei einem österreichischen Bauunternehmen für rumänische Großprojekte. Im Anschluss folgten fünf Jahre bei einem Projektentwickler, bei dem Projekte in Russland und Rumänien realisiert wurden. Derzeit ist Experte 3 in Graz tätig und mittlerweile seit sechs Jahren Prokurist und Leiter der technischen Abwicklung eines Bauträgerunternehmens mit sechs Angestellten. Seine Vergangenheit beinhaltet eine langjährige Beschäftigung auf der Seite des Auftragnehmers, wobei diese Seite für die Zufriedenheit von unterschiedlichen Bauherren verantwortlich

ist. Die Bauträgersgesellschaft, in der er tätig ist, besteht seit ca. neun Jahren, beauftragt im Jahr durchschnittlich fünf Projekte und setzt im Jahresdurchschnitt ca. 100 bis 150 Wohnungen bzw. 5.000 bis 7.500 m² Nutzfläche um, wobei auch gelegentlich Gewerbeflächen unter den Wohneinheiten im Erdgeschoss errichtet werden.

7.2.4 Experte 4

Der vierte Gesprächspartner ist derzeit als Leiter der Projektentwicklung in seinem Unternehmen tätig, welches über 100 Personen (112) beschäftigt. Seine Karriere in der Baubranche startete bei einem Erdbauunternehmen. Danach gab es einen Wechsel nach Kärnten, um dort bei einer Baufirma zu arbeiten. Nach der Beendigung des Dienstvertrages und somit der Tätigkeiten bei dieser Baufirma, wechselte Experte 4 erstmals auf die Auftraggeberseite. Dort wurden rund 15 Jahre lang Erfahrungen bei einem großen österreichischen, öffentlichen Auftraggeber gesammelt und Großprojekte, sowohl im Hoch- als auch im Tiefbau, abgewickelt. Nach diesen 15 Jahren wechselte Experte 4 erstmals zu einem Bauträger, bei dem er seit ca. zwei Jahren beschäftigt ist. Bei diesem Bauträger wurde er direkt als Leiter der Projektentwicklung eingestellt, wo er mittlerweile mit fünf Projektleitern, einigen Technikern und Assistenten die Projekte abwickelt. Er ist bei den einzelnen Projektgesellschaften als Geschäftsführer eingetragen und hat somit die volle Verantwortung für die Projekte.

Einen Überblick zu den erwähnten Daten der vier Probanden ist nachstehend in Tabelle 7-1 ersichtlich.

Bezeichnung	Proband 1	Proband 2	Proband 3	Proband 4
Alter (Jahre)	47,5	50	48	48
In der Bauwirtschaft tätig seit (Jahre)	24	30	19	21
Im Bauträgersegment tätig seit (Jahre)	13	6	6	2
Tätigkeit im Unternehmen	Geschäftsführer, Eigentümer	Geschäftsführer, Hauptgesellschafter (80 %)	Prokurist, Leitung der technischen Abwicklung	Leitung der Projektentwicklung
Wohnungen pro Jahr	80 - 100	5 - 10	100 – 150	200 - 300
Nutzfläche (m ²) pro Jahr	3.500 – 4.000	400 - 800	5.000 – 7.500	10.000 – 15.000

Bezeichnung	Proband 1	Proband 2	Proband 3	Proband 4
Beauftragte Projekte pro Jahr	2 - 5	1	5	5 - 10
Datum des Gespraches	17.03.2020	26.03.2020	12.03.2020	20.03.2020
Dauer des Gespraches (Min)	37:54	ca. 30:00	33:21	49:58
Audioaufnahmen	Ja	Nein	Ja	Ja
Anzahl Angestellte	3	5	6	112

Tabelle 7-1: Personen- und unternehmensspezifische Daten der Gesprächspartner

Bei der Expertenauswahl für die Kundeninterviews wurden Bauträgerunternehmen mit unterschiedlichen Unternehmensgrößen gewählt. Die Unternehmensgröße bezieht sich hierbei auf die umgesetzten Wohneinheiten bzw. Nutzflächen pro Jahr. Die Differenzen in den Marktanteilen sollen die Ansichten von kleineren bis größeren Bauträgern in dieses Kapitel einfließen lassen.

Nachdem die unternehmens- und personenspezifischen Fragen geklärt wurden, konnte auf die aktuelle Marktsituation und die Marktaussichten aus Sicht der Bauträger eingegangen werden.

7.3 Aktuelle Marktsituation und Aussichten

Dieses Kapitel geht auf die Meinungen und Aussichten der vier Experten zu den Themen rund um den Immobilienmarkt, speziell den Grazer Immobilienmarkt, ein. Die in den Kundeninterviews besprochenen Bereiche behandeln sowohl Analysen des Marktes als auch die Auswirkungen der Corona-Krise und werden folgend zusammenfassend beschrieben. Da die Gespräche während dieser Krise geführt wurden, ist es interessant zu sehen, welche Ansichten die vier Probanden dahingehend haben. Aufgrund der unterschiedlichen Meinungen werden die Aussagen in diesem Kapitel für jeden Experten getrennt betrachtet.

Es soll hier angemerkt werden, dass die Aussagen der vier Experten zum Markt kritisch zu hinterfragen sind. Die Gesprächspartner beurteilen die Situation aus ihrer Sicht und ihre Unternehmen profitieren von einem steigenden Markt. Dementsprechend könnten sie die Aussichten optimistisch betrachtet wiedergeben. Ein steigendes Investitionsvolumen in der Grazer Baubranche aufgrund von niedrigen Leitzinsen ist hierbei z. B. als Aussage zu sehen und ist nicht wissenschaftlich widerlegt.

7.3.1 Experte 1

Die Grundstückssituation ist derzeit so, dass man in Graz kaum ein Grundstück erwerben kann, wo nicht der Eigentümer bzw. Verkäufer selbst oder ein Makler am Projekt beteiligt sein möchte. Es kommt auch vor, dass vorentwickelte Projekte gekauft werden bzw. sich der Verkäufer mit der in Geldeinheiten bewerteten Vorentwicklung an dem Gesamtprojekt beteiligen möchte. Das ist der Grund, warum für die einzelnen Projekte eigene Gesellschaften mit unterschiedlichen Konstruktionen in der Gesellschafterstruktur entstehen. Der Bauträger ist immer federführend und übernimmt die Geschäftsführung, jedoch ist es dementsprechend nicht möglich, alle Projekte mit einer Gesellschaft abzuwickeln, da fast jedes Projekt verschiedene Projektpartner mit variierenden Beteiligungen an den Projektgesellschaften hat. Projektgesellschaften, die Bauträger ohne externe Beteiligungen gründen, setzen, je nach Größe der Projekte, ca. ein bis drei Projekte um und werden dann stillgelegt. Folgend werden neue Projektgesellschaften gegründet, um das Kundenrisiko, in Form des Käuferausfalles, auf die jeweilige Projektgesellschaft zu beschränken und nicht das ganze Firmenkonstrukt zu gefährden.

Die derzeitige Situation des Marktes wurde als sehr gefährlich beschrieben. Derzeit werden Grundstücke und vorentwickelte Projekte zu sehr hohen Preise gekauft. Unzählige Wohnbauten befinden sich in der Planungsphase oder bereits in der Ausführungsphase, obwohl der Bedarf bzw. die Nachfrage besonders für Mietwohnungen nicht gegeben sind. Viele Fonds, Investoren und institutionelle Anleger haben den Grazer Immobilienmarkt und die lukrativen Mieten in dieser Stadt entdeckt und nutzen den derzeitigen niedrigen Leitzinssatz, um immer mehr Wohnungen zu bauen. Banken vergeben Zinsen nahe dem null Prozent Bereich, welche bei Inbetrachtziehen der Inflation das Kapital verringern. Aus diesem Grund sehen einige Geldgeber Immobilien als eine sichere Anlage an. Es gibt demnach zu viele Wohnungen, da in den Grazer Immobilienmarkt sehr viel Geld investiert wird. Graz ist mit ca. 300.000 Einwohnern im Vergleich zu vielen deutschen Städten jedoch eine sehr kleine Stadt, was dazu führt, dass der Markt falsch abgebildet wird. Experte 1 ist der Meinung, dass sich aufgrund der großen vorhandenen Geldmenge im Markt die gebauten Wohnungen derzeit gut verkaufen lassen, jedoch ungewiss sei, ob diese einen Mieter finden werden.

Fondmanager bzw. institutionelle Anleger wollen durch den sogenannten Leverage-Effekt die Hebelwirkung des Fremdkapitales nutzen, um die Eigenkapitalrendite zu steigern. Nach der Meinung von Experte 1, ist die Kombination steigender Miet- und Immobilienpreise mit einem niedrigen Zinssatz eine gute Ausgangsbasis für die Anwendung des Leverage-Effektes. Allerdings wird hier der Wohnraumbedarf außer Acht gelassen und der Erfolg dieses Systems ist erst nach ein paar Jahren erkennbar. Trotz alledem wird in der Zwischenzeit weiter gebaut.

Graz hat derzeit einen Bevölkerungszuwachs von ca. 3.500 bis 4.000 Personen pro Jahr und befindet sich in einer aufstrebenden Phase. Niemand weiß, was bei einer stagnierenden oder rezensierenden Wirtschaft passiert. Der zuvor erwähnte Leverage-Effekt¹⁶² zeigt seine Profitabilität erst in der Zukunft, welche jedoch ungewiss ist. Experte 1 sieht zukünftig durch die Veränderungen in der Automobilindustrie schwierige Zeiten für einen großen Grazer Wirtschaftstreiber, was durch die Corona-Krise verstärkt wird. Es ist ungewiss, ob der Bevölkerungszuwachs in Graz auf diesem Niveau bleibt, ob die Anzahl der Wohnungen noch der Nachfrage entsprechen und ob die Immobilien- und Mietpreise bei einer schwächeren Wirtschaftsphase bezahlbar bleiben. Grundsätzlich führt ein hohes Angebot gegenüber einer sinkenden Nachfrage zu einer Preisreduktion.

Er sieht sein Unternehmen jedoch als gut abgesichert, da alle sich im Bau befindlichen Projekte verkauft sind und nur noch die termingerechte Übergabe berücksichtigt werden muss. Bei den neuen Projekten wird darauf geachtet, dass vor Baustart alle Wohnungen verkauft sind. Seiner Meinung nach ist es auch von Vorteil, Wohnprojekte in einer Größenordnung zu gestalten, in der sich die Bewohner noch untereinander kennen. Einerseits soll dadurch Intimität und andererseits gemeinschaftliches Zusammenleben ermöglicht werden. Weiters wird bei Projekten auf das Verhältnis zwischen Anleger- und Endverbraucherwohnungen geachtet. Als Endverbraucher sind hier Eigentümer gemeint, die ihre Wohnung auch als Wohnsitz nutzen. Diese sind darauf bedacht, den ganzen Gebäudekomplex sauber und gepflegt zu halten, während Anleger hauptsächlich auf Rendite aus sind und aufgrund der dadurch entstehenden Kosten weniger Wert darauf legen. Dieses Verhältnis soll den Bezug der Bewohner zu deren Wohnkomplexen stärken und gut gepflegte, nachhaltige Wohngebäude schaffen.

Ein weiterer erwähnenswerter Punkt aus dem Gespräch mit Experten 1 bezieht sich auf die Konkurrenz. Einige Bauunternehmen und Banken sahen im Bauträgersegment gute Marktchancen und eröffneten eine Bauträgerabteilung als Stabsstelle im eigenen Unternehmen. So wird ein potenzieller Auftragnehmer bzw. Kunde gleichzeitig zum Konkurrenten.

7.3.2 Experte 2

Die Aussichten auf die derzeit herrschende Marktsituation sieht Experte 2 für sein Unternehmen als nicht gefährdend an. Das liegt an der für ihn grundsätzlichen Devise, die Qualität der Leistungen für seine Käufer ständig zu steigern, ohne ununterbrochen an das Wachstum des eigenen Unternehmens zu denken. Da sich seine Bauträgertätigkeiten auf ein Projekt im Jahr beschränken und für dieses eine gute Nähe zum Kunden gepflegt

¹⁶² Der Leverage-Effekt beschreibt einen Hebel-Effekt, bei dem eine kleine Änderung der Variable zu einer großen Änderung des Ergebnisses führt. Hier bezieht sich dieser Effekt auf das Verhältnis der Finanzierung (Fremd- und Eigenfinanzierung) beim Kauf von Immobilien.

werden kann, sieht er die Marktchancen des Unternehmens für die Gegenwart und die Zukunft als sehr gut. Die Planungsleistungen der Projekte erfolgen unternehmensintern, weshalb gut und schnell auf die einzelnen Kundenwünsche eingegangen werden kann.

Trotzdem sind der Einfluss der Corona-Krise und die derzeit noch unbekanntenen Auswirkungen gefährlich. Es hängt vom Stand der Wirtschaft nach dieser Krise ab, wie sich diese und die Baubranche weiterentwickeln werden. Auch sein Unternehmen sichert sich dahingehend ab, indem es die Projekte erst beginnt zu bauen, wenn alle Einheiten verkauft sind. Dennoch kann er die Auswirkungen der Corona-Krise auf sein Unternehmen nicht abschätzen und versucht dieses an die jeweiligen Gegebenheiten anzupassen. Es werden für die Zukunft steigende Preise sowohl in der Weltwirtschaft als auch in der Bauwirtschaft vermutet. Der niedrige Leitzins verleitet jedoch auch in der Krise dazu, dass sich auf der einen Seite private Personen und auf der anderen Seite Unternehmen verschulden. Der hohe Stand an Kapital im Markt und die in nächster Zeit vermutlich schwer zu bekommenden, importabhängigen Baustoffe werden die Preise für das Ausführen von Bauprojekten erhöhen.

7.3.3 Experte 3

Experte 3 geht davon aus, dass die Corona-Krise ein Ende haben und der Markt sich wieder erholen wird, jedoch war dieser in Graz bereits vor dieser Krise überhitzt. Es wird schon seit Längerem mehr gebaut als benötigt. Problematisch wird es seiner Einschätzung nach dann, wenn die Wohnungen so teuer werden, dass sich diese der Durchschnittsverdiener nicht mehr leisten kann, und nur mehr wohlhabende Anleger dazu in der Lage sind. Experte 3 ist, wie die beiden zuvor erwähnten Probanden, der Meinung, dass dieser Punkt in Graz bald erreicht sein wird, da das Verhältnis von Neubauten zu Einwohnerzahl aus dem Gleichgewicht geraten ist.

In Bezug auf die Corona-Krise sieht Experte 3 die Situation eher gelassen. Menschen, die sich aufgrund ihrer Lebenssituationen (z. B. Gründung einer Familie) in dieser Zeit nicht trauen, sich für den Kauf eines Wohnungseigentumes zu verschulden, werden es voraussichtlich nach der Corona-Krise tun. Somit würden sich die verlorene Nachfrage und der damit verbundene Umsatz lediglich um die Dauer der Corona-Krise verschieben. Experte 3 sieht in Bezug auf diese Gesundheitskrise keine darauffolgende Immobilienkrise. Verheerender sind die Auswirkungen für Bauunternehmen, da diese durch die Maßnahmen der Regierung die Beschäftigung der Mitarbeiter einschränken mussten und in Zukunft zusätzliche Kosten auf der Baustelle entstehen (z. B. Maskenpflicht, Mindestabstände und größere Aufenthaltsräume). Wenn man diese Meinung mit der des Experten 1 vergleicht, sind hier die unterschiedlichen Ansichten zu erkennen (siehe Kapitel 4.3.1).

Bezogen auf das Risikomanagement seines Unternehmens in Krisenzeiten, wurden und werden auch weiterhin schon bei der Projektentwicklung Sicherheiten eingeplant. Es werden z. B. beim Verkauf der Wohnungen Zeitreserven von idealerweise sechs Monaten eingeplant. Diese Zeitreserve hat das Ziel, Verzögerungen seitens der Bauunternehmen abfangen und Übergabetermine an die Käufer halten bzw. gegebenenfalls vorverlegen zu können. Auch sein Unternehmen sichert sich durch das Gründen von Projektgesellschaften für verschiedene Projekte ab.

Das Bauträgerunternehmen von Experte 3 startet mit dem Bau der Wohnungen nicht erst, wenn alle Einheiten verkauft sind. Er richtet sich hierbei nach den einzelnen Projektgegebenheiten. Ist die Lage des Projektes gut und die Nachfrage für diese Gegend sehr groß, beginnt der Bau oft ohne vorher eine einzige Wohnung verkauft zu haben. Bei einem pessimistischen eingestuften Projekterfolg wird meist von einer Vorverkaufsquote von 50 % ausgegangen, bevor der Baustart erfolgt.

Langfristige Ziele gibt es für sein Unternehmen keine. Er und seine Mitarbeiter bewerten den Markt von Monat zu Monat neu. Die Begründung hierfür ist „(...) mittlerweile ist ein vernünftiges Grundstück zu finden schwieriger, als eine Baustelle abzuwickeln (...)“. Nicht nur in Graz, auch in Wien werden bei einem Grundstücksverkauf oft bis zu 60 Bauträger zur Angebotslegung eingeladen. Es ist daher schwierig, die Zukunft des Unternehmens strategisch zu planen, da das Erwerben von passenden Grundstücken am Markt derzeit nicht so einfach ist.

7.3.4 Experte 4

Im Vergleich zu Wien sieht Experte 4 in Graz keinen Unterschied in der Dynamik des Marktes. In beiden Städten wird sehr viel gebaut. Der große Unterschied besteht darin, dass der Wiener Immobilienmarkt den Vorteil der Internationalität genießt. Aufgrund der daraus entstehenden Anziehungskraft ist der Markt in Wien für sein Unternehmen derzeit etwas attraktiver. Dies ist damit begründet, dass in Wien ein höherer Verkaufspreis erzielt werden kann und das Lohnniveau der aus dem Ausland bezogenen Arbeitskräfte niedriger ist als das der Arbeitskräfte in Graz. Nichtsdestotrotz ist Graz, der Hauptstandort des Unternehmens, ein sehr wichtiger Markt.

Durch die eingetretene Corona-Krise glaubt Experte 4, dass die Immobilienpreise kurzfristig minimal und danach weiter ansteigen werden. Aufgrund dessen sieht er in dieser Krise aufgrund von preisstabilen Investments einen großen Vorteil für sein Unternehmen. Er denkt, dass einige Personen zurecht eine Steigerung der Inflation vermuten. Die damit verbundene sinkende Kaufkraft des Geldes erinnert einige Anleger und Investoren an die auch in der Vergangenheit bewehrte Wertstabilität von Immobilien. Daraus leitet Experte 4 eine in der Krise steigende Nachfrage nach Immobilienwerten ab, was seinem Unternehmen zu Gute kommen

würde. Einen negativen Punkt vermutet er darin, dass die Auswirkungen der Corona-Krise die gesellschaftliche Schere zwischen arm und reich vergrößern wird. Es wird also für einen Normalverdiener immer schwerer, sich eine Anlagewohnung zu kaufen, da Investoren und institutionelle Anleger immer mehr dazu neigen, sehr viel Geld für Immobilien in die Hand zu nehmen. Dies ist auch dem niedrigen Leitzins anzulasten.

In weiterer Folge wurde im Kundeninterview mit Experte 4 gezielt auf den Grazer Markt eingegangen. Hier sieht er eine Abwanderung in den sogenannten „Speckgürtel“, also vom Kerngebiet Graz in das Umland der Stadt (Bezirk Graz-Umgebung). Da im Norden von Graz der Raum sehr begrenzt ist, sieht er für sein Unternehmen ein großes Potenzial im Süden. Diese Suburbanisierung führt er zurück auf die steigenden Miet- und Kaufpreise im innerstädtischen Bereich und auf Personen, die trotz der Nähe zu Graz, lieber in ländlichen Verhältnissen leben wollen.

Die Expertenmeinungen zu der aktuellen Marktsituation und den Zukunftsaussichten wurden somit beschrieben. Es folgt im nächsten Unterkapitel die Bewertung der Kundenzufriedenheit basierend auf den Kundeninterviews.

7.4 Kundenzufriedenheit

Dieses Kapitel beschreibt Inhalte zur Kundenzufriedenheit, welche mit den Experten und somit aus Kundensicht besprochen wurden. Es werden die Erfahrungen der vier Experten aus vergangenen Projekten genutzt, um Faktoren zu erkennen, welche erfahrungsgemäß zur Steigerung der Zufriedenheit bzw. Vermeidung der Unzufriedenheit der Kunden führen. Um ein einheitliches Bild zur Bewertung der Kundenzufriedenheit zu schaffen, werden folgend die Meinungen der vier Experten zusammenfassend beschrieben.

Bisherige Erfahrungen zeigen, dass alle vier Experten mit den Baufirmen grundsätzlich sehr zufrieden sind. Ist dies jedoch nicht der Fall, wird das jeweilige Bauunternehmen nicht mehr zur Angebotslegung eingeladen. Ein großer Wert wird darauf gelegt, dass die Baufirmen mit den Auftraggebern gut kommunizieren und zusammenarbeiten. Die Projekte sollten im Einverständnis und gemeinsam abgewickelt werden, was teilweise schon während der Angebotsphase beginnt. Die sogenannte Handschlagqualität spielt besonders in der Ausführungsphase eine große Rolle, da dadurch aufwendiger Schriftverkehr entfällt. Geringe Kostenabweichungen sind für die Experten nichts Neues, trotzdem streben sie eine kosten-technische Geradlinigkeit an, da die Experten der Meinung sind, dass der Wohnbau keine großen technischen Herausforderungen mit sich bringt. Ein Großteil der kostenintensiven technischen Details und Bauverfahren wird bereits in der Angebotsphase besprochen. Dabei werden in Zusam-

menarbeit mit vertrauten Bauunternehmen Einsparungspotenziale bezüglich Kosten und Zeit erarbeitet. Um hierbei Zufriedenheit zu erreichen, ist es wichtig, den gegenseitigen Respekt zu gewähren und die Ehrlichkeit hoch zu gewichten. In weiterer Folge sollten auch die ausführenden Projektbeteiligten des Auftragnehmers diese Ehrlichkeit und Korrektheit umsetzen, um das Vertrauensverhältnis zum Kunden zu stärken. Diese Faktoren sind von großer Bedeutung, da ein Bauträger für jedes Projekt ein bestimmtes Budget zur Verfügung hat und Kostenänderungen im Vorhinein offen besprochen werden können. Dies ist auch der Grund, wieso Nachträge und Mehrkostenforderungen ausschlaggebende Punkte für Unzufriedenheit des Kunden sind. Hinter effektiven Claim Management stecken oft ungerechtfertigte Inhalte und der Auftraggeber muss nicht eingeplante Zeit investieren. Kommt der Auftraggeber dabei dahinter, dass der Auftragnehmer versucht, sein Projektergebnis damit aufzubessern, ist das Vertrauen verschwunden und auch die Zusammenarbeit leidet massiv unter diesem Misstrauen. Ein Experte gab im Kundeninterview hierfür ein passendes Beispiel. Ein Nachtrag für Stillstandszeiten wurde angemeldet, da angeblich die Bewehrungspläne fehlerhaft waren. Im Nachhinein stellte sich heraus, dass die Bewehrungspläne korrekt waren, und der Auftragnehmer versuchte, das plötzliche Verschwinden der Eisenverleger dem Bauherrn anzulasten. Dieses Beispiel spiegelt die Meinung der Experten wieder, dass das Scheitern von Projekten und die damit erzeugte Unzufriedenheit meist auf menschliche Aspekte zurückzuführen ist.

Kleinere Bauträger übernehmen für ihre Projekte die Tätigkeiten der ÖBA (Örtliche Bauaufsicht) meist selbst und sind somit die einzige Ansprechperson für den Auftragnehmer. Damit sollen kurze Reaktionszeiten bei Entscheidungen garantiert werden, insofern die Informationen auch frühzeitig beim Bauherren ankommen. Die Führungspersönlichkeiten der Bauträger haben praktische Erfahrungswerte und erkennen Unstimmigkeiten schnell. Werden diese mutwillig verursacht, beeinflusst das die Unzufriedenheit des Kunden stark. Diesbezüglich ist besonders auf eine faire Abrechnung zu achten. Kleinere Projekte werden oft auf Basis eines Einheitspreisvertrages abgewickelt. Erbrachte Leistungen können deswegen gut nachvollzogen werden und gehören auch dementsprechend vergütet. Plausible Preise und dazugehörige Aufmaßblätter über die gesamte Dauer des Projektes sind Faktoren, welche auf die Zufriedenheit des Kunden einwirken. Weiters ist zu den kleineren Projekten zu erwähnen, dass diese von Bauunternehmen oft mit einem sehr geringen Personaleinsatz kalkuliert sind. Da jedoch der Baufortschritt sehr schnell ist, sind vergangene Leistungen sehr schwer nachzuvollziehen. Einer der Experten ist diesbezüglich positiv überrascht, wenn Bauleiter und Poliere auch bei kleineren Projekten sehr oft vor Ort sind, da dadurch eine gute Koordination und Dokumentation möglich ist.

Die Experten aus umsatzstarken Bauträgerunternehmen erwähnten in dieser Voruntersuchung weitere wichtige Faktoren zur Steigerung der

Kundenzufriedenheit. Einer davon ist der Einsatz von lokalen Arbeitskräften. Steirische Bauunternehmen arbeiten größtenteils mit steirischen Arbeitern, welche schon seit Jahrzehnten bei der jeweiligen Baufirma beschäftigt sind und sich mitverantwortlich für ihre Firma fühlen. Auch Subunternehmer werden meist lokal in der Steiermark gewählt, was zu einer zusätzlichen Steigerung der Zufriedenheit des Kunden führt, da auf deren verlässliche Qualitätsarbeit vertraut werden kann. Im Gegenzug lösen nicht lokale Arbeitskräfte meist Unzufriedenheit beim Kunden aus. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Kommunikation auf der Baustelle unter sprachlichen Differenzen leidet und somit auch die Qualität der Bauleistungen negativ beeinflusst wird. In weitere Folgen entstehen dadurch, laut den Experten, mehr Mängel. Die Ergebnisse auf der Baustelle entstehen zum größten Teil aus Handarbeit, weswegen es auch beim Einsatz von lokalen Arbeitskräften zu Mängeln kommt. Sieht der verantwortliche Bauleiter bei der Begehung genau hin und lässt Mängel ohne Aufforderung ausbessern, steigert das nicht nur das Vertrauen, sondern auch die Zufriedenheit des Kunden essenziell.

Die Experten der umsatzstarken Bauträgerunternehmen erwähnten auffallend oft die Qualität der Leistungen und der Projektbeteiligten (Bauleiter und Polier), da sie dadurch auch einen niedrigeren Schwierigkeitsgrad in der Lösung von auftretenden Problemen sehen. Umso besser das Miteinander auf der Baustelle funktioniert und umso harmonischer die Stimmung auf der Baustelle ist, desto höher ist die Qualität der erbrachten Leistung. Dabei steht nicht die Schnelligkeit im Vordergrund, sondern die Kommunikation mit dem Bauherrn. Entsteht ein Problem aufgrund von Fehlern der Auftraggeberseite, können Nachträge durch zeitgerechtes Informieren des Bauherrn schnell abgewickelt werden oder Lösungsvarianten erarbeitet werden. Kommt es aufgrund von auftragnehmerseitigen Problemen zu Verzögerungen, kann auch das bei frühzeitiger Bekanntmachung geregelt werden. Bauträger müssen Verzögerungen an ihre Kunden weitergeben. Werden Mieter oder Eigentümer zu spät informiert, kommen diese in Schwierigkeiten, da sie meist die alte Wohnung schon gekündigt haben. Auch eine schnellere Fertigstellung des Projektes sollte schnellstmöglich weitergegeben werden, da der Bauträger sonst die Betriebskosten bis zur Übergabe an seine Kunden tragen muss.

Am Ende des Gespräches erwähnte Experte 4 einen Punkt, der sowohl Auftragnehmer als auch Auftraggeber betrifft. Dabei handelt es sich um die Zeit, in der eine Entscheidung getroffen werden kann. Bei Problemlösungen muss meistens schnell gehandelt werden, jedoch stellt sich oft die Frage der Kosten bzw. deren Zuteilung. Das Problem besteht hierbei darin, dass nicht alles auf der Baustelle entschieden werden kann. Oft muss der Vorgesetzte informiert werden, was die Entscheidung in die Länge zieht. Es kann also sein, dass bestimmte Facharbeiter bzw. Maschinen schon auf der Baustelle sind, sie jedoch durch die verzögerte Entscheidung nochmals ab- und anreisen müssen. Dies hat zusätzliche Kosten zufolge.

In Tabelle 7-2 sind Leistungseigenschaften zu sehen, welche rückschließend aus den Expertengesprächen bei Erfüllung die Kundenzufriedenheit positiv beeinflussen können. Dabei wurde interpretiert, wie intensiv der Gesprächspartner auf die Leistungseigenschaft in Bezug auf seine Zufriedenheit einging.

Leistungseigenschaft	Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4
▲ = Hoher Einfluss ► = Neutraler Einfluss ▼ = Niedriger Einfluss				
Bei fehlerhafter Ausschreibung weist Sie das Bauunternehmen darauf hin	▲	▲	▲	▲
Gute Verfügbarkeit des Ansprechpartners des AN	▲	▲	▲	▲
Übersichtliche, fehlerlose Abrechnung	▲	▲	►	▼
Gemeinsame Konfliktlösung	▲	►	▲	▲
AN greift auf lokale Arbeitskräfte zurück	▲	►	▲	▼
Partnerschaftliche Projektabwicklung	▲	▲	▲	▲
AN wählt kompetente Subunternehmer	▲	►	▲	►
Es entsteht eine persönliche Beziehung zwischen Ihnen und dem Projektverantwortlichen des AN	▲	►	▲	▲
AN setzt kompetente und engagierte Projektbeteiligte ein (Bauleiter, Polier)	▲	▲	▲	▲
AN bindet AG in Entscheidungen mit ein	▲	▲	►	►
Dokumentation des Bauvorhabens von AN	►	▲	►	▲
Lückenloser Informationsaustausch zwischen AN und AG	▲	▲	▲	▲
Einheitliches Projektverständnis	▲	▲	▲	▲
Problemlose Mängelbeseitigung des AN	►	▲	▲	►
Verständnisvolles Vertrauen zwischen AN und AG	►	►	▲	▲
Offene Behandlung von Problemen	▲	▲	▲	▲
Flexibilität bezüglich Problemlösungen	▲	▲	▲	▲
Hohe Qualität der Leistungen des AN	▲	▲	▲	▲
Gute Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen AN und AG	▲	►	▲	▲
Hohes Wohlbefinden der Arbeiter auf der Baustelle	►	►	▲	▲

Leistungseigenschaft	Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4
▲ = Hoher Einfluss ► = Neutraler Einfluss ▼ = Niedriger Einfluss				
Respektvoller Umgang zwischen AN und AG,	▲	▲	▲	▲
Respektvoller Umgang auf der Baustelle	►	►	▲	▲
Seriöse kaufmännische Abwicklung (geringes Claim Management)	►	▲	▲	►

Tabelle 7-2: Bewertung der Leistungseigenschaften basierend auf den Experten-gesprächen

Die Aussagen der Experten zur Kundenzufriedenheit sind somit zusammengefasst. Es folgt die Kundenbindung.

7.5 Kundenbindung

Dieses Kapitel beschreibt die wichtigsten Kernaussagen aus den Kundeninterviews zur Möglichkeit der Kundenbindung. Im Vordergrund steht die Frage, ob bzw. welche Art von Kundenbindung in der Baubranche möglich ist und welche Anforderungen dafür gegeben sein müssen. Die Meinungen der vier Experten sollen zeigen, inwieweit eine Kundenbindung im Geschäftsfeld der Bauwirtschaft definiert werden kann.

Die Kundeninterviews lassen sehr schnell zum Entschluss kommen, dass eine klassische Kundenbindung in der Bauwirtschaft nicht möglich ist. Kein Bauträger der vier Gesprächspartner ist derzeit an ein Bauunternehmen gebunden. Trotzdem gibt es zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern eine gewisse Bindung, welche meist auf langjähriger Zusammenarbeit aufbaut. Die Art und Weise der Ausschreibung, die einige Experten anwenden, und die flexible Umgangsweise mit Problemen und Sachverhalten auf der Baustelle setzen ein hohes Maß an Vertrauen und Respekt voraus. Die Bauunternehmen bekommen meist nur kurze Leistungsbeschreibungen und Pläne, um ein Angebot zu erstellen. Bis es jedoch zur Vergabe kommt, folgen einige Termine, bei welchen offene Fragen gemeinsam geklärt und Einsparungspotenziale erarbeitet werden. Grundsätzlich wird bei dieser Vorgehensweise bei bekannten Bauunternehmen angefragt, die eine gut funktionierende Zusammenarbeit aus vergangenen Projekten mit dem jeweiligen Bauträger nachweisen können. Die Auswahl der Bauunternehmen wird dabei nach Referenzen, Auslastung und Kapazitäten an die Größe und technischen Anforderungen des Projektes angepasst. Bauunternehmen mit ausgelasteten Kapazitäten bieten in der Regel höhere Angebote an.

Die Experten sehen in einer stark ausgeprägten Bindung zu einem Bauunternehmen sehr viele Risiken. Bei Bauträgerprojekten werden im Vorhinein die Projektkosten mit branchenüblichen Ansätzen und Erfahrungen

aus vergangenen Projekten ermittelt und mit dem am Markt gehandelten Preis für die Lage und Art der zu verkaufenden Immobilie verglichen. Die Rentabilität ist dann gegeben, wenn die Projektkosten geringer sind als der am Markt erzielbare Preis. Bei Wohnbauprojekten ergeben die Kosten der Baumeisterleistungen im Durchschnitt 40 % von den gesamten Errichtungskosten und sind maßgebend für den Projekterfolg des Bauträgers verantwortlich. Eine bestehende Bindung zu einem Bauunternehmen stellt somit ein hohes Risiko für den Projekterfolg dar. Während der Angebotsphase entsteht ein Konkurrenzkampf zwischen den Bauunternehmen, welcher den Preis auf ein sehr niedriges Niveau drückt. Dies entfällt bei einer bestehenden Bindung und der Preis des Geschäftspartners gilt, ohne Vergleichsangebote zu erhalten.

Ein weiteres Problem einer möglichen Kundenbindung wäre der Fall, dass der Bauträger Projekte mit unterschiedlicher Größe umsetzt. So kann für ein verhältnismäßig großes Projekt kein kleines Bauunternehmen in Betracht gezogen werden, da dessen Jahreserfolg bei Beauftragung von dieser einen Baustelle abhängig ist. Bei Konkurs des kleinen Bauunternehmens wäre somit das gesamte Projekt in Gefahr. Auf der anderen Seite sind die Kosten für kleinere Projekte von großen industriellen Bauunternehmen zu hoch. Dies ist damit begründet, dass die Gemeinkosten und Zuschläge der industriellen Bauunternehmen für kleinere Projekte nicht wirtschaftlich sinnvoll umgelegt werden können.

Ein Bauträger vergibt laufend Projekte an Bauunternehmen, da sein Geschäftsmodell darauf aufbaut. Bei der Vergabe sollte jedoch eine gerechte Verteilung angestrebt werden. Die Bauunternehmen investieren zur Angebotslegung viel Zeit und viele Ressourcen. Wird nie ein Auftrag von einem bestimmten Bauträger erhalten, bekommt dieser in weiterer Folge auch keine Angebote mehr. Tritt der Fall ein, dass ein Bauträger mehrmals Aufträge an ein und dieselbe Bauunternehmung vergibt, werden sich folgend einige Mitbewerber die kostenintensive Erstellung des Angebots ersparen. Somit bindet sich der Bauträger unwissentlich und sein Projekterfolg ist von der Preisgestaltung einer Bauunternehmung abhängig.

Die Bindung an ein einziges Bauunternehmen ist für die Experten nicht möglich, jedoch stehen meist mehrere favorisierende Bauunternehmen zur Verfügung. Eine persönliche Bindung zu mehreren Bauunternehmen auf Basis von Vertrauen und Respekt ist allgegenwärtig. In der Steiermark mangelt es nicht an seriösen, kompetenten Baufirmen und nach einer gewissen Zeit in der Praxis sind die wichtigsten Personen in der Branche bekannt. Aufgrund der vorherrschenden guten Qualität der steirischen Bauunternehmen besteht für die Experten durchaus die Möglichkeit, neue Konstellationen zu versuchen und bei positivem Verlauf weitere gemeinsame Projekte anzuvizieren. An diesem Punkt soll der Einsatz von lokalen Arbeitskräften und die Auswahl von kompetenten Subunternehmern hervorgehoben werden. Die damit verbundene hohe Qualität der Bauleistungen ist eine Grundlage für eine mögliche Kundenbindung.

Eine derartige Geschäftsbeziehung hätte für die Experten auch einige Vorteile. Z. B. können Problemlösungen laufend und projektübergreifend kommuniziert und weiterverwendet werden. Zusätzlich kann der zeitaufwendige Prozess der Bauvergabe erheblich verkürzt werden. Ausschlaggebend ist es, dieselben vertrauten Ansprechpartner für jedes Projekt eines bestimmten Bauträgers einzusetzen, um diese Vorteile nutzen zu können. Es entsteht durch intensive Zusammenarbeit eine Vertrauensbasis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, welche von Baustelle zu Baustelle gestärkt wird. Diese partnerschaftliche Projektabwicklung könnte bei Folgeprojekten die Vertragsgestaltung vereinfachen. Da die Vertragsbedingungen des Geschäftspartners aus vergangenen Projekten bekannt sind, könnten langwierige Verhandlungen optimiert werden, was Zeit und damit auch Geld spart.

In folgender Tabelle sind Leistungseigenschaften zu sehen, welche rückschließend aus den Expertengesprächen bei Erfüllung eine mögliche Kundenbindung positiv beeinflussen können. Dabei wurde interpretiert, wie intensiv der Gesprächspartner auf die Leistungseigenschaft in Bezug auf eine dauerhafte Zusammenarbeit mit einem Bauunternehmen einging.

Leistungseigenschaft	Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4
▲ = Hoher Einfluss ► = Neutraler Einfluss ▼ = Niedriger Einfluss				
Bei fehlerhafter Ausschreibung weist Sie das Bauunternehmen darauf hin	►	▲	►	▲
AN ist sehr flexibel in der gemeinsamen Projektabwicklung (z. B. offen für Änderungswünsche)	▲	▲	►	►
Gute Verfügbarkeit des Ansprechpartners des AN	▲	▲	▲	▲
Partnerschaftliche Projektabwicklung	▲	▲	▲	▲
Gemeinsame Konfliktlösung	▲	▲	▲	▲
AN greift auf lokale Arbeitskräfte zurück	►	►	▲	▼
AN wählt kompetente Subunternehmer	►	►	▲	►
Es entsteht eine persönliche Beziehung zwischen Ihnen und dem Projektverantwortlichen des AN	▲	▲	▲	▲
AN setzt kompetente und engagierte Projektbeteiligte ein (Bauleiter, Polier)	▲	▲	▲	▲
Lückenloser Informationsaustausch zwischen AN und AG	▲	►	►	▲
Einheitliches Projektverständnis	▲	▲	►	▲

Leistungseigenschaft	Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4
▲ = Hoher Einfluss				
▶ = Neutraler Einfluss				
▼ = Niedriger Einfluss				
Verständnisvolles Vertrauen zwischen AN und AG	▲	▲	▲	▲
Hohe Qualität der Leistungen des AN	▲	▲	▲	▲
Gute Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen AN und AG	▲	▲	▲	▲
Respektvoller Umgang zwischen AN und AG	▲	▶	▶	▲
Respektvoller Umgang auf der Baustelle	▶	▶	▲	▲

Tabelle 7-3: Bewertung einer möglichen Kundenbindung basierend auf den Expertengesprächen

7.6 Zusammenfassung

Die Kundeninterviews mit den vier Experten ergaben praktische Erkenntnisse für diese Arbeit. Es wurden versucht auf alle Leistungseigenschaften des Fragebogens (siehe Kapitel 6.2) einzugehen, jedoch können einige davon hervorgehoben werden. Aufgrund der Expertengespräche können die Leistungseigenschaften durch folgende Punkte ergänzt werden:

- übersichtliche, fehlerlose Abrechnung und
- seriöse kaufmännische Abwicklung (geringes Claim-Management)

In den folgenden Unterkapiteln werden jene Anforderungen gezeigt, welche einerseits für die Kundenzufriedenheit und andererseits für die Kundenbindung als wichtig deklariert erscheinen. Die Ergebnisse der Expertengespräche werden mit denen der empirischen Untersuchung in Kapitel 8 und 9 verglichen.

7.6.1 Bewertung der Kundenzufriedenheit

In den Kundeninterviews wurden mehrere Faktoren mit Einfluss auf die Kundenzufriedenheit erwähnt. Die Ergebnisse der Expertengespräche bestätigten die Auswahl der Leistungsanforderungen aus Kapitel 6.2. Folgende können hervorgehoben werden:

- Bei fehlerhafter Ausschreibung weist Sie das Bauunternehmen darauf hin
- Gute Verfügbarkeit des Ansprechpartners des AN
- Übersichtliche, fehlerlose Abrechnung

- Partnerschaftliche Projektabwicklung
- Gemeinsame Konfliktlösung
- AN greift auf lokale Arbeitskräfte zurück
- AN wählt kompetente Subunternehmer
- Es entsteht eine persönliche Beziehung zwischen Ihnen und dem Projektverantwortlichen des AN
- AN setzt kompetente und engagierte Projektbeteiligte ein (Bauleiter, Polier)
- AN bindet AG in Entscheidungen mit ein
- Dokumentation des Bauvorhabens von AN
- Lückenloser Informationsaustausch zwischen AN und AG
- Einheitliches Projektverständnis
- Problemlose Mängelbeseitigung des AN
- Verständnisvolles Vertrauen zwischen AN und AG
- Offene Behandlung von Problemen
- Flexibilität bezüglich Problemlösungen
- Hohe Qualität der Leistungen des AN
- Gute Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen AN und AG
- Hohes Wohlbefinden der Arbeiter auf der Baustelle
- Respektvoller Umgang zwischen AN und AG,
- Respektvoller Umgang auf der Baustelle
- Seriöse kaufmännische Abwicklung (geringes Claim Management)

Diese Leistungsanforderungen können durch diese Expertengespräche noch keiner Kano-Kategorie zugeordnet werden. An diesem Punkt wird auf Kapitel 4.1 verwiesen, in welchem erläutert wurde, dass in den Kundeninterviews oft nur Basisfaktoren besprochen werden. Diesem Problem wurde entgegengewirkt, indem der Fragebogen mit allen ausgewählten Leistungsanforderungen als Grundlage der Gespräche diente. Dieser beinhaltete auch Faktoren, welche das Potenzial haben als Begeisterungsfaktoren kategorisiert zu werden.

Die Voruntersuchung zu den Faktoren der Kundenzufriedenheit ist somit beendet. Im nächsten Unterkapitel folgt die Bewertung der Ergebnisse zur Möglichkeit der Kundenbindung.

7.6.2 Bewertung der Kundenbindung

Zum Thema Kundenbindung wurden praktische Beispiele und Erfahrungen von den Experten geschildert. Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Bindung eines Bauträgers an ein einziges Bauunternehmen nicht möglich ist, da dies zu viele Risiken mit sich bringt. Trotzdem können Beziehungen zu den Bauträgern gepflegt und erarbeitet werden, welche einer persönlichen Bindung gleichen. Diese baut besonders auf Vertrauen und Respekt zwischen den beiden Parteien. Folgende Leistungseigenschaften können aus den Expertengesprächen hervorgehoben werden:

- Bei fehlerhafter Ausschreibung weist Sie das Bauunternehmen darauf hin
- AN ist sehr flexibel in der gemeinsamen Projektabwicklung (z. B. offen für Änderungswünsche)
- Gute Verfügbarkeit des Ansprechpartners des AN
- Partnerschaftliche Projektabwicklung
- Gemeinsame Konfliktlösung
- AN greift auf lokale Arbeitskräfte zurück
- AN wählt kompetente Subunternehmer
- Es entsteht eine persönliche Beziehung zwischen Ihnen und dem Projekt-verantwortlichen des AN
- AN setzt kompetente und engagierte Projektbeteiligte ein (Bauleiter, Polier)
- Lückenloser Informationsaustausch zwischen AN und AG
- Einheitliches Projektverständnis
- Verständnisvolles Vertrauen zwischen AN und AG
- Hohe Qualität der Leistungen des AN
- Gute Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen AN und AG
- Respektvoller Umgang zwischen AN und AG
- Respektvoller Umgang auf der Baustelle

Es hat sich durch die Experteninterviews herausgestellt, dass die Teilnehmer der NPS-Befragung über die Fragetechnik aufgeklärt werden sollen. Ein Experte meinte, dass er ein gutes Unternehmen niemanden weiterempfehlen würde, da er es selbst regelmäßig in Anspruch nehmen will. Die Möglichkeit zur Kundenbindung wird durch den Einfluss der Anforderungen zur Weiterempfehlungsabsicht ermittelt und dies gilt es den Teilnehmern zu vermitteln.

Diese Leistungsanforderungen werden in Kapitel 9.2 gezielt mit den NPS-Ergebnissen verglichen.

8 Empirische Ergebnisse der Kano-Umfrage

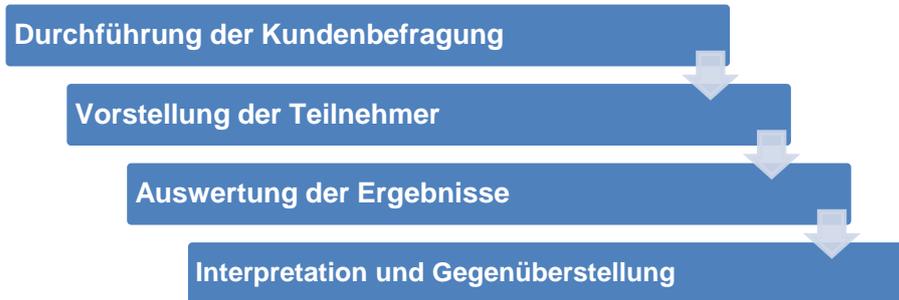


Abbildung 8-1: Ablauf von Kapitel 8

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung mit den festgelegten Methoden ausgewertet und präsentiert. Im ersten Schritt wird die Durchführung der Kundenbefragung beschrieben. Danach werden allgemeine Informationen erläutert, um sich ein Bild von der Teilnehmergruppe machen zu können.

8.1 Durchführung der Kundenbefragung

Der Fragebogen wurde online mittels E-Mail an insgesamt 36 Bauträger aus dem Untersuchungsraum Graz und Graz-Umgebung versendet. Diese Bauträger wurden vor Zusendung des Fragebogens telefonisch kontaktiert, um die spezielle Fragetechnik des Kano-Fragebogens zu erläutern. Diese Vorgehensweise wurde in Kapitel 4.3 erwähnt und verringerte die Anzahl der inkorrekt ausgefüllten Fragebogen. Im Zeitraum von 30. März und 29. Mai 2020 wurde aktiv versucht, so viele Teilnahmen wie möglich zu erhalten. Der Beginn der Corona-Krise Anfang März erschwerte die Einholung der Fragebogen, jedoch beruhigte sich die Situation wieder Mitte April und es nahmen schlussendlich 22 gewinnorientierte Bauträger an der Umfrage teil. Dies ergibt eine Rücklaufquote von 61,11 %.

Aus der in Kapitel 6.1 genannten Grundgesamtheit von 235 Bauträgern mit aktiver Gewerbeberechtigung ergibt sich somit eine Stichprobengröße von 9,36 %.

8.2 Vorstellung der Teilnehmer

Bevor es zu den Ergebnissen der priorisierten Auswertung bezüglich Kundenzufriedenheit kommt, werden die Teilnehmer der Umfrage beschrieben. Die Anonymität der Teilnehmer wird trotzdem bewahrt. Diese Informationen dienen dazu, die Aussagekraft der Ergebnisse durch die folgend präsentierte Qualität der teilnehmenden Experten zu bestätigen.

8.2.1 Informationen zu den Teilnehmern

Die themenspezifische Fragestellung setzt gute Kenntnisse und Erfahrungen der Teilnehmer voraus. Aus diesem Grund wurden bevorzugt, Personen mit Führungspositionen in Form von Geschäftsführern und Bereichs- bzw. Abteilungsleitern zu befragen.

Folgende Daten wurden aus der Umfrage gezogen und sollen die Erfahrungswerte der Teilnehmer darstellen.

Die Grafik in Abbildung 8-2 zeigt, welche Positionen bzw. Tätigkeiten die Teilnehmer in ihren Baurägerunternehmen ausführen. Unter den Teilnehmern befinden sich zehn Geschäftsführer, wobei sechs davon auch Eigentümer ihres Unternehmens sind, zehn Abteilungs- bzw. Bereichsleiter und zwei Projektleiter. Es ist zu sehen, dass hier die erwünschte Expertise und Entscheidungskraft der Teilnehmer in deren Unternehmen gegeben ist.

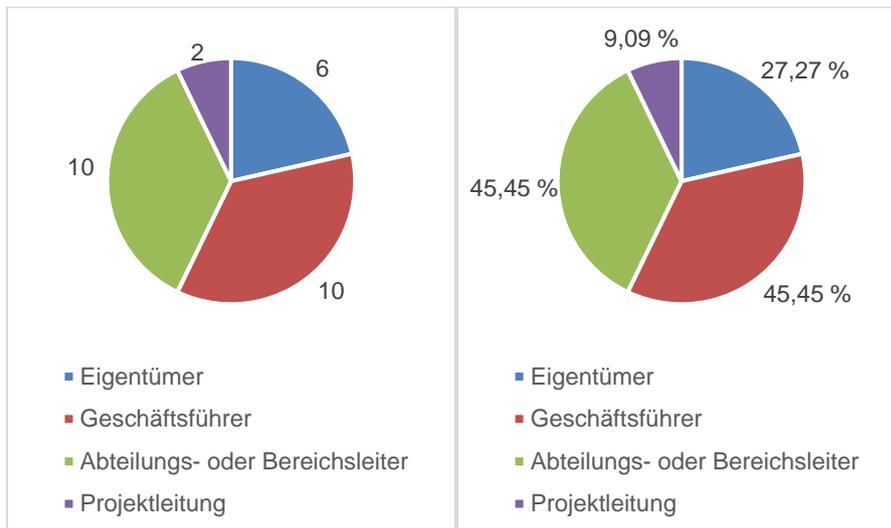


Abbildung 8-2: Aufteilung nach Tätigkeiten der Teilnehmer in deren Unternehmen

Abbildung 8-3 zeigt, wie lange die Teilnehmer bereits in der Bauwirtschaft tätig sind. Die Unterteilung erfolgt in Gruppen nach Jahrzehnten. Aufsummiert könnte behauptet werden, dass sich in dieser Umfrage 405 Jahre Erfahrung in der Bauwirtschaft widerspiegeln, wobei bei 22 Teilnehmern ein Durchschnitt von 20,25 Jahren erreicht wird.

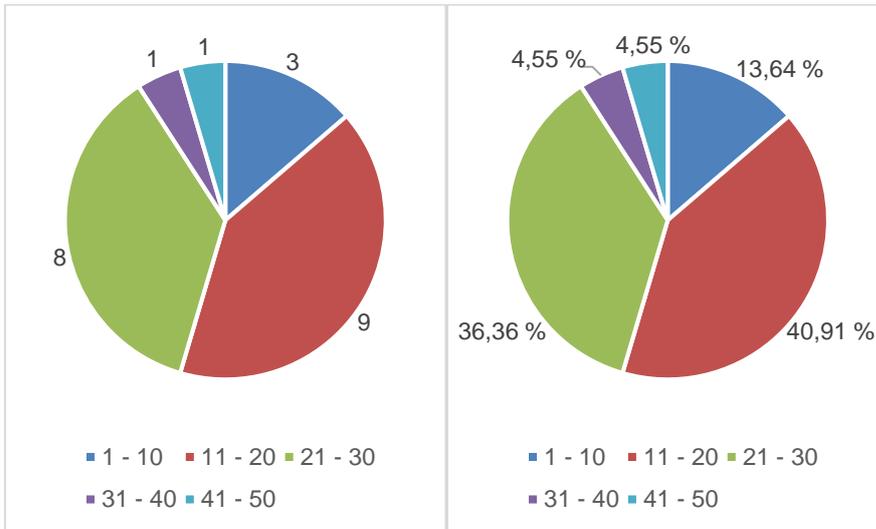


Abbildung 8-3: Erfahrung der Teilnehmer in der Bauwirtschaft (in Jahren)

Abbildung 8-4 zeigt die Erfahrung in Jahren, welche die Teilnehmer bereits im Bauträgersegment gesammelt haben. Es wird ident zu Abbildung 8-3 nach Jahrzehnten getrennt. Zusammengezählt haben alle Teilnehmer gemeinsam 237 Jahre Erfahrung in einem Bauträgerunternehmen, wobei der Durchschnitt für die 22 Teilnehmer damit 11,85 Jahre beträgt. Unter den Teilnehmern befinden sich zwei weibliche und 20 männliche Expertinnen und Experten.

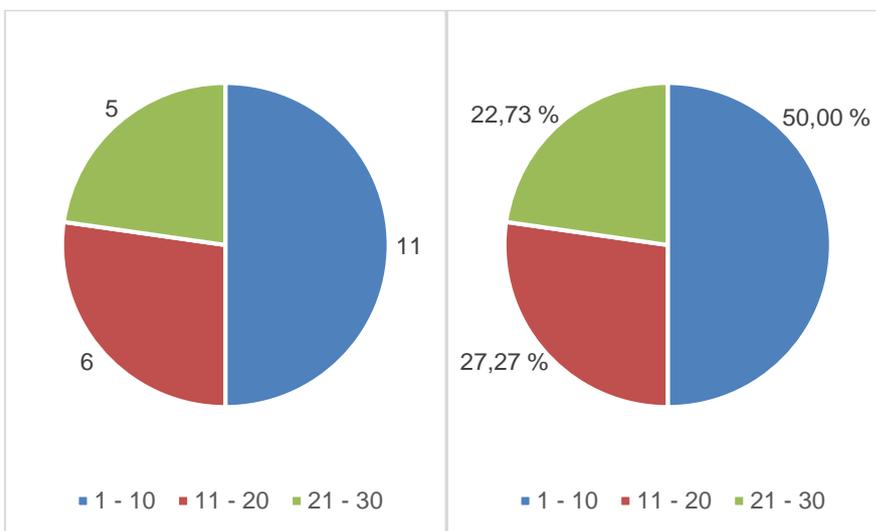


Abbildung 8-4: Erfahrung im Bauträgersegment (in Jahren)

Im Forschungsdesign in Kapitel 6.1 wurde eine Marktanalyse zu den Bauträgern erarbeitet. Diese beschrieb einen Anstieg der aktiven Mitglieder des Fachverbandes für Immobilien- und Vermögenstreuhänder in der Steiermark von 2010 bis Ende 2018 um 41,40 %. Dieses rasante Wachstum spiegelt den Anteil der Teilnehmer mit 1-10-jährigen Erfahrungen im Bauträgersegment wieder, welche mit elf Nennungen genau 50,00 % ausmachen.

Die letzte Grafik zu den persönlichen Daten und Erfahrungen der Teilnehmer betrifft die Altersgruppen, in welche diese unterteilt werden. In Abbildung 8-5 ist die Aufteilung ersichtlich, wobei das Durchschnittsalter der 22 Experten 45,84 Jahren beträgt.

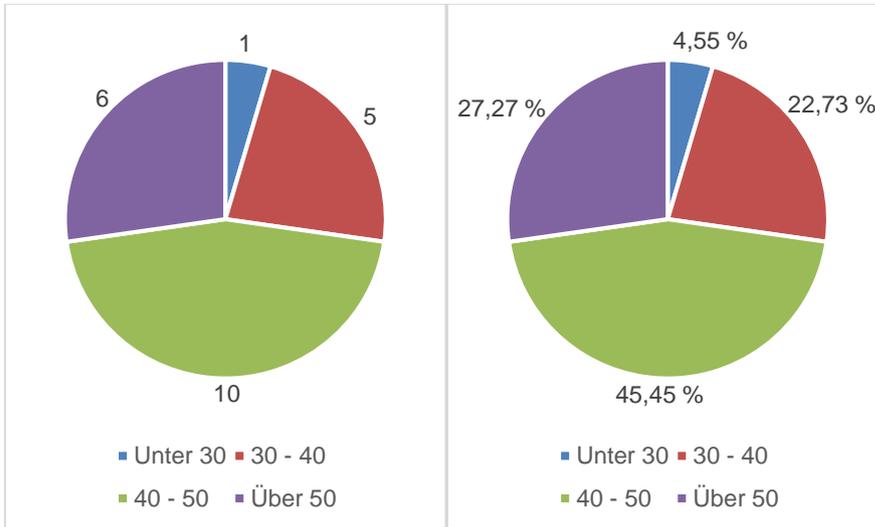


Abbildung 8-5: Altersgruppen der Teilnehmer (in Lebensjahren)

Weiters wurden die Teilnehmer befragt, wie sie den Markt der Bauträger in der Gegenwart und in der Zukunft sehen. Der gegenwärtige Markt konnte von den Teilnehmern mit den Antwortmöglichkeiten „Gesättigt, Neutral und Ungesättigt“ beschrieben werden. Der zukünftige Markt wurde mit den Antwortmöglichkeiten „Hohes Potenzial“, „Neutral“ und „Niedriges Potenzial“ zur Frage gestellt. Die Ergebnisse sind in Abbildung 8-6 ersichtlich. Die Mehrheit der Teilnehmer (59,09 %) sieht den derzeitigen Markt als gesättigt an. Die Zukunftsaussichten werden von 72,73 % der Teilnehmer als neutral bewertet. Dieses Ergebnis kann laut Kundeninterviews (siehe Kapitel 7.3) auf die in Krisenzeiten stetig stabilen Immobilienwerte zurückgeführt werden. Aus diesem Grund legen Investoren bei einer drohenden, stark steigenden Inflation oft ihr Geld in Immobilien an, weswegen diese auch sprichwörtlich mit dem Begriff „Betongold“ bezeichnet werden.

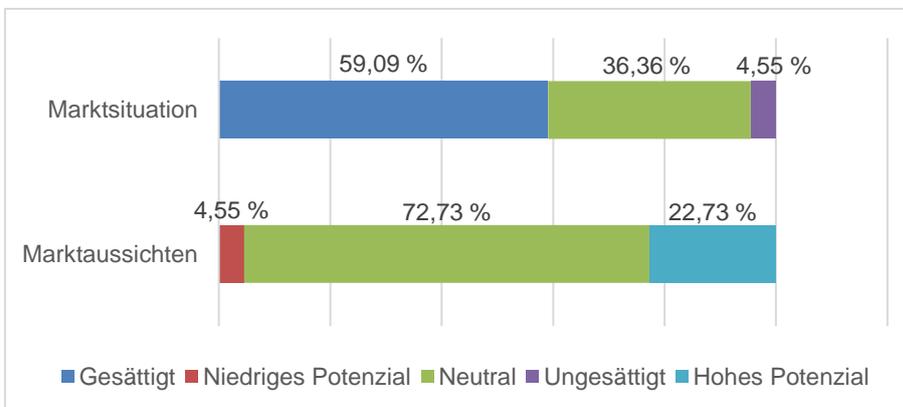


Abbildung 8-6: Marktbewertung der Teilnehmer

8.2.2 Informationen zu den Bauträgerunternehmen

In der Umfrage wurden gezielt Bauträger befragt, welche einen Firmensitz in den steirischen Bezirken Graz und Graz-Umgebung haben. Bei der Auswertung wurde ersichtlich, dass mit 19 von 22 Teilnahmen die Grazer Bauträger einen dominanteren Einfluss auf die Ergebnisse der Umfrage dieser Arbeit haben.

Da einige der teilnehmenden Bauträger über weitere Konzessionen verfügen und diese in ihr Geschäftsmodell einfließen lassen, wurde bei der Befragung auch auf die Nebentätigkeiten Rücksicht genommen. Die folgenden Tätigkeiten können hier erwähnt werden:

- Projektentwicklung
- Immobilienvermittler
- Immobilienverwalter
- Baumeister
- Planer
- Örtliche Bauaufsicht

Einige Teilnehmer wurden erneut kontaktiert, um aufzuklären, welche Bedeutung diese Nebentätigkeiten für sie haben. Die Projektentwicklung beinhaltet demnach unternehmerische Entscheidungen und bauvorbereitende Maßnahmen, welche zur Erstellung von großen Immobilienprojekten konzipiert und geplant werden.

Der Immobilienverwalter und der Immobilienvermittler gehören, wie auch der Bauträger, zur Fachgruppe der Immobilientreuhänder. Immobilienvermittler, oder auch Immobilienmakler genannt, vermitteln Kauf- oder Mietverträge zwischen Eigentümer und Interessenten von Immobilien, wobei sie für den Vertragsabschluss eine Provision erhalten. Der Immobilienverwalter hingegen ist das Bindeglied zwischen Eigentümer und Mieter einer Wohneinheit und ist ein Ansprechpartner für alles. Weiters kümmert er sich um anfallende Reparaturen und die Reinigung.

Der Baumeister hat die Befugnis zur Ausführung von Bauarbeiten. Wie Proband 1 im Kapitel der Experteninterviews erwähnte, haben einige Baumeister das lukrative Geschäftsfeld der Bauträger für sich entdeckt, wobei diese auch Projekte an andere Baumeisterunternehmen vergeben. Dies zeigt die Abhängigkeit der Kapazitätsauslastung auf die Preisgestaltung von Immobilien, da Bauträger Aufträge nicht nur an firmeneigene Baumeisterabteilungen vergeben.

Der Planer beschäftigt sich mit der Erstellung der Entwurfs-, Einreich- und Ausführungsplanung der eigenen Projekte, weshalb gut auf Änderungswünsche von Käufern eingegangen werden kann. Die Planung beeinflusst maßgeblich den gewünschten Qualitätsstandard und die damit verbundenen Errichtungskosten von Gebäuden.

Grundsätzlich ist die örtliche Bauaufsicht (kurz ÖBA) verantwortlich für die Aufgaben der Bauüberwachung, Koordination, Termin- und Kostencontrolling, Qualitätskontrolle und weitere Aufgaben als Bauherrenvertretung. Einige Bauträger haben dafür eine eigene ÖBA als Stabstelle oder übernehmen dessen Tätigkeiten selbst.

Im Zuge der Befragung wurden unternehmensspezifische Kennzahlen ermittelt. Hierbei werden die Bauträger nach den jährlich durchschnittlich umgesetzten Wohneinheiten (kurz WE), den im Jahresdurchschnitt umgesetzten Quadratmetern Nutzfläche und nach der Anzahl der jährlich vergebenen Projekte aufgeteilt.

In Abbildung 8-7 sind die Bauträger nach deren umgesetzten WE pro Jahr getrennt, wobei mit neun Nennungen der größte Teil der Kandidaten über 100 WE umsetzt. Abbildung 8-8 gliedert die teilnehmenden Bauträgerunternehmen nach deren umgesetzten Nutzfläche (m²) pro Jahr. Hier ist zu erkennen, dass sich die Aufteilung symmetrisch gestaltet. Jeweils vier Nennungen bei weniger als 1.000 m² und mehr als 10.000 m² und jeweils sieben Nennungen bei 1.000 bis 5.000 m² und 5.000 bis 10.000 m² Nutzfläche.

Da die Anzahl der umgesetzten WE pro Jahr nichts über die tatsächliche Größe der WE aussagt, ist die Kennzahl der umgesetzten Nutzfläche aussagekräftiger für die Unternehmensgröße der Bauträger.

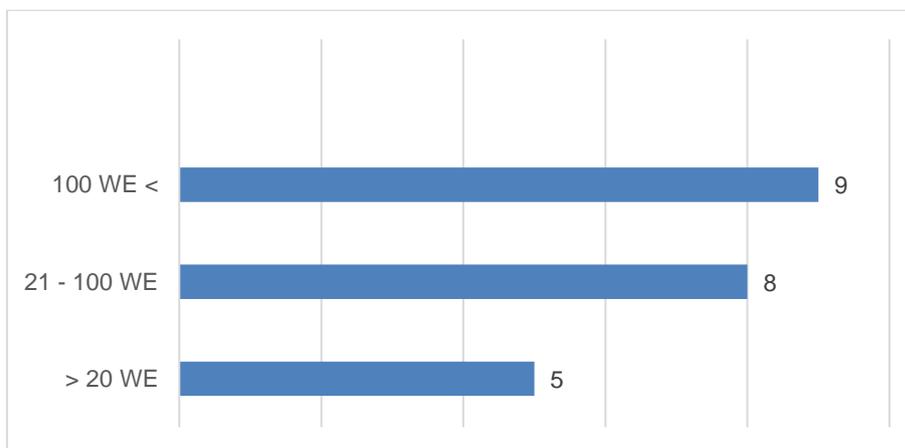


Abbildung 8-7: Umgesetzte Wohneinheiten (WE) pro Jahr

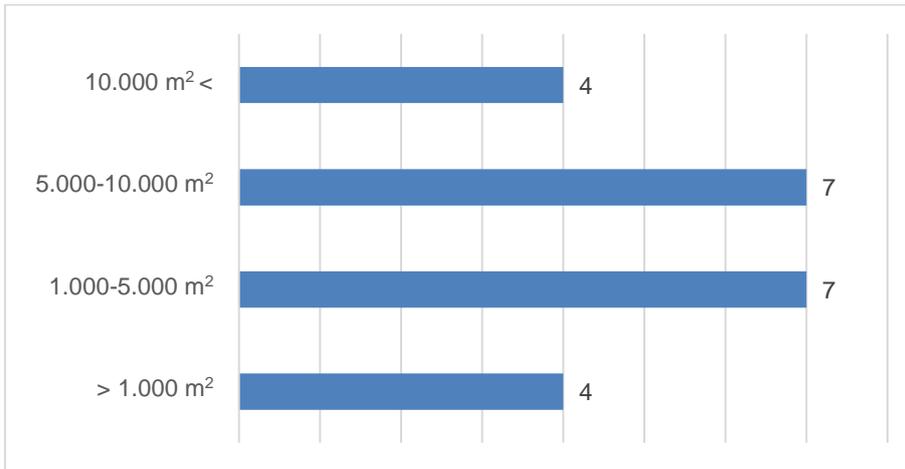


Abbildung 8-8: Umgesetzte Nutzfläche (m²) pro Jahr

Die Aufteilung nach beauftragten Projekten pro Jahr ist in Abbildung 8-9 zu sehen. Die Auswertung ergab jedoch, dass diese Kennzahl als Unternehmensgröße ungeeignet für die Beschreibung des Unternehmenserfolges ist, da die Anzahl der beauftragten Projekte nichts über die Größe der einzelnen Projekte aussagt.

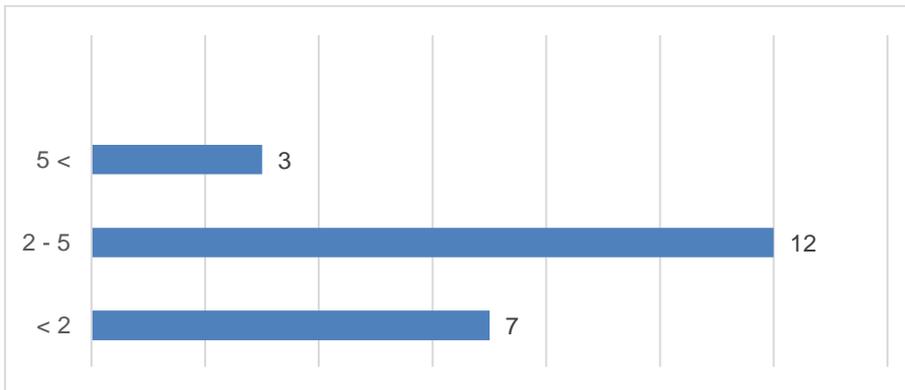


Abbildung 8-9: Beauftragte Projekte pro Jahr

8.3 Auswertung der Kano-Umfrage

Zu Beginn der Auswertung wird hier das Ergebnis der Nennungen bezüglich der Frage zur allgemeinen Zufriedenheit der befragten Bauträger mit den Bauunternehmen aus vergangenen Projekten gezeigt.

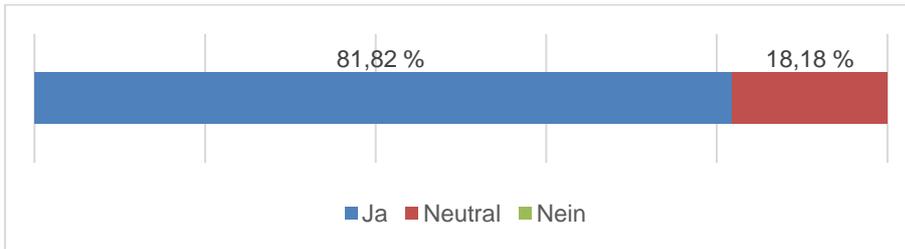


Abbildung 8-10: Zufriedenheit der Bauträger mit Bauunternehmen aus vergangenen Projekten

Es ist in Abbildung 8-10 ersichtlich, dass 81,82 % der Befragten mit den Bauunternehmen aus vergangenen Projekten zufrieden sind. 18,18 % entschieden sich für die Antwortmöglichkeit „Neutral“. Kein einziger Teilnehmer ist, nach dem Ergebnis dieser Umfrage, mit den Bauunternehmen unzufrieden. Dieses Ergebnis ist rückblickend auf die Kundeninterviews vorherzusehen gewesen, da alle Experten die hohe Qualität der steirischen Bauunternehmen anmerkten.

Bei der Auswertung werden alle vorgestellten Methoden angewandt und interpretiert, um die relevantesten Faktoren der Kundenzufriedenheit in Form von Leistungseigenschaften zu erhalten.

8.3.1 Ergebnisse nach der Häufigkeitsmethode

Die Ergebnisse nach der Häufigkeitsmethode werden nach Kano-Faktoren (kurz KF) getrennt präsentiert. Die Leistungseigenschaften mit den meisten Nennungen sollen hier hervorgehoben werden. Die komplette Aufteilung aller Leistungseigenschaften ist im Ergebnisblatt dargestellt, welches im Anhang (Kapitel 12) zu finden ist.

Die zur Befragung verwendeten 40 Leistungseigenschaften der Baubranche teilen sich nach dieser Auswertungsmethode in fünf Begeisterungs-, fünf Leistungs-, fünf unerhebliche und 25 Basisfaktoren auf. Die Anzahl der Nennungen, mit welcher eine Leistungseigenschaft einem Kano-Faktor zugeteilt wurde, ist in den folgenden Tabellen in Prozent (%) dargestellt. Diese prozentuellen Anteile beziehen sich auf die Zuteilungen aller 22 Teilnehmer. Die Ergebnisse dieser Auswertungsmethode nach der Häufigkeit bildet die Basis für die weiteren Auswertungsmethoden.

In Tabelle 8-1 sind die Begeisterungsfaktoren (A) mit den größten Häufigkeiten zu sehen. Sie sind nach deren prozentuellen Anteilen gereiht worden.

<i>Begeisterungsfaktoren (A)</i>	<i>%</i>
<i>Es entsteht eine persönliche Beziehung zwischen Ihnen und dem Projektverantwortlichen des AN</i>	77,27
<i>AN greift auf lokale Arbeitskräfte zurück</i>	77,27

Begeisterungsfaktoren (A)	%
<i>Unerwartete und nicht vertraglich geregelte Behördenwege werden vom AN übernommen (z. B. Straßensperren)</i>	59,09
<i>AN setzt zur Mängelbeseitigung auf das gleiche Team, das bei der Errichtung im Einsatz war</i>	45,45
<i>Hohes Wohlbefinden der Arbeiter auf der Baustelle</i>	45,45

Tabelle 8-1: Begeisterungsfaktoren nach Auswertungsmethode der Häufigkeit

Wie zuvor erwähnt, stufen die Befragten fünf Faktoren als begeisternd ein. Diese Faktoren können demnach einen hohen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit auslösen, wenn sie erfüllt werden.

Die Ergebnisse zu den fünf Leistungseigenschaften (O) sind in Tabelle 8-2 zu sehen. Diese können je nach Erfüllungsgrad zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit führen.

Leistungsfaktoren (O)	%
<i>Einheitliches Projektverständnis</i>	50,00
<i>Partnerschaftliche Projektabwicklung</i>	50,00
<i>Verständnisvolles Vertrauen zwischen AN und AG</i>	45,45
<i>Flexibilität bezüglich Problemlösungen</i>	45,45
<i>AN hält Ordnung und Sauberkeit auf der Baustelle</i>	40,91

Tabelle 8-2: Leistungsfaktoren nach Auswertungsmethode der Häufigkeit

Basisfaktoren (M) führen bei Nichterfüllung zu Unzufriedenheit, also gilt es diese Leistungsattribute unbedingt zu erbringen. So kann eine Basis für die weitere Steigerung der Zufriedenheit des Kunden ermöglicht werden. Aus diesem Grund werden in Tabelle 8-3 die zehn Eigenschaften mit den stärksten Häufigkeiten dieser Kategorienzuordnung aufgelistet.

Basisfaktoren (M)	%
<i>Schnelle Reaktionszeit des AN in der Gewährleistungsphase</i>	68,18
<i>Termintreue und Einhaltung der Bauzeit (gutes Zeitmanagement)</i>	68,18
<i>AN setzt kompetente und engagierte Projektbeteiligte (Bauleiter, Polier) ein</i>	63,64
<i>Hohe Qualität der Leistungen des AN</i>	63,64
<i>Strukturierte Bauablaufplanung des AN</i>	59,09
<i>Respektvoller Umgang zwischen AN und AG</i>	59,09
<i>AN achtet auf vorbeugende Unfallvermeidung auf der Baustelle</i>	59,09
<i>AN bietet Möglichkeiten zur Beschwerde</i>	59,09
<i>AN wählt kompetente Subunternehmer</i>	59,09
<i>AN ist sehr flexibel in der gemeinsamen Projektabwicklung (z. B. offen für Änderungswünsche)</i>	59,09

Tabelle 8-3: Basisfaktoren nach Auswertungsmethode der Häufigkeit

Fünf Leistungsattribute ergeben nach dieser Auswertungsmethode einen unerheblichen (indifferenten) Faktor (Tabelle 8-4) und haben somit, unabhängig vom Erfüllungsgrad der Leistungseigenschaft, keinen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.

Unerhebliche (indifferente) Faktoren (I)	%
<i>AN setzt auf den Einsatz von Baumaschinen und Bauverfahren am neuesten Stand der Technik</i>	81,82
<i>AN ist fähig mit BIM-Modellen (Building Information Modelling) zu arbeiten</i>	68,18
<i>AN hat soziale Themen in seiner Unternehmensphilosophie (viele Lehrlinge, hoher Beschäftigungsgrad 50+, Frauenquote)</i>	63,64
<i>AN versendet einen Feedbackfragebogen, um Verbesserungsvorschläge für erneute Zusammenarbeit zu erarbeiten</i>	54,55
<i>Das Bauvorhaben wird straff und zügig ohne Verzögerungen umgesetzt (keine „kurzen“ Wochen, Stehzeiten vermeiden, Arbeiten trotz Schlechtwetter fertig stellen)</i>	40,91

Tabelle 8-4: Unerhebliche Faktoren nach Auswertung der Häufigkeit

Um diese weiter interpretieren zu können, folgt als Nächstes die Auswertungsmethode nach Regeln.

8.3.2 Ergebnisse der Auswertungsmethode nach Regeln

Um die fünf Leistungsattribute mit der Kategorienzuordnung als unerheblichen Faktor erneut zu überprüfen, werden folgende Auswertungsregeln angewendet (siehe Kapitel 4.4.2):

$$(1) \text{ wenn } (O + A + M) > (I + R + Q), \text{ dann } \text{Max}(O, A, M)$$

$$(2) \text{ wenn } (O + A + M) < (I + R + Q), \text{ dann } \text{Max}(I, R, Q)$$

In Tabelle 8-5 ist ersichtlich, dass bei dieser Bewertung ein unerheblicher Faktor zu einem Basisfaktor wird. Dieser Änderung wird im Ergebnisblatt angemerkt. Da jedoch die Kategorienzuordnung nach der Häufigkeit mit 27,27 % niedriger ist als die der Eigenschaften aus Tabelle 8-3, bleiben die zu präsentierenden Eigenschaften unverändert. Die restlichen vier Leistungseigenschaften bleiben unverändert und haben somit nach *Kano* keinen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.

Leistungseigenschaft	O+A+M	I+R+Q	KF_{neu} %
<i>AN setzt auf den Einsatz von Baumaschinen und Bauverfahren am neuesten Stand der Technik</i>	18,18	81,82	-
<i>AN ist fähig mit BIM-Modellen (Building Information Modelling) zu arbeiten</i>	31,82	68,18	-

Leistungseigenschaft	O+A+M	I+R+Q	KF_{neu} %
<i>AN hat soziale Themen in seiner Unternehmensphilosophie (viele Lehrlinge, hoher Beschäftigungsgrad 50+, Frauenquote)</i>	36,36	63,64	-
<i>AN versendet einen Feedbackfragebogen, um Verbesserungsvorschläge für erneute Zusammenarbeit zu erarbeiten</i>	40,91	59,09	-
<i>Das Bauvorhaben wird straff und zügig ohne Verzögerungen umgesetzt (keine „kurzen“ Wochen, Stehzeiten vermeiden, Arbeiten trotz Schlechtwetter fertig stellen)</i>	59,09	40,91	M 27,27 %

Tabelle 8-5: Ergebnisse nach Auswertungsregeln

Als nächster Schritt werden die Leistungseigenschaften mithilfe der Zufriedenheitskoeffizienten nach deren Einflusskraft auf die Zufriedenheit und Unzufriedenheit ausgewertet.

8.3.3 Ergebnisse nach Zufriedenheitskoeffizient (CS-Koeffizient)

Um die aussagekräftigsten Faktoren der Kundenzufriedenheit zu erkennen, werden mithilfe der ermittelten Häufigkeiten die Kundenzufriedenheitskoeffizienten berechnet. Dabei werden die Ergebnisse der Koeffizienten der Zufriedenheitsstiftung (CS⁺) und der Unzufriedenheitsstiftung bestimmt.

Leistungseigenschaft	%	KF	CS⁺	CS⁻
<i>Es entsteht eine persönliche Beziehung zwischen Ihnen und dem Projektverantwortlichen des AN</i>	77,27	A	0,77	0,00
<i>AN greift auf lokale Arbeitskräfte zurück</i>	77,27	A	0,77	-0,05
<i>Unerwartete und nicht vertraglich geregelte Behördenwege werden vom AN übernommen (z. B. Straßensperrungen)</i>	59,09	A	0,67	-0,10
<i>AN setzt zur Mängelbeseitigung auf das gleiche Team, das bei der Errichtung im Einsatz war</i>	45,45	A	0,55	-0,14
<i>Hohes Wohlbefinden der Arbeiter auf der Baustelle</i>	45,45	A	0,59	-0,18
<i>Einheitliches Projektverständnis</i>	50,00	O	0,64	-0,77

Leistungseigenschaft	%	KF	CS⁺	CS⁻
<i>Partnerschaftliche Projektabwicklung</i>	50,00	O	0,55	-0,77
<i>Verständnisvolles Vertrauen zwischen AN und AG</i>	45,45	O	0,64	-0,55
<i>Flexibilität bezüglich Problemlösungen</i>	45,45	O	0,55	-0,77
<i>AN hält Ordnung und Sauberkeit auf der Baustelle</i>	40,91	O	0,59	-0,73
<i>Schnelle Reaktionszeit des AN in der Gewährleistungsphase</i>	68,18	M	0,27	-0,82
<i>Termintreue und Einhaltung der Bauzeit (gutes Zeitmanagement)</i>	68,18	M	0,18	-0,86
<i>AN setzt kompetente und engagierte Projektbeteiligte (Bauleiter, Polier) ein</i>	63,64	M	0,32	-0,91
<i>Hohe Qualität der Leistungen des AN</i>	63,64	M	0,32	-0,95
<i>Strukturierte Bauablaufplanung des AN</i>	59,09	M	0,18	-0,73
<i>Respektvoller Umgang zwischen AN und AG</i>	59,09	M	0,32	-0,86
<i>AN achtet auf vorbeugende Unfallvermeidung auf der Baustelle</i>	59,09	M	0,14	-0,68
<i>AN bietet Möglichkeiten zur Beschwerde</i>	59,09	M	0,14	-0,59
<i>AN wählt kompetente Subunternehmer</i>	59,09	M	0,32	-0,91
<i>AN ist sehr flexibel in der gemeinsamen Projektabwicklung (z. B. offen für Änderungswünsche)</i>	59,09	M	0,32	-0,73

Tabelle 8-6: Ergebnisse nach den Kundenzufriedenheitskoeffizienten

In dieser Auswertung werden alle klassifizierten Leistungs- und Begeisterungsfaktoren gezeigt. Die Basisfaktoren wurden auf zehn Eigenschaften mit den größten Häufigkeiten limitiert.

Folgende Basisfaktoren werden hier hinzugefügt, da ihre CS⁻-Werte, und somit ihr Einfluss auf die Unzufriedenheit, nicht zu vernachlässigen sind und ihre Nennungen über 50,00 % betragen.

Leistungseigenschaft	%	KF	CS⁺	CS⁻
<i>Übersichtliche, fehlerlose Abrechnung</i>	54,55	M	0,41	-0,82
<i>Gemeinsame Konfliktlösung</i>	54,55	M	0,43	-0,90
<i>Hohes Knowhow des AN-Projektleiters</i>	54,55	M	0,41	-0,77
<i>Problemlose Mängelbeseitigung des AN</i>	54,55	M	0,41	-0,91
<i>Gute Verfügbarkeit des Ansprechpartners des AN</i>	54,55	M	0,41	-0,77
<i>Seriöse kaufmännische Abwicklung (geringes Claim Management)</i>	54,55	M	0,43	-0,86

Tabelle 8-7: Erweiterte Ergebnisse nach Kundenzufriedenheitskoeffizienten

Die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitskoeffizienten aus Tabelle 8-6 und Tabelle 8-7 spiegeln die in Kapitel 4 erläuterten Beschreibungen der Kano-Faktoren wider. Z. B. ergibt die Leistungseigenschaft „Es entsteht eine persönliche Beziehung zwischen Ihnen und dem Projektverantwortlichen des AN“ nach der Häufigkeit einen Begeisterungsfaktor. Somit hat diese Leistungseigenschaft bei Erfüllung einen hohen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und einen hohen CS⁺-Wert (0,77). Hingegen sind bei Nicht-Erfüllung ihr Einfluss auf die Unzufriedenheit und der CS⁻-Wert sehr gering (0,00).

Die weiteren ersichtlichen Begeisterungsfaktoren haben, wie erwartet, einen hohen CS⁺ und einen CS⁻-Wert nahe Null. Die CS⁻-Werte der Begeisterungsfaktoren befinden sich zwischen 0,00 und -0,18, was bedeutet, dass einige Begeisterungsfaktoren bei Nichterfüllung sehr wohl Unzufriedenheit auslösen können, diese ist jedoch im Vergleich zur Zufriedenheit bei Erfüllung sehr gering.

Die Leistungsfaktoren lassen erkennen, dass Sie bei Erfüllung Zufriedenheit auslösen und bei Nichterfüllung Unzufriedenheit stiften. Die Leistungsfaktoren lassen sich durch ähnlich hohe Werte mit vertauschten Vorzeichen erkennen. Der Einfluss der Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsstiftung kann variieren. Zum Beispiel hat die partnerschaftliche Projektabwicklung für die Befragten Bauträger einen höheren Einfluss auf die Unzufriedenheit (CS⁻=-0,77) als auf die Zufriedenheit (CS⁺=0,55).

Die Basisfaktoren werden von den teilnehmenden Bauträgern so eingestuft, dass diese bei Nichterfüllung einen hohen Grad an Unzufriedenheit auslösen. Nach den Ergebnissen dieser Kano-Umfrage können sie jedoch bei Erfüllung auch Zufriedenheit auslösen. Die den Basisfaktoren zugeordneten Leistungsattribute erreichen CS⁺-Werte von 0,14 bis 0,45 und sind ebenfalls in der Ergebnistabelle ersichtlich.

Um einen besseren Überblick zu erhalten, werden auf der nächsten Seite in Abbildung 8-11 die Ergebnisse der CS⁺- und CS⁻-Werte grafisch dargestellt.

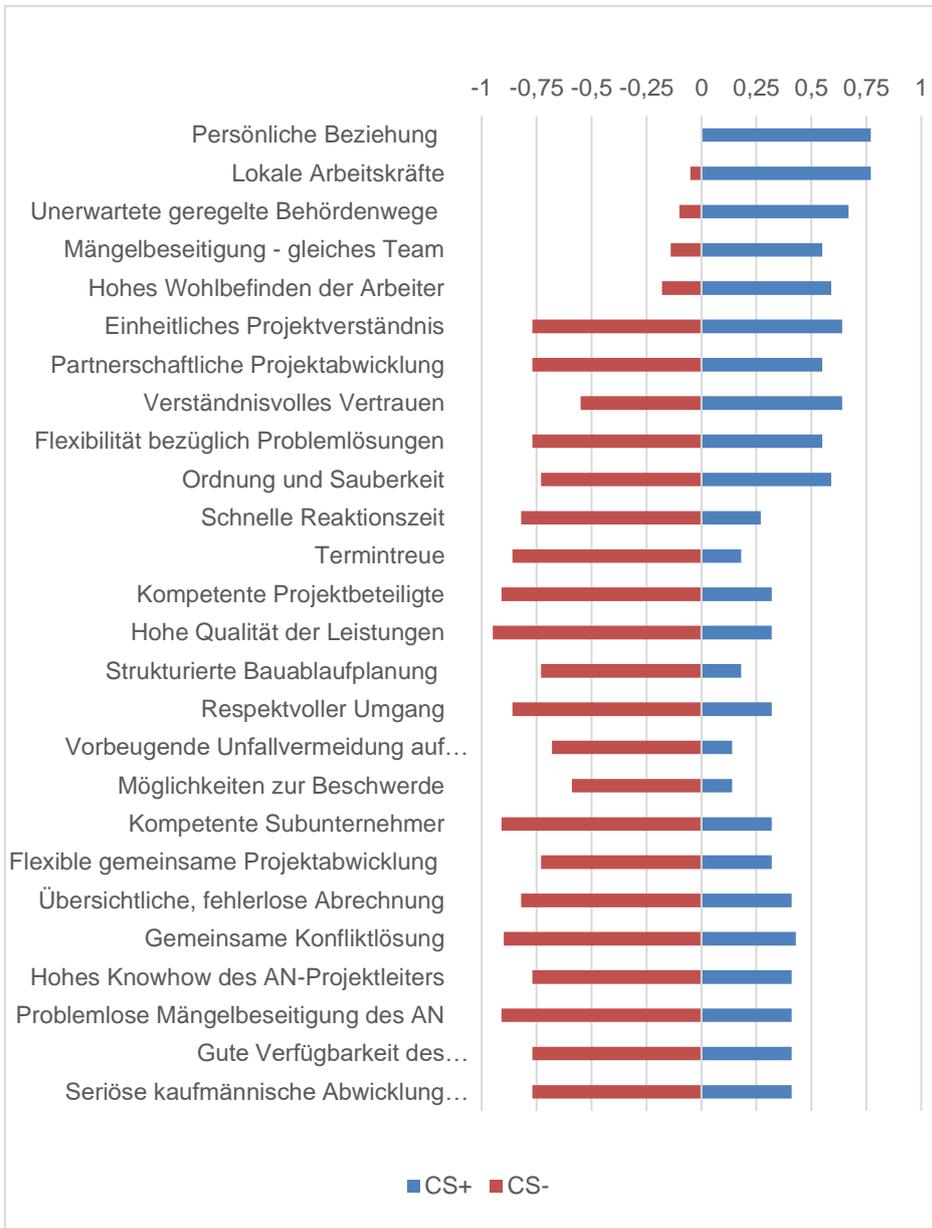


Abbildung 8-11: Vergleichsdarstellung CS⁺ und CS⁻

Je weiter der rote Balken nach links geht, umso höher ist der Einfluss der Leistungseigenschaft auf die Unzufriedenheit bei Nichterfüllung, und je weiter der blaue Balken nach rechts geht, umso höher ist sein Einfluss auf die Zufriedenheit bei Erfüllung. Die fünf erstgenannten Leistungseigenschaften (die fünf Begeisterungsfaktoren) haben dementsprechend einen höheren Einfluss auf die Zufriedenheit als auf die Unzufriedenheit des Kunden. Die restlichen Faktoren haben einen größeren Einfluss auf die Unzufriedenheit. Nur die Leistungseigenschaft „Verständnisvolles Vertrauen zwischen AN und AG“ (Leistungsfaktor) hat einen minimal höheren

CS⁺ als CS⁻-Wert. Es sind hier auch die zuvor erwähnten Einflüsse der Basisfaktoren auf die Kundenzufriedenheit zu erkennen.

Da die Einflusstärke der Leistungseigenschaften mittels CS-Werten gezeigt wurde, kann im nächsten Schritt die Signifikanz der Kategorienzurordnung mittels Category und Total Strength ermittelt werden

8.3.4 Ergebnisse nach Category Strength und Total Strength

Folgend werden Tabelle 8-6 und Tabelle 8-7 zusammengeführt und durch die Category Strength und Total Strength erweitert. Die beiden Prozentwerte und deren Formeln wurden in Kapitel 4.4.4 ausführlich erläutert.

Leistungseigenschaft	%	KF	CS⁺	CS⁻	Cat.	Tot.
<i>Es entsteht eine persönliche Beziehung zwischen Ihnen und dem Projektverantwortlichen des AN</i>	77,27	A	0,77	0,00	54,55	77,27
<i>AN greift auf lokale Arbeitskräfte zurück</i>	77,27	A	0,77	-0,05	59,09	81,82
<i>Unerwartete und nicht vertraglich geregelte Behördenwege werden vom AN übernommen (z. B. Straßensperren)</i>	59,09	A	0,67	-0,10	31,82	68,18
<i>AN setzt zur Mängelbeseitigung auf das gleiche Team, das bei der Errichtung im Einsatz war</i>	45,45	A	0,55	-0,14	4,55	59,09
<i>Hohes Wohlbefinden der Arbeiter auf der Baustelle</i>	45,45	A	0,59	-0,18	9,09	63,64
<i>Einheitliches Projektverständnis</i>	50,00	O	0,64	-0,77	22,73	90,91
<i>Partnerschaftliche Projektabwicklung</i>	50,00	O	0,55	-0,77	22,73	81,82
<i>Verständnisvolles Vertrauen zwischen AN und AG</i>	45,45	O	0,64	-0,55	18,18	72,73
<i>Flexibilität bezüglich Problemlösungen</i>	45,45	O	0,55	-0,77	31,82	86,36
<i>AN hält Ordnung und Sauberkeit auf der Baustelle</i>	40,91	O	0,59	-0,73	9,09	90,91
<i>Schnelle Reaktionszeit des AN in der Gewährleistungsphase</i>	68,18	M	0,27	-0,82	54,55	95,45
<i>Termintreue und Einhaltung der Bauzeit (Gutes Zeitmanagement)</i>	68,18	M	0,18	-0,86	54,55	86,36



Leistungseigenschaft	%	KF	CS+	CS-	Cat.	Tot.
<i>AN setzt kompetente und engagierte Projektbeteiligte (Bauleiter, Polier) ein</i>	63,64	M	0,32	-0,91	36,36	95,45
<i>Hohe Qualität der Leistungen des AN</i>	63,64	M	0,32	-0,95	31,82	95,45
<i>Strukturierte Bauablaufplanung des AN</i>	59,09	M	0,18	-0,73	36,36	77,27
<i>Respektvoller Umgang zwischen AN und AG</i>	59,09	M	0,32	-0,86	31,82	90,91
<i>AN achtet auf vorbeugende Unfallvermeidung auf der Baustelle</i>	59,09	M	0,14	-0,68	31,82	72,73
<i>AN bietet Möglichkeiten zur Beschwerde</i>	59,09	M	0,14	-0,59	31,82	72,73
<i>AN wählt kompetente Subunternehmer</i>	59,09	M	0,32	-0,91	27,27	90,91
<i>AN ist sehr flexibel in der gemeinsamen Projektabwicklung (z. B. offen für Änderungswünsche)</i>	59,09	M	0,32	-0,73	40,91	90,91
<i>Übersichtliche, fehlerlose Abrechnung</i>	54,55	M	0,41	-0,82	27,27	95,45
<i>Gemeinsame Konfliktlösung</i>	54,55	M	0,43	-0,90	22,73	95,45
<i>Hohes Knowhow des AN-Projektleiters</i>	54,55	M	0,41	-0,77	31,82	95,45
<i>Problemlose Mängelbeseitigung des AN</i>	54,55	M	0,41	-0,91	18,18	95,45
<i>Gute Verfügbarkeit des Ansprechpartners des AN</i>	54,55	M	0,41	-0,77	31,82	95,45
<i>Seriöse kaufmännische Abwicklung (geringes Claim Management)</i>	54,55	M	0,43	-0,86	27,27	95,45

Tabelle 8-8: Ergebnisse nach Category Strength und Total Strength

In Tabelle 8-8 wird erkenntlich, dass nahezu alle hier ersichtlichen Ergebnisse einer signifikanten Kategorienzuordnung unterliegen. Lediglich ein Wert ist unter sechs Prozent (rot markiert). Nach dieser Auswertungsregel muss diese Leistungseigenschaft zu einer Mixed Category werden und ist keinem Kano-Faktor zuzuordnen.

Bezogen auf alle 40 Leistungseigenschaften sind lediglich zwei Category Strength-Werte unter sechs Prozent und somit nicht signifikant zuordenbar. Diese sind „AN setzt zur Mängelbeseitigung auf das gleiche Team, das bei der Errichtung im Einsatz war“ (mit Pfeil markiert in Tabelle 8-8) und „Guter Umgang gegenüber Anrainern“ (Ergebnisblatt im Anhang – Kapitel 12).

Das gibt den positiven Rückschluss, dass die Ergebnisse von 38 Leistungseigenschaften (davon 25 in Tabelle 8-8 ersichtlich) einer signifikanten Kategorienzuordnung zugrunde liegen.

Die Ergebnisse der Total Strength geben die Bedeutung der Leistungsattribute bezüglich ihrer Zufriedenheitsstiftung wieder. Die in Tabelle 8-8 ersichtlichen Eigenschaften erzielen, ausgenommen einer einzigen, alle eine Total Strength von über 60 %.

Im nächsten Schritt folgt die letzte Auswertungsmethode Self-Statement-Importance, welche die Wichtigkeit mit einbezieht.

8.3.5 Ergebnisse nach Self-Statement-Importance

In Tabelle 8-9 werden die Ergebnisse nach der Self-Statement-Importance (kurz SSI) mit der in Kapitel 4.4.5 definierten Bewertungsmethode aufgelistet. Diese beschreibt die Wichtigkeit der einzelnen Leistungsanforderungen für die teilnehmenden Kunden. Die Werteskala der Self-Statement-Importance reicht von eins (unwichtig) bis fünf (wichtig).

Leistungseigenschaft	%	KF	CS⁺	CS⁻	SSI
<i>Es entsteht eine persönliche Beziehung zwischen Ihnen und dem Projektverantwortlichen des AN</i>	77,27	A	0,77	0,00	3,41
<i>AN greift auf lokale Arbeitskräfte zurück</i>	77,27	A	0,77	-0,05	3,73
<i>Unerwartete und nicht vertraglich geregelte Behördenwege werden vom AN übernommen (z. B. Straßensperren)</i>	59,09	A	0,67	-0,10	3,5
<i>AN setzt zur Mängelbeseitigung auf das gleiche Team, das bei der Errichtung im Einsatz war</i>	45,45	A	0,55	-0,14	3,29
<i>Hohes Wohlbefinden der Arbeiter auf der Baustelle</i>	45,45	A	0,59	-0,18	3,59
<i>Einheitliches Projektverständnis</i>	50,00	O	0,64	-0,77	4,09
<i>Partnerschaftliche Projektabwicklung</i>	50,00	O	0,55	-0,77	4,68
<i>Verständnisvolles Vertrauen zwischen AN und AG</i>	45,45	O	0,64	-0,55	4,41
<i>Flexibilität bezüglich Problemlösungen</i>	45,45	O	0,55	-0,77	4,59
<i>AN hält Ordnung und Sauberkeit auf der Baustelle</i>	40,91	O	0,59	-0,73	4,64
<i>Schnelle Reaktionszeit des AN in der Gewährleistungsphase</i>	68,18	M	0,27	-0,82	4,55
<i>Termintreue und Einhaltung der Bauzeit (Gutes Zeitmanagement)</i>	68,18	M	0,18	-0,86	4,82

Leistungseigenschaft	%	KF	CS⁺	CS⁻	SSI
<i>AN setzt kompetente und engagierte Projektbeteiligte (Bauleiter, Polier) ein</i>	63,64	M	0,32	-0,91	4,55
<i>Hohe Qualität der Leistungen des AN</i>	63,64	M	0,32	-0,95	4,77
<i>Strukturierte Bauablaufplanung des AN</i>	59,09	M	0,18	-0,73	4,50
<i>Respektvoller Umgang zwischen AN und AG</i>	59,09	M	0,32	-0,86	4,41
<i>AN achtet auf vorbeugende Unfallvermeidung auf der Baustelle</i>	59,09	M	0,14	-0,68	4,50
<i>AN bietet Möglichkeiten zur Beschwerde</i>	59,09	M	0,14	-0,59	3,86
<i>AN wählt kompetente Subunternehmer</i>	59,09	M	0,32	-0,91	4,59
<i>AN ist sehr flexibel in der gemeinsamen Projektabwicklung (z. B. offen für Änderungswünsche)</i>	59,09	M	0,32	-0,73	4,68
<i>Übersichtliche, fehlerlose Abrechnung</i>	54,55	M	0,41	-0,82	4,59
<i>Gemeinsame Konfliktlösung</i>	54,55	M	0,43	-0,90	4,77
<i>Hohes Knowhow des AN-Projektleiters</i>	54,55	M	0,41	-0,77	4,45
<i>Problemlose Mängelbeseitigung des AN</i>	54,55	M	0,41	-0,91	4,77
<i>Gute Verfügbarkeit des Ansprechpartners des AN</i>	54,55	M	0,41	-0,77	4,77
<i>Seriöse kaufmännische Abwicklung (geringes Claim Management)</i>	54,55	M	0,43	-0,86	4,82

Tabelle 8-9: Ergebnisse nach Self-Statement-Importance

Diese Auswertungsmethode ist eine Hilfestellung zur Klassifizierung von nicht zuordenbaren Leistungsanforderungen. In Tabelle 8-8 wurde „AN setzt zur Mängelbeseitigung auf das gleiche Team, das bei der Errichtung im Einsatz war“ durch die Category Strength-Methode als nicht signifikant zuordenbar bestimmt. Nach dem Self-Statement-Importance-Wert dieser Eigenschaft kann sie durch ihren Wichtigkeitswert zu den Begeisterungsfaktoren zugeordnet werden.

Die höchste Wichtigkeit haben Basis- und Leistungsfaktoren mit Werten von 3,86 bis 4,82. Dahinter folgen die Begeisterungsfaktoren mit Werten von 3,29 bis 3,73. Am Unwichtigsten sind die in Tabelle 8-10 gezeigten unerheblichen Faktoren.

Leistungseigenschaft	%	KF	CS⁺	CS⁻	SSI
<i>AN setzt auf den Einsatz von Baumaschinen und Bauverfahren am neuesten Stand der Technik</i>	81,82	I	0,05	-0,14	3,14
<i>AN ist fähig mit BIM-Modellen (Building Information Modelling) zu arbeiten.</i>	68,18	I	0,32	0,00	2,73
<i>AN hat soziale Themen in seiner Unternehmensphilosophie (viele Lehrlinge, hoher Beschäftigungsgrad 50+, Frauenquote)</i>	63,64	I	0,36	-0,05	2,82
<i>AN versendet einen Feedbackfragebogen, um Verbesserungsvorschläge für erneute Zusammenarbeit zu erarbeiten</i>	54,55	I	0,43	-0,05	2,77
<i>Das Bauvorhaben wird straff und zügig ohne Verzögerungen umgesetzt (keine „kurzen“ Wochen, Stehzeiten vermeiden, Arbeiten trotz Schlechtwetter fertig stellen)</i>	40,91	I	0,32	-0,45	3,82

Tabelle 8-10: Ergebnisse der unerheblichen Faktoren nach Self-Statement-Importance

In Kapitel 4.4.2 wurde aufgrund der Auswertungsregel aus dem Punkt „Das Bauvorhaben wird straff und zügig ohne Verzögerungen umgesetzt (keine „kurzen“ Wochen, Stehzeiten vermeiden, Arbeiten trotz Schlechtwetter fertig stellen)“ ein Basisfaktor. Auch nach der Self-Statement-Importance-Methode ist diese Eigenschaft als Basisfaktor zu klassifizieren, da der Wichtigkeitswert mit 3,82 nicht mit den anderen unerheblichen Faktoren übereinstimmt. Diese haben Werte zwischen 2,73 und 3,14.

Es wurden die wichtigsten Ergebnisse der fünf Auswertungsmethoden gezeigt. Ein Ergebnisblatt mit allen ausgewerteten Leistungsanforderungen befindet sich im Anhang (Kapitel 12.3). Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse der Kano-Umfrage mit denen der Voruntersuchung verglichen.

8.4 Interpretation und Gegenüberstellung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Kano-Umfrage interpretiert und der Voruntersuchung gegenübergestellt.

In Abbildung 8-12 ist das Ergebnis der CS-Werte aller gewählten Leistungsanforderungen grafisch dargestellt. Die dazugehörige Tabelle 8-11 ordnet die Leistungskriterien den Ziffern zu. Die Bereiche der Kano-Faktoren sind mittels Grenzlinien getrennt. Diese wurden aus CS-Mittelwerten errechnet, welche sich dem Bereich eines anderen Kano-Faktors nähern:

$$\text{Vertikale Grenzlinie} = \frac{\max M(CS+) + \min O(CS+)}{2} = \frac{(0,45) + (0,55)}{2} = 0,50$$

$$\text{horizontale Grenzlinie} = \frac{\min A(CS-) + \max O(CS-)}{2} = \frac{(-0,18) + (-0,55)}{2} = -0,37$$

Mithilfe dieser Grenzlinien können die Bereiche eindeutig aufgeteilt werden. Aufgrund dieser Aufteilung verändert sich Punkt 31 („Das Bauvorhaben wir straff und zügig ohne Verzögerungen umgesetzt“) von einem unerheblichen zu einem Basisfaktor. Diese Zuordnung wurde bereits in Kapitel 8.3.2 durch die Auswertungsmethode nach Regeln erkannt und verstärkt die Interpretation dieser Leistungseigenschaft als Basisfaktor. Jedoch zählt diese Leistungseigenschaft aufgrund ihrer geringen Häufigkeit, Category-, Total Strength und Self-Stated-Importance nicht zu den entscheidendsten Faktoren.

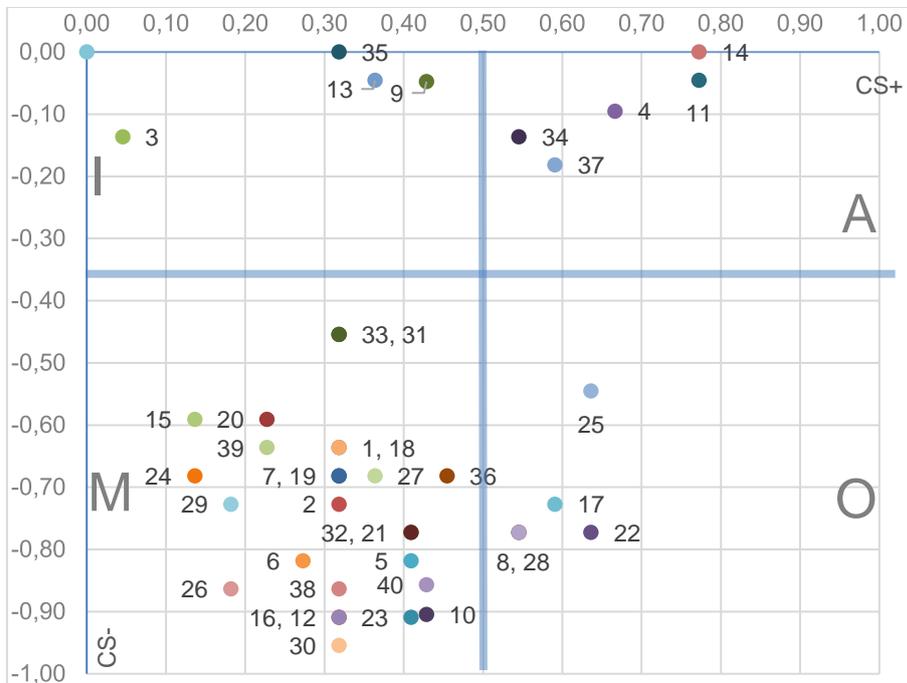


Abbildung 8-12: Gesamtergebnis der Kano-Umfrage

Leistungseigenschaft	Nr.	KF
Bei fehlerhafter Ausschreibung weist Sie das Bauunternehmen darauf hin	1	M
AN ist sehr flexibel in der gemeinsamen Projektabwicklung (z. B. offen für Änderungswünsche)	2	M
AN setzt auf den Einsatz von Baumaschinen und Bauverfahren am neuesten Stand der Technik	3	I
Unerwartete und nicht vertraglich geregelte Behördenwege werden vom AN übernommen (z. B. Straßensperren)	4	A
Übersichtliche, fehlerlose Abrechnung	5	M
Schnelle Reaktionszeit des AN in der Gewährleistungsphase	6	M

Leistungseigenschaft	Nr.	KF
<i>AN steht AG auch nach Ende des Bau-vorhabens für Anliegen zur Verfügung</i>	7	M
<i>Partnerschaftliche Projektabwicklung</i>	8	O
<i>AN versendet einen Feedbackfragebogen, um Verbesserungsvorschläge für erneute Zusammenarbeit zu erarbeiten</i>	9	I
<i>Gemeinsame Konfliktlösung</i>	10	M
<i>AN greift auf lokale Arbeitskräfte zurück</i>	11	A
<i>AN wählt kompetente Subunternehmer</i>	12	M
<i>AN hat soziale Themen in seiner Unternehmensphilosophie (viele Lehrlinge, hoher Beschäftigungsgrad 50+, Frauenquote)</i>	13	I
<i>Es entsteht eine persönliche Beziehung zwischen Ihnen und dem Projektverantwortlichen des AN</i>	14	A
<i>35AN bietet Möglichkeiten zur Beschwerde</i>	15	M
<i>AN setzt kompetente und engagierte Projektbeteiligte ein (Bauleiter, Polier)</i>	16	M
<i>AN hält Ordnung und Sauberkeit auf der Baustelle</i>	17	O
<i>AN bindet AG in Entscheidungen mit ein</i>	18	M
<i>Dokumentation des BVH. von AN</i>	19	M
<i>Lückenloser Informationsaustausch zwischen AN und AG</i>	20	M
<i>Hohes Knowhow des AN-Projektleiters</i>	21	M
<i>Einheitliches Projektverständnis</i>	22	O
<i>Problemlose Mängelbeseitigung des AN</i>	23	M
<i>AN achtet auf vorbeugende Unfallvermeidung auf der Baustelle</i>	24	M
<i>Verständnisvolles Vertrauen zwischen AN und AG</i>	25	O
<i>Termintreue und Einhaltung der Bauzeit (gutes Zeitmanagement)</i>	26	M
<i>Offene Behandlung von Problemen</i>	27	M
<i>Flexibilität bezüglich Problemlösungen</i>	28	O
<i>Strukturierte Bauablaufplanung des AN</i>	29	M
<i>Hohe Qualität der Leistungen des AN</i>	30	M
<i>Das Bauvorhaben wird straff und zügig ohne Verzögerungen umgesetzt (keine „kurzen“ Wochen, Stehzeiten vermeiden, Arbeiten trotz Schlechtwetter fertig stellen)</i>	31	M
<i>Gute Verfügbarkeit des Ansprechpartners des AN</i>	32	M
<i>Guter Umgang gegenüber Anrainern</i>	33	M
<i>AN setzt zur Mängelbeseitigung auf das gleiche Team, wie bei der Errichtung im Einsatz</i>	34	A
<i>AN ist fähig mit BIM-Modellen (Building Information Modelling) zu arbeiten.</i>	35	I

Leistungseigenschaft	Nr.	KF
<i>Gute Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen AN und AG</i>	36	M
<i>Hohes Wohlbefinden der Arbeiter auf der Baustelle</i>	37	A
<i>Respektvoller Umgang zw. AN und AG</i>	38	M
<i>Respektvoller Umgang auf der Baustelle</i>	39	M
<i>Seriöse kaufmännische Abwicklung (geringes Claim Management)</i>	40	M

Tabelle 8-11: Numerische Zuordnung der Kriterien

Es ist zu erkennen, dass der größte Anteil der Anforderungen als Basisfaktor eingestuft wird. Die Teilnehmer haben langjährige Erfahrungen in der Baubranche. Aus diesem Grund erkennen sie gewisse Leistungseigenschaften als selbstverständlich an. Die entscheidendsten Faktoren zur Steigerung der Kundenzufriedenheit werden in Abbildung 8-13 präsentiert. Bei der Auswahl dieser sind die CS⁺- und CS⁻-Werte von großer Bedeutung, es werden jedoch auch die anderen Auswertungsmethoden hierbei berücksichtigt.

Eine einzige erfüllte Anforderung führt nicht zur Zufriedenheit, sondern die Kombination aus Faktoren verschiedener Kategorien. Die Basis zur Steigerung der Zufriedenheit ist die Vermeidung von Unzufriedenheit. Aus diesem Grund werden in Abbildung 8-13 jene Basisfaktoren abgebildet, welche die niedrigsten CS⁻-Werte haben und somit von den Baurägern vorausgesetzt werden. Die Erfüllung der fünf Leistungsfaktoren kann nicht nur die Zufriedenheit steigern, sondern auch Unzufriedenheit vermeiden. Somit tragen auch diese entscheidenden Faktoren zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bei. Die vier Begeisterungsfaktoren können die Zufriedenheit am stärksten positiv beeinflussen. In der Steiermark gibt es einige qualitativ hochwertige Baufirmen, welche eine Unzufriedenheit ihrer Kunden weitgehend vermeiden können. Die zusätzliche Erfüllung der Begeisterungsfaktoren kann einen Vorteil gegenüber den Mitbewerbern schaffen.

Weiters werden in der folgenden Darstellung die Anforderungen hervorgehoben, welche auch bei den Experteninterviews (Kapitel 7.6.1) als entscheidend zur Steigerung der Kundenzufriedenheit erscheinen. Die Gegenüberstellung zeigt eine Übereinstimmung der Resultate bei 14 von 19 Kriterien.

Sechs der Leistungseigenschaften entstehen auf persönlicher Ebene und hängen sowohl vom Auftragnehmer als auch vom Auftraggeber ab (z. B. „Partnerschaftliche Projektabwicklung“, „Gemeinsame Konfliktlösung“, „Gemeinsames Projektverständnis“ usw.). Diese können den Projekterfolg und die Kundenzufriedenheit erheblich beeinflussen. Eine respekt- und

vertrauensvolle Geschäftsbeziehung auf persönlicher Ebene ist ein wichtiger Bestandteil der Kundenzufriedenheit. Während der Projektentwicklung können die Bedürfnisse des Kunden detailliert erörtert und Probleme erkannt werden. Dadurch können Verzögerungen und mögliche zusätzliche Kosten verhindert werden.

13 der Leistungseigenschaften beziehen sich auf den Auftragnehmer und dessen Projektbeteiligte. Hierbei ist es für das ausführende Bauunternehmen wichtig, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess anzustreben. Prozesse wie das Lernen aus Fehlern und das Schulen der Mitarbeiter sind essenziell, um die Kundenzufriedenheit erhöhen zu können.

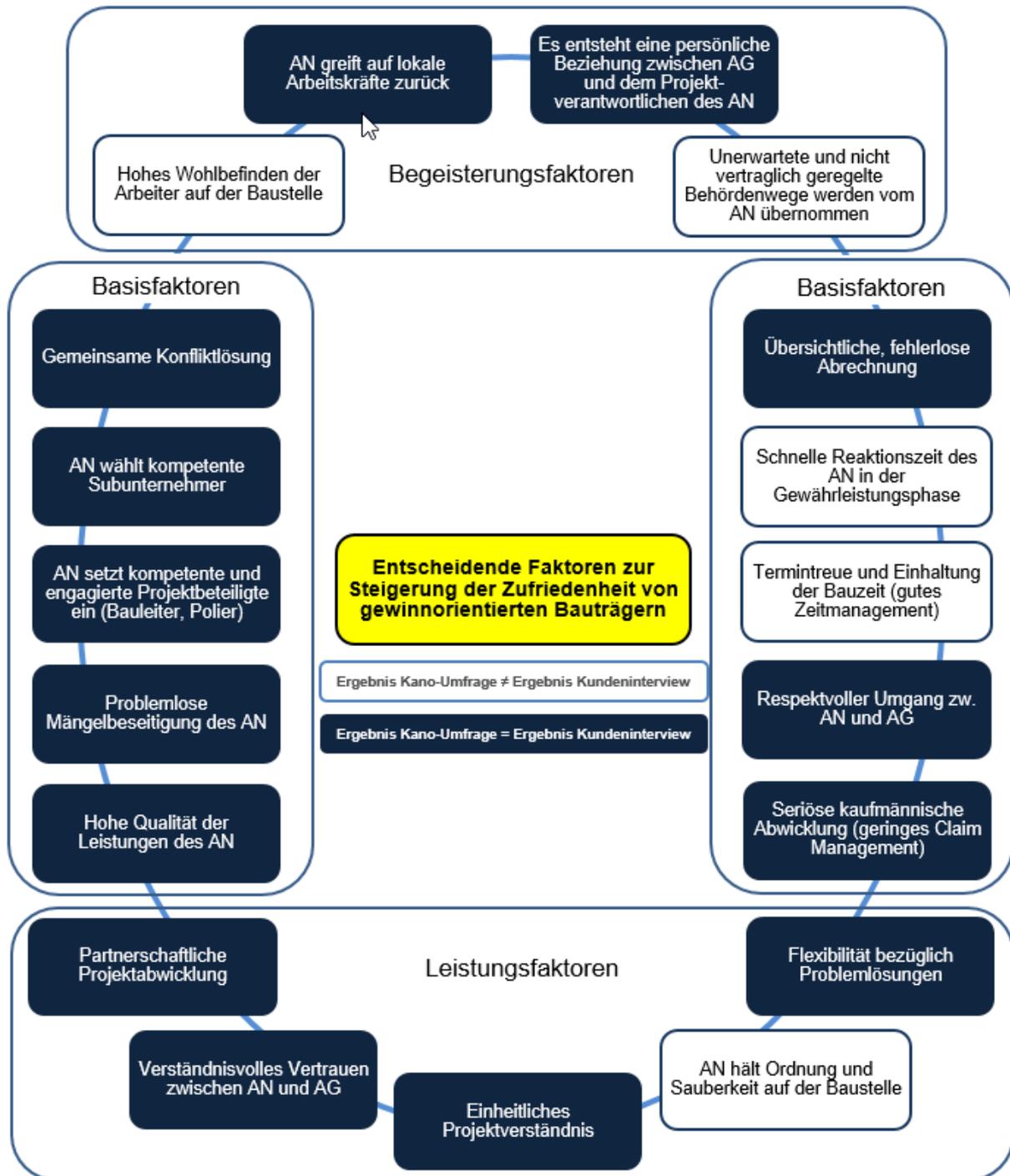


Abbildung 8-13: Ergebnisdarstellung der Kano-Umfrage und Gegenüberstellung zur Voruntersuchung

9 Empirische Ergebnisse des NPS



Abbildung 9-1: Unterkapitel des 9. Kapitels

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zur zweiten Forschungsfrage behandelt, welche mit der in Kapitel 5.3 erläuterten Methode ausgewertet werden.

Die Durchführung der Kundenbefragung und die Vorstellung der Teilnehmer wurden bereits in Kapitel 8 erläutert und sind für dieses Kapitel ident. Aus diesem Grund kann hier sofort mit der Auswertung der Umfrageergebnisse zur Möglichkeit der Kundenbindung gestartet werden. Es ist lediglich anzumerken, dass den Teilnehmern vor der Befragung die gezielte Ableitung der Kundenbindung aus der Weiterempfehlungsabsicht erklärt wurde.

9.1 Auswertung der Ergebnisse

Als erstes wurden die Teilnehmer zur derzeitigen Bindungen zu Bauunternehmen befragt. Lediglich 4,55 %, oder anders ausgedrückt, ein einziger Bauträger ist an ein Bauunternehmen gebunden. Bei telefonischer Rückfrage ergab sich, dass dieser Bauträger Aufträge sowohl an eine Schwesterunternehmung als auch an andere Bauunternehmen vergibt. Sind die Kapazitäten der Schwesterunternehmung ausgelastet, bekommt sein Bauträgerunternehmen für das Projekt günstigere Angebote am Markt.

90,90 % haben keine Bindung zu einem Bauunternehmen und 4,55 % wählten die Antwortmöglichkeit „keine Angabe“. Diese Zahlen spiegeln die Erkenntnisse aus den Experteninterviews wider, welche eine klassische Kundenbindung in der Baubranche als unmöglich ansehen.

Als nächstes werden die Ergebnisse der Leistungseigenschaften und Kundenbindungsinstrumente nach Häufigkeit der Nennungen beschrieben.

Um hier die aussagekräftigsten Werte bezüglich der Forschungsfrage dieser Arbeit präsentieren zu können, werden in folgender Tabelle 9-1 jene Eigenschaften und Instrumente gezeigt, welche als Kategorienzuordnung die Antwortmöglichkeit neun oder zehn ergeben.

Leistungseigenschaft / Kundenbindungs- instrument	%	9 / 10
<i>Bei fehlerhafter Ausschreibung weist Sie das Bauunternehmen darauf hin</i>	54,55	9
<i>AN ist sehr flexibel in der gemeinsamen Projektabwicklung (z. B. offen für Änderungswünsche)</i>	31,82	9
<i>Unerwartete und nicht vertraglich geregelte Behördenwege werden vom AN übernommen (z. B. Straßensperren)</i>	22,73	9
<i>Übersichtliche, fehlerlose Abrechnung</i>	36,36	9
<i>Schnelle Reaktionszeit des AN in der Gewährleistungsphase</i>	31,82	9
<i>AN steht AG auch nach Ende des Bauvorhabens für Anliegen zur Verfügung</i>	27,27	10
<i>Partnerschaftliche Projektabwicklung</i>	31,82	9/10
<i>Gemeinsame Konfliktlösung</i>	36,36	9
<i>AN greift auf lokale Arbeitskräfte zurück</i>	22,73	9
<i>AN wählt kompetente Subunternehmer</i>	45,45	9
<i>Es entsteht eine persönliche Beziehung zwischen Ihnen und dem Projektverantwortlichen des AN</i>	40,91	9
<i>AN setzt kompetente und engagierte Projektbeteiligte ein (Bauleiter, Polier)</i>	27,27	9
<i>Dokumentation des BVH. von AN</i>	18,18	7/9
<i>Hohes Knowhow des AN-Projektleiters</i>	36,36	9
<i>Einheitliches Projektverständnis</i>	31,82	9
<i>Problemlose Mängelbeseitigung des AN</i>	40,91	9
<i>Verständnisvolles Vertrauen zwischen AN und AG</i>	31,82	9
<i>Termintreue und Einhaltung der Bauzeit (gutes Zeitmanagement)</i>	45,45	9
<i>Flexibilität bezüglich Problemlösungen</i>	36,36	9
<i>Hohe Qualität der Leistungen des AN</i>	50,00	9
<i>Das Bauvorhaben wird straff und zügig ohne Verzögerungen umgesetzt (keine „kurzen“ Wochen, Stehzeiten vermeiden, Arbeiten trotz Schlechtwetter fertig stellen)</i>	36,36	9

Leistungseigenschaft / Kundenbindungs- instrument	%	9 / 10
<i>Gute Verfügbarkeit des Ansprechpartners des AN</i>	36,36	9
<i>Gute Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen AN und AG</i>	40,91	9
<i>Respektvoller Umgang zw. AN und AG</i>	36,36	9
<i>Seriöse kaufmännische Abwicklung (geringes Claim Management)</i>	54,55	9
<i>Unaufgeforderte Begehung nach Projektende (Zustand des Gebäudes untersuchen, aufgetretene Mängel erkennen)</i>	31,82	9

Tabelle 9-1: Ergebnisse der Häufigkeit zur Kundenbindung

Die Prozentzahl (zweite Spalte) gibt an, wie groß der Anteil der Nennungen bezüglich der Antwortmöglichkeit (dritte Spalte) ist. Je höher der Wert desto eindeutiger ist die Zuordnung.

Die fett geschriebenen Punkte in Tabelle 9-1 sind jene, welche als häufigste Nennung die Antwortmöglichkeit zehn oder über 40,00 % der Nennungen erreichen.

Die Ergebnisse aller Eigenschaften und Instrumente, inklusive der Aufteilung der Nennungen, befinden sich in der Ergebnistabelle im Anhang (Kapitel 12.4).

Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse mit dem Bewertungssystem des Net Promoter Score vorgestellt.

In Tabelle 9-2 werden die Eigenschaften und Instrumente mit einem Net Promoter Score (kurz NPS) von 25,00 % und höher abgebildet. Damit sollen die für die Möglichkeit der Kundenbindung einflussreichsten Punkte gezeigt werden, welche sich aufgrund ihrer Stärke zur Weiterempfehlung herauskristallisieren.

Leistungseigenschaft / Kundenbindungs- instrument	P (%)	D (%)	NPS (P-D)
<i>Bei fehlerhafter Ausschreibung weist Sie das Bauunternehmen darauf hin</i>	54,55	22,73	31,82
<i>AN ist sehr flexibel in der gemeinsamen Projektabwicklung (z. B. offen für Änderungswünsche)</i>	59,09	9,09	50,00
<i>Schnelle Reaktionszeit des AN in der Gewährleistungsphase</i>	45,45	18,18	27,27

Leistungseigenschaft / Kundenbindungs- instrument	P (%)	D (%)	NPS (P-D)
<i>AN steht AG auch nach Ende des Bauvorhabens für Anliegen zur Verfügung</i>	50,00	18,18	31,82
<i>Partnerschaftliche Projektabwicklung</i>	63,64	9,09	54,55
<i>Gemeinsame Konfliktlösung</i>	54,55	22,73	31,82
<i>AN setzt kompetente und engagierte Projektbeteiligte ein (Bauleiter, Polier)</i>	50,00	9,09	40,91
<i>Hohes Knowhow des AN-Projektleiters</i>	54,55	9,09	45,45
<i>Einheitliches Projektverständnis</i>	50,00	22,73	27,27
<i>Problemlose Mängelbeseitigung des AN</i>	63,64	4,55	59,09
<i>Verständnisvolles Vertrauen zwischen AN und AG</i>	45,45	18,18	27,27
<i>Termintreue und Einhaltung der Bauzeit (gutes Zeitmanagement)</i>	72,73	9,09	63,64
<i>Flexibilität bezüglich Problemlösungen</i>	54,55	4,55	50,00
<i>Hohe Qualität der Leistungen des AN</i>	77,27	0,00	77,27
<i>Das Bauvorhaben wird straff und zügig ohne Verzögerungen umgesetzt (keine „kurzen“ Wochen, Stehzeiten vermeiden, Arbeiten trotz Schlechtwetter fertig stellen)</i>	50,00	23,73	27,27
<i>Gute Verfügbarkeit des Ansprechpartners des AN</i>	50,00	4,55	45,45
<i>Gute Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen AN und AG</i>	63,64	9,09	54,55
<i>Seriöse kaufmännische Abwicklung (geringes Claim Management)</i>	77,27	9,09	68,18
<i>Unaufgeforderte Begehung nach Projektende (Zustand des Gebäudes untersuchen, aufgetretene Mängel erkennen)</i>	59,09	13,64	45,45

Tabelle 9-2: Ergebnisse nach dem Bewertungssystem des Net Promoter Score

Der NPS errechnet sich durch das Abziehen der Detraktorenanteile von den Promotorenanteilen (in Prozent). Je höher der NPS ist, desto höher ist der Einfluss auf die Weiterempfehlungsabsicht und somit auf die mögliche Kundenbindung (siehe Kapitel 3.3.3).

Alle fett markierten Punkte in Tabelle 9-2 haben einen NPS von 50 % oder höher. Diese Leistungseigenschaften haben für die teilnehmenden Bau-träger den größten Einfluss.

Der NPS aller Leistungseigenschaften und Kundenbindungsinstrumente und deren Aufteilung in Promotoren, Detraktoren und neutrale Kunden befindet sich im Ergebnisblatt zur Kundenbindung im Anhang (Kapitel 12.4).

9.2 Interpretation und Gegenüberstellung

Die Ergebnisse zeigen die Anforderungen, welche aufgrund ihres Einflusses zur Weiterempfehlungsabsicht die Möglichkeit zur Kundenbindung darstellen. Elf davon ergeben NPS-Werte von 45,00 % und mehr. Dementsprechend haben diese unter allen Kriterien den größten Einfluss auf die Weiterempfehlungsabsicht.

Die Kundenbindungsinstrumente haben im Vergleich negativ abgeschnitten. Ein einziger Wert der branchenspezifischen Instrumente ergibt einen positiven NPS (45,45 %) und dieser lautet „Unaufgeforderte Begehung nach Projektende (Zustand des Gebäudes untersuchen, aufgetretene Mängel erkennen)“. In Abbildung 9-2 werden die Ergebnisse grafisch dargestellt und den Resultaten aus der Voruntersuchung gegenübergestellt. Hierbei werden die Anforderungen mit NPS-Werten von über 50 % in grün und mit 45–50 % in blau dargestellt.

Um die Gegenüberstellung zu den Ergebnissen der Voruntersuchung ersichtlich zu machen, werden die Kriterien mit Übereinstimmung hervorgehoben. Das betrifft in Abbildung 9-2 vier von elf Kriterien.

Wie in Kapitel 8.4 ist hier zu erwähnen, dass Kriterien kombinierend und nicht einzeln anzuwenden sind, um den gewünschten Erfolg zu erzielen.

Die folgende Abbildung beinhaltet zehn Leistungseigenschaften und ein Kundenbindungsinstrument, welche für die teilnehmenden Bauträger die größten Einflüsse auf eine mögliche Kundenbindung haben. All diese Punkte können vom Bauherrn bereits nach einem Projekt bewertet werden. Es gilt für die Faktoren der Kundenzufriedenheit das gleiche wie für die Faktoren der Kundenbindung, nämlich einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu generieren. Eine Kundenbindung zwischen Bauunternehmen und gewinnorientierten Bauträgern ist eher unüblich. Ein Bauunternehmen kann sich trotzdem hervorheben und eine enge Geschäftsbeziehung zum Kunden pflegen. Dementsprechend sollten dafür die Bedürfnisse des Kunden weitestgehend erfüllt werden. Die elf Kriterien in Abbildung 9-2 beschreiben die essenziellsten Bedürfnisse der 22 teilnehmenden Bauträger. Um eine enge Geschäftsbeziehung erarbeiten zu können, sollten diese Kriterien erfüllt werden.

Die beschriebene Grafik auf der nächsten Seite schließt die Ergebnispräsentation der NPS-Umfrage ab. Im Anschluss folgt eine Zusammenfassung, in welcher auf die Beantwortung der Forschungsfragen eingegangen wird. Zusätzlich werden in Kapitel 10 die wesentlichen Resultate der Kano- und der NPS-Umfrage in einer Ergebnisübersicht verglichen.

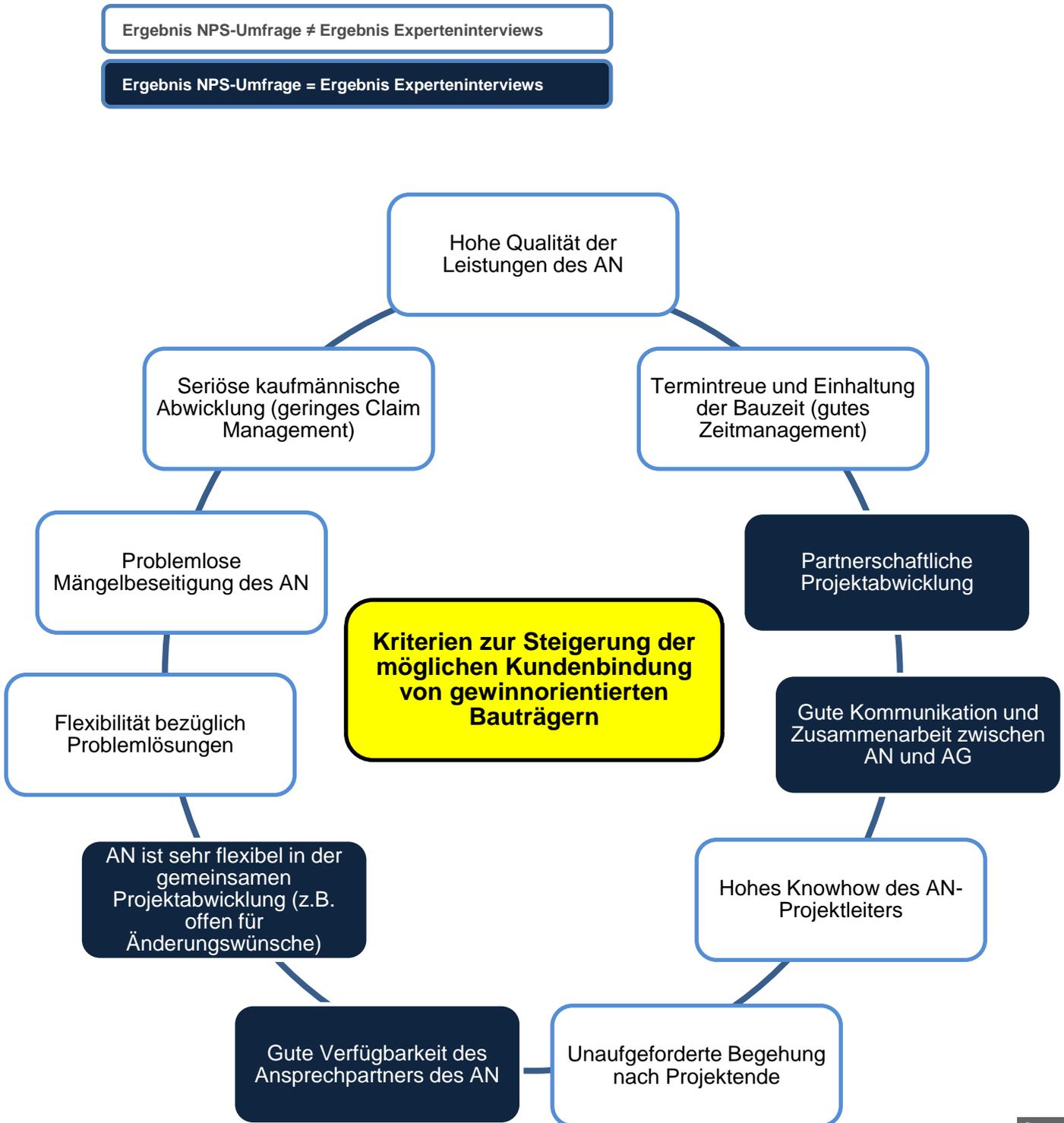


Abbildung 9-2: Ergebnisdarstellung der NPS-Umfrage und Gegenüberstellung zur Voruntersuchung

10 Zusammenfassung



Dieses abschließende Kapitel soll Rückschlüsse von der Literaturrecherche und der empirischen Untersuchung auf die in Kapitel 1.1 erwähnten Forschungsfragen und Ziele geben.

Die beiden Forschungsfragen werden in zwei getrennten Unterkapiteln beantwortet. Zuvor soll erneut darauf hingewiesen werden, dass es sich bei den Teilnehmern der Kundeninterviews und der empirischen Untersuchung um gewinnorientierte Bauträger handelt, welche Vorwissen und Expertise aus der Baubranche mitbringen. Die Geschäftsbeziehungen zu Bauunternehmen wiederholen sich in der Regel. Die entstehende Kundenzufriedenheit ist für dieses Kundensegment ein sehr wichtiger Bestandteil der Kundenbindung, wobei sich diese von Kundenbindungen anderer Branchen unterscheidet.

10.1 Forschungsfrage 1

Forschungsfrage 1: „Ermittlung und Bewertung von Faktoren, welche in der Baubranche Kundenzufriedenheit erzeugen können.“

In dieser Arbeit wurden mithilfe des Kano-Modells Faktoren ermittelt, welche die Zufriedenheit von gewinnorientierten Bauträgern als Kunden von Bauunternehmen besonders stark beeinflussen können. Die jeweilige Stärke des Einflusses der Faktoren konnte mit dieser Methode dargestellt und ausgewertet werden. Ob die verwendeten Leistungseigenschaften auch in der Realität die gewünschten Effekte erzielen, könnte an aktuellen Projekten getestet werden. Dabei ist anzumerken, dass Bauträger im Raum Graz und Graz-Umgebung sehr oft Wert auf persönliche Aspekte legen. Diese können von Kunde zu Kunde sehr individuell sein. Damit ist gemeint, dass eine Eigenschaft für den einen Kunden mehr Einfluss auf seine Zufriedenheit haben kann als für einen anderen. Interessant wäre es vor dem Start eines neuen Projektes eine Analyse des Kunden mit Kano-Methoden durchzuführen, um dessen Ansichten und Wertigkeiten frühzeitig zu erkennen.

Es ist hier zu erwähnen, dass es zur Stiftung von Zufriedenheit nicht ausreicht, sich auf einzelne Leistungseigenschaften zu konzentrieren, denn es müssen eine Reihe von Kriterien erfüllt werden. Die Kombination aus Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren muss wie ein Paket an den jeweiligen individuellen Kunden angepasst werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Großteil der Kriterien dieser Arbeit als Basisfaktoren eingestuft wird. Dies ist dahingehend von Relevanz, dass diese Faktoren bei Nichterfüllung Unzufriedenheit stiften und dies ist da-

rauf zurückzuführen, dass die Teilnehmer sehr viel Erfahrung mit sich bringen. Das Kriterien-Paket sollte also möglichst alle einflussreichen Basisfaktoren abdecken, um die Stiftung von Unzufriedenheit zu verhindern.

Die Leistungseigenschaften des Paketes sind an die Qualitäten der ausführenden Projektbeteiligten anzupassen, da so die größte mögliche Kundenzufriedenheit erreicht werden kann.

Genau genommen bezieht sich die Forschungsfrage auf die Faktoren, welche die entscheidendsten zur Stiftung von Kundenzufriedenheit sind. Bei den Ergebnissen dieser Arbeit sind dahingehend besonders die Begeisterungsfaktoren hervorzuheben, da diese ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit auslösen können. Um sich von der Konkurrenz hervorzuheben, sollte das Paket jene begeisternden Leistungseigenschaften beinhalten, welche beim Kunden den stärksten Überraschungseffekt auslösen. In dieser Arbeit sind das folgende Leistungseigenschaften:

- Hohes Wohlbefinden der Arbeiter auf der Baustelle
- Auftragnehmer greift auf lokale Arbeitskräfte zurück
- Es entsteht eine persönliche Beziehung zwischen Auftraggeber und dem Projektbeteiligten des Auftragnehmers
- Unerwartete, nicht vertraglich geregelte Behördenwege werden vom Auftragnehmer übernommen

Diese Faktoren lösen bei Nichterfüllung nahezu keine Unzufriedenheit aus, jedoch ist ihr Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden bei Erfüllung enorm stark.

Das Wohlbefinden der Arbeiter auf der Baustelle gibt die Qualität der Unternehmenskultur und der Projektabwicklung wieder. Dem Kunden ist der gute Umgang mit den Mitarbeitern wichtig und weiters steigert ein hohes Wohlbefinden die Qualität der erbrachten Leistungen.

Da die 22 teilnehmenden Bauträger zum größten Teil Unternehmen mit Hauptsitzen in Graz sind, schätzen sie den Einsatz von lokalen Arbeitskräften. Dadurch werden lokale Ressourcen eingesetzt und gleichzeitig fördert dies die lokale Wirtschaft. Weiters haben lokale Arbeitskräfte eher eine emotionale Bindung zum entstehenden Gebäude und steigern somit die Qualität der erbrachten Leistung.

Eine persönliche Beziehung zwischen Bauherrn und Bauunternehmen fördert die Abwicklung des Projektes. Es entsteht dadurch eine lückenlose Kommunikation und Informationsverluste werden verhindert. Eine respektvolle und offene Beziehung kann dazu führen, dass Prozesse mit geringerem Zeitaufwand und Kosten durchgeführt werden können.

Übernimmt das Bauunternehmen ohne Aufforderung des Bauherrn Behördenwege, so stellt dies eine nicht erwartete Leistung dar. Die Kundenzufriedenheit wird hierbei durch einen Überraschungseffekt erhöht.

Begeisterungsfaktoren können sich in Folgeprojekten zu Leistungs- oder sogar Basisfaktoren entwickeln und die Chance auf positive Emotionen wäre auf einmal aufgebraucht.

Bei der Auswahl dieser Kriterien wurden alle Auswertungsmethoden in Betracht gezogen. Die gewählten Kriterien haben eine hohe Häufigkeit, sind aufgrund ihrer Category Strength den Kano-Kategorien sehr gut zuzuordnen und sind nach ihrer Total Strength sehr wichtig für die Zufriedenheitsstiftung. Zusätzlich lassen die CS-Werte der Kriterien deren Stärke zur Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsstiftung erkennen. In Kapitel 10.3 werden die Ergebnisse erneut abgebildet und den NPS-Ergebnissen gegenübergestellt.

Abschließend kann die Kundenzufriedenheit als wichtiger Bestandteil des Unternehmenserfolges bezeichnet werden. Dies ist sehr stark in den Experteninterviews zu erkennen.

10.2 Forschungsfrage 2

Forschungsfrage 2: „Ermittlung und Bewertung von Faktoren, welche die Möglichkeit zur Kundenbindung steigern können.“

Die Möglichkeit der Kundenbindung in der Baubranche zu erforschen ist aufgrund der speziellen Branchenspezifika sehr kompliziert. Auf der einen Seite wurde mit dem Net Promoter Score ein geeignetes Instrument gefunden, um diese Möglichkeit zu messen, auf der anderen Seite wird diese Methode aufgrund ihrer einfachen Anwendung negativ kritisiert. Diesen Kritiken wurde versucht entgegenzuwirken, indem nicht auf die Weiterempfehlungsabsicht eines gesamten Unternehmens eingegangen wurde, sondern auf einzelne Leistungseigenschaften der Branche. Die Ergebnisse sind auf den ersten Blick sehr aussagekräftig, jedoch müssten diese zur Bestätigung in der Praxis getestet werden. Die Experten aus den Gesprächen liefern Erkenntnisse zur Einstufung der Ergebnisse. Sie limitierten die Kundenbindung von einer vertraglichen zu einer persönlichen Bindung. Dahingehend können die Ergebnisse dieser Arbeit so gesehen werden, dass Kriterien mit hohem NPS zur Stärkung der auf dem Geschäft basierenden, persönlichen Beziehungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer dienen. Aus diesem Grund sollten diese individuell an den jeweiligen Kunden angepasst werden. Die Projektbeteiligten der Bauunternehmen sollten die Fähigkeiten aufbringen, sich an die persönlichen Anforderungen des jeweiligen Kunden anzupassen.

Folgende Faktoren gilt es zu erfüllen, wenn eine Kundenbindung angestrebt wird:

- Partnerschaftliche Projektabwicklung
- Gute Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer
- Termintreue und Einhaltung der Bauzeit (gutes Zeitmanagement)

- Hohe Qualität der Leistungen des Auftragnehmers
- Seriöse kaufmännische Abwicklung (geringes Claim Management)
- Problemlose Mängelbeseitigung des Auftragnehmers

Diese Faktoren ergaben in der Umfrage einen NPS von mehr als 50 %.

Dass sich ein Bauträger an ein einziges Unternehmen persönlich bindet ist mit höheren Risiken als Chancen verbunden und daher im Normalfall nicht möglich. Pfl egt man jedoch die Geschäftsbeziehungen und setzt bei Projekten auf Kriterien mit hohem NPS, kann diese Steigerung der Vertrauensbasis zu häufigeren Aufträgen führen.

Ausnahmen sind dort zu finden, wo Bauträger und Baumeister unter einer Muttergesellschaft arbeiten, jedoch kann hier nicht von einer herkömmlichen Kundenbindung im Sinne dieser Forschungsarbeit gesprochen werden.

Die Ergebnisse für die gewinnorientierten Bauträger aus den Bezirken Graz und Graz-Umgebung bezüglich des hohen NPS als Einfluss zur Weiterempfehlungsabsicht werden im folgenden Kapitel mit den Kano-Ergebnissen verglichen.

10.3 Ergebnisübersicht

Das Hauptaugenmerk dieses Kapitels liegt auf der Ergebnisübersicht auf der nächsten Seite (Abbildung 10-1). Diese zeigt eine übersichtliche Ergebnisdarstellung aller relevanten Resultate dieser Arbeit.

Im oberen Bereich sind die Informationen der Teilnehmer und ihrer Unternehmen zu sehen. Diese Informationen stehen im direkten Zusammenhang mit den Ergebnissen der Kano- und NPS-Umfrage, da sie Eigenschaften der Teilnehmer beschreiben.

Im zweiten Abschnitt sind die essenziellsten Resultate der Kano- und NPS-Umfrage zu sehen. Die blauen Pfeile zwischen den Umfrageergebnissen zielen auf idente Leistungsanforderungen der beiden Methoden ab. Folgende sechs Kriterien haben einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und bieten gewinnorientierten Bauträgern eine Möglichkeit der Kundenbindung:

- Problemlose Mängelbeseitigung des Auftragnehmers
- Hohe Qualität der Leistungen des Auftragnehmers
- Seriöse kaufmännische Abwicklung (geringes Claim Management)
- Termintreue und Einhaltung der Bauzeit (gutes Zeitmanagement)
- Partnerschaftliche Projektabwicklung

- Flexibilität bezüglich Problemlösungen

Eine Kundenbindung setzt Kundenzufriedenheit voraus, weswegen die Faktoren zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bei der Betrachtung der Faktoren der möglichen Kundenbindung einen ebenso wichtigen Bestandteil bilden – besonders die Leistungseigenschaften, welche sich auf die persönliche Ebene beziehen. Die Experten der Kundengespräche erwähnten diesbezüglich, dass wiederholende Geschäftsbeziehungen in Form von gemeinsamen Projekten immens von der persönlichen Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer abhängen. Leistungseigenschaften auf persönlicher Ebene haben, nach den Ergebnissen der Kano-Umfrage, einen wichtigen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Dies zeigt den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Wirkungskette des Kundenmanagements auf.

Leistungseigenschaften, die mit den Experteninterviews übereinstimmen, werden hervorgehoben (helle Schrift). Beim Vergleich der Kano-, NPS-Ergebnisse und Ergebnisse der Experteninterviews, stimmt eine einzige Anforderung überein („Partnerschaftliche Projektabwicklung“).

Weiters befindet sich eine Abbildung der Steiermark in der Übersicht, wobei die Bezirke Graz und Graz-Umgebung hervorgehoben werden. Hiermit wird das Untersuchungsgebiet dargestellt. 18 teilnehmende Bauträgerunternehmen haben einen Firmensitz im Bezirk Graz und vier im Bezirk Graz-Umgebung.

Ergebnisübersicht

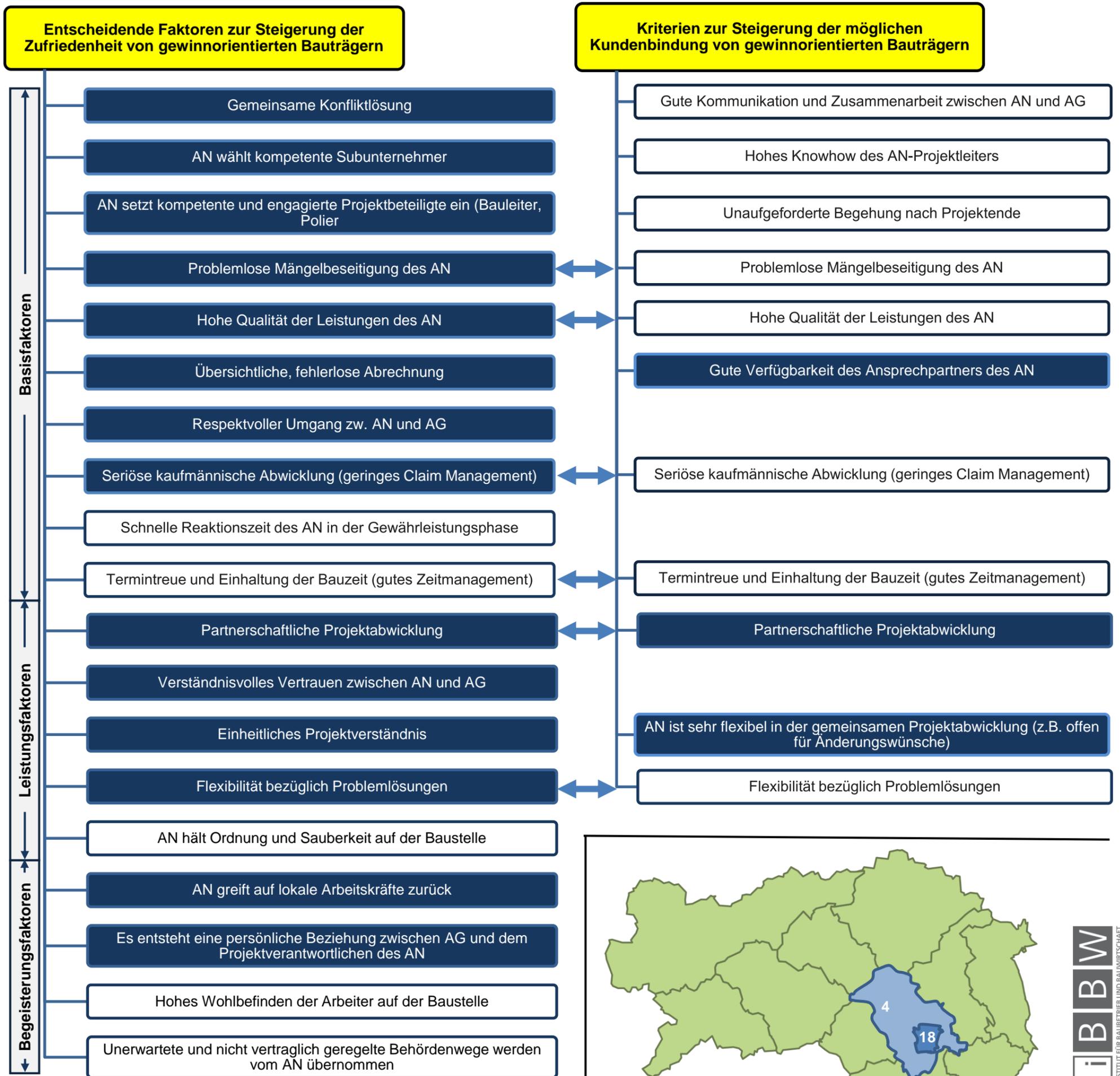
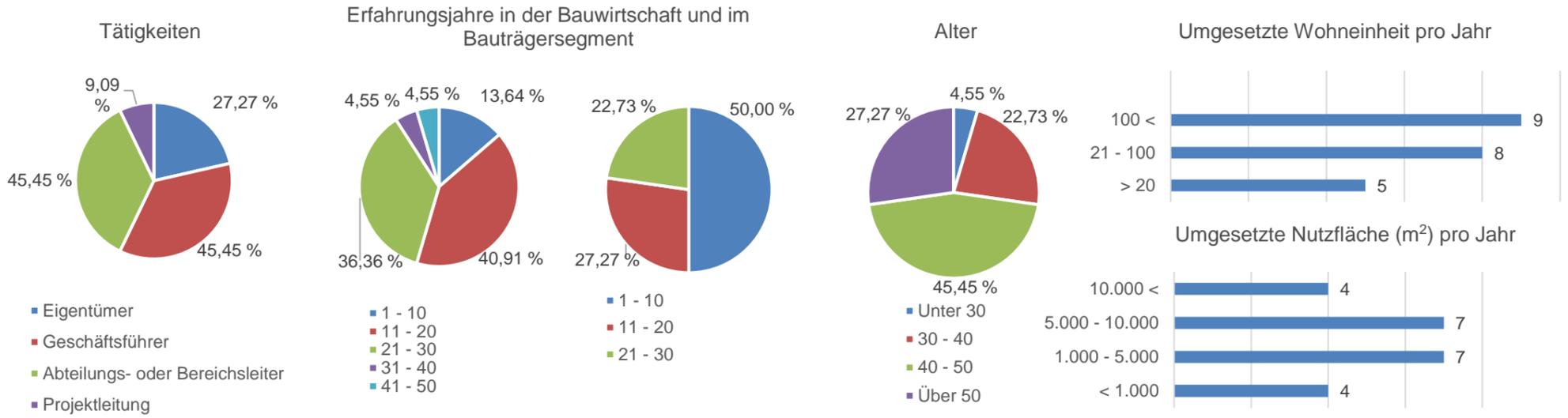


Abbildung 10-1: Ergebnisübersicht

11 Ausblick

Abschließend wird in diesem Kapitel ein Ausblick auf weitere Forschungsarbeiten gegeben. Dabei sollen die in dieser Arbeit verwendeten Methoden getrennt voneinander betrachtet werden.

11.1 Kano-Umfrage

Die durch die Kano-Umfrage der vorliegenden Arbeit ermittelten Faktoren sollten an realen Projekten mit gewinnorientierten Grazer Bauträgerunternehmen umgesetzt und getestet werden. Hierfür gilt es eine passende Methode zu finden, welche die Zufriedenheit des Bauherrn vor und nach dem Projekt messen kann. Somit können die entscheidenden Faktoren dieser Arbeit mit dem Ergebnis verglichen werden.

Die Methoden des Kano-Modells der Kundenzufriedenheit sollten weiters an anderen Kundensegmenten des Grazer Raumes angewendet werden, um diese Ergebnisse mit jenen der gewinnorientierten Bauträger dieser Arbeit zu vergleichen und um Unterschiede zu erkennen. Somit könnte ein Bauunternehmen, je nach Anforderungen der jeweiligen Kundenart, die dafür passenden Projektbeteiligten einsetzen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass dieselben Leistungsanforderungen verwendet werden wie in dieser Arbeit.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit könnten auch zum Vergleich von Bauträgern unterschiedlicher Bezirke dienen. Auch hierbei sollten die gleichen Leistungsanforderungen verwendet werden.

Eine weitere Möglichkeit wäre die Umfrage auf Basis anderer Methoden durchzuführen. Mögliche Methoden sind:

- Assimilations-Kontrast-Theorie
- Attributionstheorie
- Prospect-Theorie
- Methoden aus dem Lean Management (Lean Construction)

Die Ergebnisse aus diesen Methoden sollten mit den Ergebnissen dieser Kano-Umfrage verglichen und anschließend interpretiert werden. Das Kano-Modell konzentriert sich auf den Vergleichsprozess und die dadurch ausgelöste Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit bei Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllung einer Leistungseigenschaft. Das Lean Construction stellt eine besonders aktuelle Form zur Untersuchung der Kundenzufriedenheit dar, welche sich auf schlanke Prozesse in der Projektabwicklung konzentriert und dadurch Kundenzufriedenheit zufolge hat. Die Ergebnisse des modernen Lean-Ansatzes im Vergleich zu den Ergebnissen dieser Kano-Umfrage bezüglich der Kundenzufriedenheit von gewinnorientierten Bauträgern im Bereich Graz und Graz-Umgebung wäre äußerst interessant.

11.2 NPS-Umfrage

Die NPS-Ergebnisse dieser Arbeit könnten in weiterer Folge zur Erreichung bzw. Steigerung der persönlichen Kundenbindung an realen Unternehmen und Geschäftsbeziehungen getestet werden.

Der NPS-Wert sollte an anderen Kundensegmente der Baubranche ermittelt und mit den Resultaten aus dieser Arbeit verglichen werden. Ein Vergleich mit Bauträgern anderer Untersuchungsgebiete wäre eine weitere Option für anschließende Forschungsarbeiten.

Die NPS-Umfrage dieser Arbeit wurde an einzelnen Leistungsanforderungen durchgeführt. Darauf wäre zu achten, sollten die Ergebnisse als Vergleich herangezogen werden.

Da es für die Bauwirtschaft keine eigene Variante zur Messung der Kundenbindung gibt, könnten weitere Messmethoden anderer Branchen angepasst und untersucht werden. Die Ergebnisse könnten mit den des NPS verglichen werden.

Die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung sind von sehr vielen Einflüssen abhängig, welche sich wechselseitig beeinflussen. Unternehmen, welche auf die Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen und die dynamische Veränderung der Kundenanforderungen beobachten, können sich von Mitbewerbern stark hervorheben und den Unternehmenserfolg erheblich steigern.

12 Anhangverzeichnis

12.1	Email der Fachgruppe für Immobilientreuhänder	117
12.2	Fragebogen der Kano- und NPS-Umfragen	118
12.3	Ergebnisblatt der Kano-Umfrage	126
12.4	Ergebnisblatt Net-Promoter-Score-Umfrage	130

12.1 Email der Fachgruppe für Immobilientreuhänder zur Ermittlung der Grundgesamtheit

Sehr geehrter Herr Valtingoer,

wir können folgende Informationen weitergeben:

Anzahl der Bauträger in der Steiermark: 507 Bauträger, davon 364 mit aktiver Gewerbeberechtigung
Bauträger in Graz und Graz-Umgebung: 326 Bauträger, davon 235 mit aktiver Gewerbeberechtigung

Da sich Projektgesellschaften bei der Anmeldung der Bauträger-Berechtigung nicht als Projektgesellschaft deklarieren müssen, haben wir keine Information dazu, wie hoch der Anteil an Projektgesellschaften ist.

Freundliche Grüße


Fachgruppe Immobilien- und Vermögenstreuhänder

WKO Steiermark
Körblergasse 111-113 | 8010 Graz
T +43 316 601-511 | F +43 316 601-697
E immo@wkstmk.at | W www.immo707.at

Alle Rechtsauskünfte werden von der WKO nach bestem Wissen und Gewissen erteilt und basieren auf den zum jeweiligen Zeitpunkt gesicherten Informationen. Die WKO übernimmt für die Richtigkeit der Auskünfte keine Haftung.

12.2 Fragebogen der Kano- und NPS-Umfrage



Marco Valtingoier, BSc
valtingoier@student.tugraz.at
+ 43 660 47 99 114



Die Faktoren der Kundenzufriedenheit und die Möglichkeit der Kundenbindung von Bauträgern gegenüber Bauunternehmen

Geschätzter Experte, geschätzte Expertin!

Im Zuge meiner Masterarbeit an der TU Graz führe ich eine Befragung zu den Faktoren der Kundenzufriedenheit und den Möglichkeiten zur Kundenbindung von Bauträgern gegenüber Bauunternehmen durch. Nach der durchgeführten Literaturrecherche und der Analyse marktrelevanter Daten ist es nun Ziel, mithilfe der erarbeiteten Ansätze, die aus praktischer Sicht wichtigsten Einflüsse zu ermitteln. Es sollen Verbesserungsvorschläge und Handlungsmöglichkeiten erarbeitet werden, welche die Projektabwicklung harmonischer gestalten und die Geschäftsbeziehungen stärken. Hierzu benötige ich Ihre wertvolle Expertise!

Die Befragung besteht aus den folgenden 3 Teilen:

Soziodemographische und unternehmerische Perspektive

Fragen zu den bedeutendsten Faktoren der Kundenzufriedenheit in der Baubranche

Fragen zu den Möglichkeiten der Kundenbindung in der Baubranche

Ich bitte Sie, die Fragen vollständig auszufüllen um ein aussagekräftiges Forschungsergebnis zu erhalten. Ihre Daten werden selbstverständlich vertraut und anonym behandelt.

Sollten Fragen auftreten, stehe ich Ihnen unter der Emailadresse valtingoier@student.tugraz.at oder der Telefonnummer +43 660 47 99 114 gerne zur Verfügung.

In Bedacht auf Ihre wertvolle Zeit möchte ich mich für Ihre Teilnahme herzlich bedanken!

Mit freundlichen Grüßen

Marco Valtingoier; BSc



Marco Valtingoier, BSc
valtingoier@student.tugraz.at
+ 43 660 47 99 114



Teil 1 - Soziodemographische und unternehmerische Perspektive			
Name (Unternehmen)	Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.		
Name (Befragter)	Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.		
Firmensitz	Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.		
Haupttätigkeiten des Unternehmens (z.B. Bauträger, Immobilienverwalter, -markler, Baumeister, usw.)	Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.		
Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen? (Z.B. Geschäftsführer, Bereichsleiter, usw.)	Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.		
Wie lange sind Sie bereits im Bauträgersegment tätig?	Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.		
Wie lange sind Sie bereits in der Bauwirtschaft tätig?	Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.		
Wie alt sind Sie?	Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.		
Wie sehen Sie den steirischen Markt des Bauträgersegmentes heute?	Gesättigt <input type="checkbox"/>	Neutral <input type="checkbox"/>	Ungesättigt <input type="checkbox"/>
Wie sehen Sie den steirischen Markt des Bauträgersegmentes in der Zukunft?	Hohes Potenzial <input type="checkbox"/>	Neutral <input type="checkbox"/>	Niedriges Potenzial <input type="checkbox"/>
Ist Ihr Unternehmen derzeit an ein Bauunternehmen gebunden?	Ja <input type="checkbox"/>	K.A. <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Sind Sie mit der Abwicklung vergangener Projekte bezüglich der Bauunternehmen zufrieden?	Ja <input type="checkbox"/>	Neutral <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Wie viele Wohnungen setzt Ihr Unternehmen im Jahr durchschnittlich um?	Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.		
Wie viele m ² Nutzfläche setzt Ihr Unternehmen im Jahr durchschnittlich um?	Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.		
Wie viele Projekte beauftragen Sie im Jahr durchschnittlich?	Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.		
Geschlecht (Befragter)	männlich <input type="checkbox"/>	weiblich <input type="checkbox"/>	



Marco Valtingoier, BSc
 valtingoier@student.tugraz.at
 + 43 660 47 99 114



Teil 2 - Faktoren der Kundenzufriedenheit

Antwortmöglichkeiten: 1 = Das würde mich sehr freuen
 2 = Das setze ich voraus
 3 = Das ist mir egal
 4 = Das könnte ich in Kauf nehmen
 5 = Das würde mich sehr stören

Wichtigkeit: A = Außerordentlich wichtig
 B= Etwas wichtig
 C = Keine Meinung
 D = Eher unwichtig
 E = Völlig unwichtig

In der folgenden Tabelle sind die für Sie zutreffenden, oben genannten Antwortmöglichkeiten anzukreuzen. Im ersten Block ist die betreffende Leistungseigenschaft beschrieben, welche ein Bauunternehmen oder eine Interaktion zwischen Ihnen und dem Bauunternehmen betrifft. Hierbei kommt es vor, dass das Bauunternehmen mit AN (Auftragnehmer) und Sie als AG (Auftraggeber) abgekürzt werden. Im zweiten Block kreuzen Sie jene Antwortmöglichkeit an, die für Sie zutrifft wenn die Leistungseigenschaft bei einem Bauunternehmen **vorhanden** ist (**Funktionale Frage**). Im dritten Block, kreuzen Sie die Antwortmöglichkeit an, wenn die Leistungseigenschaft bei einem Bauunternehmen **nicht vorhanden** ist (**Dysfunktionale Frage**) und im vierten Block, wie wichtig bzw. welche Wertigkeit diese Leistungseigenschaft für Sie hat.

Zur Hilfestellung der Beantwortung ist ein vereinfachtes Beispiel angeführt. In diesem Beispiel freut sich der fiktive Proband sehr über Weihnachtswünsche im Dezember (Antwortmöglichkeit auf die funktionale Frage = 1), es ist ihm egal, wenn er keine bekommt (Antwortmöglichkeit auf die dysfunktionale Frage = 3) und die Weihnachtsgrüße sind für ihn schon etwas Wichtiges (Antwortmöglichkeit auf die Wichtigkeit = B).

Leistungseigenschaft der Bauunternehmung	Eigenschaft vorhanden (Funktionale Frage)					Eigenschaft nicht vorhanden (Dysfunktionale Frage)					Wichtigkeit				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	A	B	C	D	E
Beispiel: Der AG schickt im Dezember Weihnachtsgrüße aus	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei fehlerhafter Ausschreibung weist Sie das Bauunternehmen darauf hin	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AN ist sehr Flexibel in der gemeinsamen Projektabwicklung (Z.B. Offen für Änderungswünsche)	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AN setzt auf den Einsatz von Baumaschinen und Bauverfahren am neuesten Stand der Technik	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unerwartete und nicht vertraglich geregelte Behördenwege werden vom AN übernommen (Z.B. Straßensperren)	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





Marco Valtingoier, BSc
 valtingoier@student.tugraz.at
 + 43 660 47 99 114



Leistungseigenschaft der Bauunternehmung	Eigenschaft vorhanden (Funktionale Frage)					Eigenschaft nicht vorhanden (Dysfunktionale Frage)					Wichtigkeit				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	A	B	C	D	E
Übersichtliche, fehlerlose Abrechnung	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schnelle Reaktionszeit des AN in der Gewährleistungsphase	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AN steht AG auch nach Ende des Bauvorhabens für Anliegen zur Verfügung	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partnerschaftliche Projektabwicklung	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AN versendet einen Feedbackfragebogen, um Verbesserungsvorschläge für erneute Zusammenarbeit zu erarbeiten	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinsame Konfliktlösung	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AN greift auf lokale Arbeitskräfte zurück	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AN wählt kompetente Subunternehmer	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AN hat soziale Themen in seiner Unternehmensphilosophie (Viele Lehrlinge, Hoher Beschäftigungsgrad 50+, Frauenquote)	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es entsteht eine persönliche Beziehung zwischen Ihnen und dem Projektverantwortlichen des AN	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AN bietet Möglichkeiten zur Beschwerde	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AN setzt kompetente und engagierte Projektbeteiligte ein (Bauleiter, Polier)	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AN hält Ordnung und Sauberkeit auf der Baustelle	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AN bindet AG in Entscheidungen mit ein	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentation des BVH. von AN	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lückenloser Informationsaustausch zwischen AN und AG	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohes Knowhow des AN-Projektleiters	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einheitliches Projektverständnis	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemlose Mängelbeseitigung des AN	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AN achtet auf vorbeugende Unfallvermeidung auf der Baustelle	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verständnisvolles Vertrauen zwischen AN und AG	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Termintreue und Einhaltung der Bauzeit (Gutes Zeitmanagement)	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offene Behandlung von Problemen	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität bezüglich Problemlösungen	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturierte Bauablaufplanung des AN	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Qualität der Leistungen des AN	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





Marco Valtingoier, BSc
 valtingoier@student.tugraz.at
 + 43 660 47 99 114



Leistungseigenschaft der Bauunternehmung	Eigenschaft vorhanden (Funktionale Frage)					Eigenschaft nicht vorhanden (Dysfunktionale Frage)					Wichtigkeit				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	A	B	C	D	E
Das Bauvorhaben wird straff und zügig ohne Verzögerungen umgesetzt (keine "kurzen" Wochen, Stehzeiten vermeiden, Arbeiten trotz Schlechtwetter fertig stellen)	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Verfügbarkeit des Ansprechpartners des AN	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guter Umgang gegenüber Anrainern	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AN setzt zur Mängelbeseitigung auf das gleiche Team, wie bei der Errichtung im Einsatz	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AN ist fähig mit BIM-Modellen (Building Information Modelling) zu arbeiten.	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen AN und AG	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohes Wohlbefinden der Arbeiter auf der Baustelle	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respektvoller Umgang zw. AN und AG	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respektvoller Umgang auf der Baustelle	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seriöse kaufmännische Abwicklung (geringes Claim Management)	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bemerkungen: (Hier können Sie mit Ihrer Expertise zum Thema Kundenzufriedenheit schreiben)

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.





Marco Valtingoier, BSc
 valtingoier@student.tugraz.at
 + 43 660 47 99 114



Teil 3 - Möglichkeiten zur Kundenbindung

Kreuzen Sie bitte in der folgenden Tabelle mit Hilfe der Antwortskala von 0 - 10 an, wie wahrscheinlich es ist, dass Sie aufgrund einer vorhandenen Leistungseigenschaft eines Bauunternehmens, dieses Bauunternehmen an Freunde, Kollegen oder Geschäftspartnern weiterempfehlen würden. Bei den Leistungseigenschaften wird das Bauunternehmen mit AN (Auftragnehmer) und Sie als AG (Auftraggeber) abgekürzt werden. Zur Hilfestellung der Beantwortung ist ein vereinfachtes Beispiel angeführt. In diesem Beispiel bewertet der fiktive Proband die Wahrscheinlichkeit, dass er das Bauunternehmen aufgrund von Weihnachtgrüßen weiterempfehlen wird, auf der Skala von 0 - 10 mit 1, also unwahrscheinlich.

Leistungseigenschaft der Bauunternehmung	Antwortskala von 0 - 10										
	Sehr unwahrscheinlich			Neutral					Höchst wahrscheinlich		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Beispiel: Das Bauunternehmen schickt im Dezember Weihnachtgrüße aus.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Bei fehlerhafter Ausschreibung weist Sie das Bauunternehmen darauf hin	<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"/>	<input type="checkbox"/>
AN ist sehr Flexibel in der gemeinsamen Projektabwicklung (Z.B. Offen für Änderungswünsche)	<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"/>	<input type="checkbox"/>
AN setzt auf den Einsatz von Baumaschinen und Bauverfahren am neuesten Stand der Technik	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Unerwartete und nicht vertraglich geregelte Behördenwege werden vom AN übernommen (Z.B. Straßensperren)	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Das Bauvorhaben wird straff und zügig ohne Verzögerungen umgesetzt (keine "kurzen" Wochen, Stehzeiten vermeiden, Arbeiten trotz Schlechtwetter fertig stellen)	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Verfügbarkeit des Ansprechpartners des AN	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Guter Umgang gegenüber Anrainern	<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"/>	<input type="checkbox"/>
AN setzt zur Mängelbeseitigung auf das gleiche Team, wie bei der Errichtung im Einsatz	<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"/>	<input type="checkbox"/>
AN ist fähig mit BIM-Modellen (Building Information Modelling) zu arbeiten.	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Übersichtliche, fehlerlose Abrechnung	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Schnelle Reaktionszeit des AN in der Gewährleistungsphase	<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"/>	<input type="checkbox"/>
AN steht AG auch nach Ende des Bauvorhabens für Anliegen zur Verfügung	<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"/>	<input type="checkbox"/>





Marco Valtingoier, BSc
 valtingoier@student.tugraz.at
 + 43 660 47 99 114



Leistungseigenschaft der Bauunternehmung	Antwortskala von 0 - 10										
	Sehr unwahrscheinlich			Neutral				Höchst wahrscheinlich			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AN hat soziale Themen in seiner Unternehmensphilosophie (Viele Lehrlinge, Hoher Beschäftigungsgrad 50+, Frauenquote)	<input type="checkbox"/>										
Es entsteht eine persönliche Beziehung zwischen Ihnen und dem Projektverantwortlichen des AN	<input type="checkbox"/>										
AN bietet Möglichkeiten zur Beschwerde	<input type="checkbox"/>										
AN setzt kompetente und engagierte Projektbeteiligte ein (Bauleiter, Polier)	<input type="checkbox"/>										
AN hält Ordnung und Sauberkeit auf der Baustelle	<input type="checkbox"/>										
AN bindet AG in Entscheidungen mit ein	<input type="checkbox"/>										
Dokumentation des Bauvorhabens von AN	<input type="checkbox"/>										
Lückenloser Informationsaustausch zwischen AN und AG	<input type="checkbox"/>										
Hohes Knowhow des AN-Projektleiters	<input type="checkbox"/>										
Einheitliches Projektverständnis	<input type="checkbox"/>										
Problemlose Mängelbeseitigung des AN	<input type="checkbox"/>										
Verständnisvolles Vertrauen zwischen AN und AG	<input type="checkbox"/>										
Termintreue und Einhaltung der Bauzeit (Gutes Zeitmanagement)	<input type="checkbox"/>										
Offene Behandlung von Problemen	<input type="checkbox"/>										
Flexibilität bezüglich Problemlösungen	<input type="checkbox"/>										
Strukturierte Bauablaufplanung des AN	<input type="checkbox"/>										
Hohe Qualität der Leistungen des AN	<input type="checkbox"/>										
Gute Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen AN und AG	<input type="checkbox"/>										
Hohes Wohlbefinden der Arbeiter auf der Baustelle	<input type="checkbox"/>										
Respektvoller Umgang zwischen AN und AG	<input type="checkbox"/>										
Respektvoller Umgang auf der Baustelle	<input type="checkbox"/>										
Seriöse kaufmännische Abwicklung (geringes Claim Management)	<input type="checkbox"/>										
Partnerschaftliche Projektabwicklung	<input type="checkbox"/>										
AN versendet einen Feedback-Fragebogen, um Verbesserungsvorschläge für erneute Zusammenarbeit zu erarbeiten	<input type="checkbox"/>										
Gemeinsame Konfliktlösung	<input type="checkbox"/>										
AN greift auf lokale Arbeitskräfte zurück	<input type="checkbox"/>										
AN wählt kompetente Subunternehmer	<input type="checkbox"/>										
AN achtet auf vorbeugende Unfallvermeidung auf der Baustelle	<input type="checkbox"/>										





Marco Valtingoier, BSc
 valtingoier@student.tugraz.at
 + 43 660 47 99 114



Kreuzen Sie bitte in der folgenden Tabelle mit Hilfe der Antwortskala von 0 - 10 an, wie wahrscheinlich es ist, dass Sie aufgrund eines Kundenbindungsinstrumentes eines Bauunternehmens, dieses Bauunternehmen an Freunde, Kollegen oder Geschäftspartner weiterempfehlen würden.

Kundenbindungsinstrument der Bauunternehmung	Antwortskala von 0 - 10										
	Sehr unwahrscheinlich						Neutral			Höchst wahrscheinlich	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Präsenz und professionelles Auftreten auf Messen	<input type="checkbox"/>										
Präsenz und professionelles Auftreten bei Fachvorträgen	<input type="checkbox"/>										
Feiern bei Erreichung eines Meilensteines (Z.B. Gleichen Feiern)	<input type="checkbox"/>										
Kontaktaufnahme bei Jubiläen des Gebäudes	<input type="checkbox"/>										
Unaufgeforderte Begehung nach Projektende (Zustand des Gebäudes untersuchen, aufgetretene Mängel erkennen)	<input type="checkbox"/>										
Facility Management (Bauunternehmen bietet auch Betrieb des Gebäudes an)	<input type="checkbox"/>										
Wartungsverträge mit Bauunternehmen	<input type="checkbox"/>										
Kundenzeitschriften und Mailings	<input type="checkbox"/>										

Kann Ihrer Meinung nach eine Kundenbindung zwischen Bauträger und Bauunternehmen entstehen? Wenn ja, welche Möglichkeiten und Eigenschaften würden Sie dazu veranlassen sich und Ihr Unternehmen an eine Bauunternehmung zu binden?

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Welche Grenzen und Potenziale sehen Sie bei der Kundenbindung zwischen Bauträgern und Bauunternehmungen?

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Bemerkung: (Hier können Sie mit Ihrer Expertise Ergänzungen zum Thema Kundenbindung schreiben.)

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Wenn Interesse an den Ergebnissen besteht, tragen Sie bitte folgend Ihre Kontaktdaten ein, an welche diese gesendet werden sollen: Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!



12.3 Ergebnisblatt der Kano-Umfrage

Ergebnisblatt der Kano-Umfrage																		
Auswertungsmethode → Leistungseigenschaften ↓	Absolute Summe			Häufigkeit			Auswertung nach Regeln			Category Strength [1. - 2.]	CS+	CS-	CS - Grafisch	Self-Styled-Importance				
	A	M	O	A	M	O	O+A+M	H+R+Q	Kategorienwechsel									
Bei fehlerhafter Ausschreibung weist Sie das Bauunternehmen darauf hin	5	12	2	0	0	0	22	M	22,73%	54,55%	9,09%	0,00%	13,64%	86,36%	0,32	-0,64	M	4,73
AN ist sehr flexibel in der gemeinsamen Projektentwicklung (z.B. Offen für Änderungswünsche)	4	13	3	0	0	2	22	M	18,18%	59,09%	13,64%	0,00%	9,09%	90,91%	0,32	-0,73	M	4,68
AN setzt auf den Einsatz von Bau- maschinen und Bauverfahren am neuesten Stand der Technik	1	3	0	0	0	18	22	I	4,55%	13,64%	0,00%	0,00%	81,82%	18,18%	0,05	-0,14	I	3,14
Unerwartete und nicht vertraglich dargelegte Behördenwege werden vom AN übernommen (z.B. Straßensperren)	13	1	1	0	1	6	22	A	59,09%	4,55%	0,00%	4,55%	27,27%	68,18%	0,67	-0,10	A	3,50
Übersichtliche, fehlerlose Abrechnung	3	12	6	0	0	1	22	M	13,64%	54,55%	27,27%	0,00%	4,55%	95,45%	0,41	-0,82	M	4,59
Schnelle Reaktionszeit des AN in der Gewährleistungsphase	3	15	3	0	0	1	22	M	13,64%	68,18%	13,64%	0,00%	4,55%	95,45%	0,27	-0,82	M	4,55
AN steht AG auch nach Ende des Bau- vorhabens für Anliegen zur Verfügung	4	12	3	0	0	3	22	M	18,18%	54,55%	13,64%	0,00%	13,64%	86,36%	0,32	-0,68	M	4,14
Partnerschaftliche Projektentwicklung	1	6	11	0	0	4	22	O	4,55%	27,27%	50,00%	0,00%	18,18%	81,82%	0,55	-0,77	O	4,68
AN versendet einen Feedbackfragebogen, um Verbesserungsvorschläge für erneute Zusammenarbeit zu erheben	8	0	1	1	0	12	22	I	36,36%	0,00%	4,55%	4,55%	54,55%	40,91%	0,43	-0,05	I	2,77
Gemeinsame Konfliktlösung	2	12	7	1	0	0	22	M	9,09%	54,55%	31,82%	4,55%	0,00%	95,45%	0,43	-0,90	M	4,77

Ergebnisblatt der Kano-Umfrage																			
Auswertungsmethode → Leistungseigenschaften ↓	Absolute Summe			Häufigkeit			Auswertung nach Regeln			Category Strength [1. - 2.]	Total Strength [A+M+Q]	CS+	CS-	CS - Grafisch	Self-Statement-Importance				
	A	M	O	A	M	O	A	M	O							DVA+M	I+R+Q	Kategorienwechsel	
AN greift auf lokale Arbeitskräfte zurück	17	1	0	0	0	4	22	A	77,27%	4,55%	0,00%	0,00%	18,18%	81,82%	18,18%	0,77	-0,05	A	3,73
AN wählt kompetente Subunternehmer	0	13	7	0	0	2	22	M	0,00%	59,09%	31,82%	0,00%	9,09%	90,91%	9,09%	0,32	-0,91	M	4,59
AN hat soziale Themen in seiner Unternehmensphilosophie (Viele Lehrlinge, Hoher Beschäftigungsgrad 50+, Frauenquote)	7	0	1	0	0	14	22	I	31,82%	0,00%	4,55%	0,00%	63,64%	36,36%	63,64%	0,36	-0,05	I	2,82
Es entsteht eine persönliche Beziehung zwischen Ihnen und dem Projektverantwortlichen des AN	17	0	0	0	0	5	22	A	77,27%	0,00%	0,00%	0,00%	22,73%	77,27%	22,73%	0,77	0,00	A	3,41
AN bietet Möglichkeiten zur Beschwerde	3	13	0	0	0	6	22	M	13,64%	59,09%	0,00%	0,00%	27,27%	72,73%	27,27%	0,14	-0,59	M	3,86
AN setzt kompetente und engagierte Projektbeteiligte ein (Bauleiter, Poller)	1	14	6	0	0	1	22	M	4,55%	63,64%	27,27%	0,00%	4,55%	95,45%	4,55%	0,32	-0,91	M	4,55
AN hält Ordnung und Sauberkeit auf der Baustelle	4	7	9	0	0	2	22	O	18,18%	31,82%	40,91%	0,00%	9,09%	90,91%	9,09%	0,59	-0,73	O	4,64
AN bindet AG in Entscheidungen mit ein	5	12	2	0	0	3	22	M	22,73%	54,55%	9,09%	0,00%	13,64%	86,36%	13,64%	0,32	-0,64	M	4,09
Dokumentation des BVH, von AN	4	12	3	0	0	3	22	M	18,18%	54,55%	13,64%	0,00%	13,64%	86,36%	13,64%	0,32	-0,68	M	4,36
Lückenloser Informationsaustausch zwischen AN und AG	3	11	2	0	0	6	22	M	13,64%	50,00%	9,09%	0,00%	27,27%	72,73%	27,27%	0,23	-0,59	M	3,95

Ergebnisblatt der Kano-Umfrage																				
Auswertungsmethode → Leistungseigenschaften ↓	Absolute Summe					Σ	Häufigkeit					Auswertung nach Regeln			Category Strength [1 - 2]	Total Strength [A+M+Q]	CS+	CS-	CS - Grafisch	Self-Styled-Importance
	A	M	O	R	Q		I	A	M	O	R	Q	I	O+A+M						
Hohes Knowhow des AN-Projektleiters	4	12	5	0	0	1	18,18%	54,55%	22,73%	0,00%	0,00%	4,55%	95,45%	4,55%	31,82%	95,45%	0,41	-0,77	M	4,45
Einheitliches Projektverständnis	3	6	11	0	0	2	13,64%	27,27%	50,00%	0,00%	0,00%	9,09%	90,91%	9,09%	22,73%	90,91%	0,64	-0,77	O	4,09
Problemlöse Mängelbeseitigung des AN	1	12	8	0	0	1	4,55%	54,55%	36,36%	0,00%	0,00%	4,55%	95,45%	4,55%	18,18%	95,45%	0,41	-0,91	M	4,77
AN achtet auf vorbeugende Unfallvermeidung auf der Baustelle	1	13	2	0	0	6	4,55%	59,09%	9,09%	0,00%	0,00%	27,27%	72,73%	27,27%	31,82%	72,73%	0,14	-0,68	M	4,50
Verständnisvolles Vertrauen zwischen AN und AG	4	2	10	0	0	6	18,18%	9,09%	45,45%	0,00%	0,00%	27,27%	72,73%	27,27%	18,18%	72,73%	0,64	-0,55	O	4,41
Termintraue und Einhaltung der Bauzeit (Gutes Zeitmanagement)	0	15	4	0	0	3	0,00%	68,18%	18,18%	0,00%	0,00%	13,64%	86,36%	13,64%	54,55%	86,36%	0,18	-0,86	M	4,82
Offene Behandlung von Problemen	3	10	5	0	0	4	13,64%	45,45%	22,73%	0,00%	0,00%	18,18%	81,82%	18,18%	27,27%	81,82%	0,36	-0,68	M	4,45
Flexibilität bezüglich Problemlösungen	2	7	10	0	0	3	9,09%	31,82%	45,45%	0,00%	0,00%	13,64%	86,36%	13,64%	31,82%	86,36%	0,55	-0,77	O	4,59
Strukturierte Bauablaufplanung des AN	1	13	3	0	0	5	4,55%	59,09%	13,64%	0,00%	0,00%	22,73%	77,27%	22,73%	36,36%	77,27%	0,18	-0,73	M	4,50
Hohe Qualität der Leistungen des AN	0	14	7	0	0	1	0,00%	63,64%	31,82%	0,00%	0,00%	4,55%	95,45%	4,55%	31,82%	95,45%	0,32	-0,95	M	4,77

Ergebnisblatt der Kano-Umfrage															
Auswertungsmethode → Leistungseigenschaften ↓	Absolute Summe			Häufigkeit			Auswertung nach Regeln			Category Strength [1. - 2.]	Total Strength [A+M+O]	CS+	CS-	CS - Grafisch	Self-Statement-Importance
	A	M	O	A	M	O	O+A+M	I+R+Q	Kategorienwechsel						
Das Bauvorhaben wird straff und zügig ohne Verzögerungen umgesetzt (keine "kurzen" Wochen, Stehzeiten vermeiden, Arbeiten trotz Schlechtwetter fertig stellen)	3	6	4	13,64%	27,27%	18,18%	40,91%	0,00%	0,00%	59,09%	40,91%	0,32	-0,45	M	3,82
	4	12	5	18,18%	54,55%	22,73%	0,00%	0,00%	4,55%	95,45%	4,55%	0,41	-0,77	M	4,77
Gute Verfügbarkeit des Ansprechpartners des AN	5	8	2	22,73%	36,36%	9,09%	0,00%	0,00%	31,82%	68,18%	31,82%	0,32	-0,45	M	4,14
	10	1	2	45,45%	4,55%	9,09%	0,00%	0,00%	40,91%	59,09%	40,91%	0,55	-0,14	A	3,29
AN setzt zur Mängelbeseitigung auf das gleiche Team, wie bei der Errichtung im Einsatz	7	0	0	31,82%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	68,18%	31,82%	68,18%	0,32	0,00	I	2,73
	5	10	5	22,73%	45,45%	22,73%	0,00%	0,00%	9,09%	90,91%	9,09%	0,45	-0,68	M	4,27
Gute Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen AN und AG	10	1	3	45,45%	4,55%	13,64%	0,00%	0,00%	36,36%	63,64%	36,36%	0,59	-0,18	A	3,59
	1	13	6	4,55%	59,09%	27,27%	0,00%	0,00%	9,09%	90,91%	9,09%	0,32	-0,86	M	4,41
Respektvoller Umgang zw. AN und AG	2	11	3	9,09%	50,00%	13,64%	0,00%	0,00%	27,27%	72,73%	27,27%	0,23	-0,64	M	3,73
	3	12	6	13,64%	54,55%	27,27%	4,55%	0,00%	0,00%	95,45%	4,55%	0,43	-0,86	M	4,82

12.4 Ergebnisblatt Net-Promoter-Score-Umfrage

Ergebnisblatt der Net-Promoter-Score-Umfrage																														
Leistungseigenschaften / Kundenbindungsinstrumente / Auswertungsmethoden →	Absolute Häufigkeit										Σ	Relative Häufigkeit										Meiste Nennungen 0-10	Detraktoren 0-6	Neutrale Promotoren 7-8	Promotoren 9-10	NPS P-D				
	Detraktoren					Neutral						Promotoren					0-10	0-6	7-8	9-10										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0-10	0-6	7-8	9-10	NPS	P-D		
Befehlerhafter Ausschreibung weist Sie das Bauunternehmen darauf hin	0	1	1	1	0	2	0	2	3	12	0	22	0,00%	4,55%	4,55%	4,55%	0,00%	9,09%	0,00%	9,09%	13,64%	54,55%	0,00%	9	22,73%	22,73%	54,55%	31,82%		
AN ist sehr flexibel in der gemeinsamen Projektentwicklung (z.B. Offen für Änderungswünsche)	0	0	0	0	2	0	0	1	6	7	6	22	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	0,00%	0,00%	4,55%	27,27%	31,82%	27,27%	9	9,09%	31,82%	59,09%	50,00%		
AN setzt auf den Einsatz von Baumaschinen und Bauverfahren am neuesten Stand der Technik	2	1	1	1	1	5	2	5	4	0	0	22	9,09%	4,55%	4,55%	4,55%	22,73%	9,09%	0,00%	22,73%	18,18%	0,00%	0,00%	5/7	59,09%	40,91%	0,00%	-59,09%		
Unerwartete und nicht vertraglich geregelte Behördenwege werden vom AN übernommen (z.B. Straßensperrn)	0	4	0	0	1	3	1	3	3	5	2	22	0,00%	18,18%	0,00%	0,00%	4,55%	13,64%	4,55%	13,64%	13,64%	22,73%	9,09%	9	40,91%	27,27%	31,82%	-9,09%		
Übersichtliche, fehlerlose Abrechnung	0	0	0	1	2	2	3	1	3	8	2	22	0,00%	0,00%	0,00%	4,55%	9,09%	13,64%	4,55%	13,64%	36,36%	9,09%	9	36,36%	18,18%	45,45%	9,09%			
Schnelle Reaktionszeit des AN in der Gewährleistungsphase	0	1	0	0	1	1	1	2	6	7	3	22	0,00%	4,55%	0,00%	0,00%	4,55%	4,55%	9,09%	27,27%	31,82%	13,64%	9	18,18%	36,36%	45,45%	27,27%			
AN steht AG auch nach Ende des Bauvorhabens für Anfragen zur Verfügung	0	0	0	0	0	0	4	2	5	5	6	22	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%	9,09%	9,09%	22,73%	22,73%	27,27%	10	18,18%	31,82%	50,00%	31,82%			
Partnerschaftliche Projektentwicklung	0	0	0	0	1	0	1	1	5	7	7	22	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,55%	0,00%	4,55%	22,73%	31,82%	31,82%	9/10	9,09%	27,27%	63,64%	54,55%			
AN versendet einen Feedbackfragebogen, um Verbesserungsvorschläge für erneute Zusammenarbeit zu erarbeiten	3	8	4	1	0	2	0	1	1	2	0	22	13,64%	36,36%	18,18%	4,55%	0,00%	0,00%	9,09%	4,55%	4,55%	9,09%	0,00%	1	81,82%	9,09%	9,09%	-72,73%		
Gemeinsame Konfliktlösung	0	0	0	0	0	1	4	3	2	8	4	22	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,55%	18,18%	13,64%	9,09%	36,36%	18,18%	9	22,73%	22,73%	54,55%	31,82%			

Ergebnisblatt der Net-Promoter-Score-Umfrage																																								
Leistungseigenschaften / Kundenbindungsinstrumente Auswertungsmethoden →	Absolute Häufigkeit										Σ	Relative Häufigkeit										Meiste Nennungen 0 - 10	Detraktoren			Neutrale Promotoren			NPS											
	Detraktoren					Neutral						Promotoren					0 - 6	7 - 8	9 - 10	0 - 6	7 - 8		9 - 10	P - D																
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0 - 6	7 - 8	9 - 10	0 - 6	7 - 8	9 - 10	P - D
AN greift auf lokale Arbeitskräfte zurück	0	1	1	1	1	2	4	1	3	5	3	0,00%	4,55%	4,55%	4,55%	9,09%	18,18%	4,55%	13,64%	22,73%	13,64%	9	45,45%	18,18%	36,36%	-9,09%														
AN wählt kompetente Subunternehmer	0	0	1	1	0	4	0	1	5	10	0	0,00%	0,00%	4,55%	4,55%	0,00%	18,18%	0,00%	4,55%	22,73%	45,45%	0,00%	9	27,27%	27,27%	45,45%	18,18%													
AN hat soziale Themen in seiner Unternehmensphilosophie (Viele Lehrlinge, Hoher Beschäftigungsgrad 50+, Frauenquote)	2	2	3	3	4	0	4	1	0	1	1	9,09%	9,09%	9,09%	13,64%	18,18%	0,00%	18,18%	4,55%	0,00%	4,55%	5/7	72,73%	22,73%	4,55%	-68,18%														
Es entsteht eine persönliche Beziehung zwischen Ihnen und dem Projekt-verantwortlichen des AN	1	1	1	0	0	1	4	3	1	9	1	4,55%	4,55%	4,55%	0,00%	0,00%	18,18%	13,64%	4,55%	40,91%	4,55%	9	36,36%	18,18%	45,45%	9,09%														
AN bietet Möglichkeiten zur Beschwerde	0	2	3	1	1	5	2	3	0	3	2	0,00%	9,09%	13,64%	4,55%	22,73%	9,09%	13,64%	0,00%	13,64%	9,09%	5	63,64%	13,64%	22,73%	-40,91%														
AN setzt kompetente und engagierte Projektbeteiligte ein (Bauleiter, Polier)	0	0	0	0	0	0	2	5	4	6	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	22,73%	18,18%	27,27%	22,73%	9	9,09%	40,91%	50,00%	40,91%														
AN hält Ordnung und Sauberkeit auf der Baustelle	0	0	1	1	0	3	3	6	4	2	2	0,00%	0,00%	4,55%	4,55%	0,00%	13,64%	27,27%	18,18%	9,09%	9,09%	7	36,36%	45,45%	18,18%	-18,18%														
AN bindet AG in Entscheidungen mit ein	0	1	0	1	2	1	5	1	6	4	1	0,00%	4,55%	0,00%	4,55%	9,09%	22,73%	4,55%	27,27%	18,18%	4,55%	8	45,45%	31,82%	22,73%	-22,73%														
Dokumentation des BVH von AN	0	0	2	2	2	2	1	4	3	4	2	0,00%	0,00%	9,09%	9,09%	9,09%	4,55%	18,18%	13,64%	18,18%	9,09%	7/9	40,91%	31,82%	27,27%	-13,64%														
Lückenloser Informationsaustausch zwischen AN und AG	0	0	1	2	0	1	4	6	3	3	2	0,00%	0,00%	4,55%	9,09%	0,00%	18,18%	27,27%	13,64%	13,64%	9,09%	7	36,36%	40,91%	22,73%	-13,64%														

Ergebnisblatt der Net-Promoter-Score-Umfrage																																																							
Leistungseigenschaften / Kundenbindungsinstrumente / Auswertungsmethoden →	Absolute Häufigkeit										Σ	Relative Häufigkeit										Meiste Nennungen 0 - 10	Detraktoren			Neutrale			Promotoren			NPS P - D																							
	Detraktoren					Neutral						Promotoren					0 - 6	7 - 8	9 - 10	0 - 6	7 - 8		9 - 10																																
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hohes Knowhow des AN-Projektleiters	0	0	0	1	0	1	0	3	5	8	4	0,00%	0,00%	0,00%	4,55%	0,00%	4,55%	0,00%	13,64%	22,73%	36,36%	18,18%	22	9	9,09%	36,36%	54,55%	45,45%																											
Einheitliches Projektverständnis	0	0	0	1	0	3	1	5	1	7	4	0,00%	0,00%	0,00%	4,55%	0,00%	13,64%	4,55%	22,73%	4,55%	31,82%	18,18%	22	9	22,73%	27,27%	50,00%	27,27%																											
Problemlöse Mängelbeseitigung des AN	0	0	0	0	0	1	3	4	9	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,55%	13,64%	18,18%	40,91%	22,73%	22	9	4,55%	31,82%	63,64%	59,09%																													
AN achtet auf vorbeugende Unfallvermeidung auf der Baustelle	0	0	0	3	2	2	6	4	2	1	0,00%	0,00%	0,00%	13,64%	9,09%	9,09%	27,27%	18,18%	9,09%	4,55%	22	7	40,91%	45,45%	13,64%	-27,27%																													
Verständnisvolles Vertrauen zwischen AN und AG	0	1	0	0	2	1	4	4	7	3	0,00%	4,55%	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	18,18%	18,18%	31,82%	13,64%	22	9	18,18%	36,36%	45,45%	27,27%																													
Terminreue und Einhaltung der Bauzeit (Gutes Zeitmanagement)	0	0	0	0	2	0	2	2	10	6	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	9,09%	9,09%	45,45%	27,27%	22	9	9,09%	18,18%	72,73%	63,64%																													
Offene Behandlung von Problemen	0	0	0	1	0	1	1	5	6	3	0,00%	0,00%	0,00%	4,55%	0,00%	4,55%	22,73%	22,73%	22,73%	13,64%	22	8	13,64%	50,00%	36,36%	22,73%																													
Flexibilität bezüglich Problemlösungen	0	0	0	0	1	0	4	5	8	4	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,55%	18,18%	22,73%	36,36%	18,18%	22	9	4,55%	40,91%	54,55%	50,00%																													
Strukturierte Bauablaufplanung des AN	0	0	0	1	0	2	0	4	8	5	2	0,00%	0,00%	0,00%	4,55%	0,00%	9,09%	18,18%	36,36%	22,73%	9,09%	22	8	13,64%	54,55%	31,82%	18,18%																												
Hohe Qualität der Leistungen des AN	0	0	0	0	0	0	1	4	11	6	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,55%	18,18%	50,00%	27,27%	22	9	0,00%	22,73%	77,27%	77,27%																														

Ergebnisblatt der Net-Promoter-Score-Umfrage																																												
Leistungseigenschaften / Kundenbindungsinstrumente / Auswertungsmethoden →	Absolute Häufigkeit										Σ	Relative Häufigkeit										Meiste Nennungen 0-10	Detraktoren			Neutrale Promotoren			NPS															
	Detraktoren					Neutral						Promotoren					0-6	7-8	9-10	0-6	7-8		9-10	P-D																				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0-6	7-8	9-10	0-6	7-8	9-10	P-D				
Das Bauvorhaben wir straff und zügig ohne Verzögerungen umgesetzt (keine "kurzen" Wochen, Stehzeiten vermeiden, Arbeiten trotz Schlechtwetter fertig stellen)	0	0	1	1	0	1	2	3	3	8	3	0,00%	0,00%	4,55%	4,55%	0,00%	4,55%	9,09%	13,64%	13,64%	36,36%	13,64%	9	22,73%	27,27%	50,00%	27,27%	27,27%	50,00%	27,27%	27,27%	50,00%	27,27%	27,27%	50,00%	27,27%	27,27%	50,00%	27,27%					
Gute Verfügbarkeit des Ansprechpartners des AN	0	0	0	0	0	1	6	4	8	3	3	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,55%	27,27%	18,18%	36,36%	13,64%	9	4,55%	45,45%	50,00%	45,45%	45,45%	50,00%	45,45%	45,45%	50,00%	45,45%	45,45%	50,00%	45,45%	45,45%	50,00%	45,45%						
Guter Umgang gegenüber Anrainern	0	2	1	1	1	2	3	6	3	1	2	0,00%	9,09%	4,55%	4,55%	9,09%	13,64%	27,27%	13,64%	4,55%	9,09%	7	45,45%	40,91%	13,64%	31,82%	40,91%	13,64%	31,82%	40,91%	13,64%	31,82%	40,91%	13,64%	31,82%	40,91%	13,64%	31,82%	40,91%	-31,82%				
AN setzt zur Mängelbeseitigung auf das gleiche Team, wie bei der Errichtung im Einsatz	0	5	3	2	3	1	2	2	2	0	0	0,00%	22,73%	13,64%	9,09%	13,64%	4,55%	9,09%	9,09%	9,09%	0,00%	1	72,73%	18,18%	9,09%	9,09%	72,73%	18,18%	9,09%	72,73%	18,18%	9,09%	72,73%	18,18%	9,09%	72,73%	18,18%	9,09%	72,73%	18,18%	9,09%	-63,64%		
AN ist fähig mit BIM-Modellen (Building Information Modelling) zu arbeiten.	4	2	4	4	1	2	1	1	1	1	1	18,18%	9,09%	18,18%	18,18%	4,55%	9,09%	4,55%	4,55%	4,55%	4,55%	0/2/3	81,82%	9,09%	9,09%	9,09%	81,82%	9,09%	9,09%	81,82%	9,09%	9,09%	81,82%	9,09%	9,09%	81,82%	9,09%	9,09%	81,82%	9,09%	9,09%	-72,73%		
Gute Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen AN und AG	0	0	0	0	1	1	4	2	9	5	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,55%	9,09%	18,18%	9,09%	40,91%	22,73%	9	9,09%	27,27%	63,64%	27,27%	9,09%	63,64%	27,27%	63,64%	27,27%	63,64%	27,27%	63,64%	27,27%	63,64%	27,27%	63,64%	27,27%	63,64%	27,27%	63,64%	54,55%	
Hohes Wohlbefinden der Arbeiter auf der Baustelle	0	1	0	1	2	4	5	1	2	1	1	0,00%	4,55%	0,00%	4,55%	9,09%	18,18%	22,73%	22,73%	4,55%	9,09%	6/7	59,09%	27,27%	13,64%	27,27%	59,09%	13,64%	27,27%	59,09%	13,64%	27,27%	59,09%	13,64%	27,27%	59,09%	13,64%	27,27%	59,09%	13,64%	27,27%	59,09%	-45,45%	
Respektvoller Umgang zw. AN und AG	0	0	0	0	1	0	4	4	3	8	2	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,55%	0,00%	18,18%	18,18%	13,64%	36,36%	9,09%	9	22,73%	31,82%	45,45%	31,82%	22,73%	45,45%	31,82%	45,45%	31,82%	45,45%	31,82%	45,45%	31,82%	45,45%	31,82%	45,45%	31,82%	45,45%	31,82%	45,45%	22,73%
Respektvoller Umgang auf der Baustelle	0	3	0	1	0	2	4	2	5	4	1	0,00%	13,64%	0,00%	4,55%	0,00%	9,09%	18,18%	9,09%	22,73%	18,18%	4,55%	8	45,45%	31,82%	22,73%	31,82%	45,45%	22,73%	31,82%	45,45%	22,73%	31,82%	45,45%	22,73%	31,82%	45,45%	22,73%	31,82%	45,45%	22,73%	31,82%	45,45%	-22,73%
Seriöse kaufmännische Abwicklung (geringes Claim Management)	0	0	0	0	0	1	1	1	2	12	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,55%	4,55%	4,55%	9,09%	22,73%	9	9,09%	13,64%	77,27%	13,64%	9,09%	77,27%	13,64%	9,09%	77,27%	13,64%	9,09%	77,27%	13,64%	9,09%	77,27%	13,64%	9,09%	77,27%	13,64%	9,09%	77,27%	68,18%

Literaturverzeichnis

Buch

BAUER, M.: Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen. Wiesbaden. Springer, 2000.

BÖSENER, K.: Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung und Kundenpreisverhalten. Wiesbaden. Springer, 2015.

BOSLAU, M.: Kundenzufriedenheit mit Selbstbedienungskassen im Handel. Wiesbaden. Gabler, 2009.

BRAUNSTEIN, C.: Einstellungsforschung und Kundenbindung. Wiesbaden. Springer, 2001.

BRUHN, M.: Relationship Marketing. 5. Auflage. München. Vahlen, 2016.

BRUHN, M.: Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements. Berlin/Heidelberg. Springer, 1998.

BRUHN, M.; MEFFERT, H.: Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung - Umsetzung - Kontrolle. Wiesbaden. Springer, 2012.

DEBLER, W. F.: Attributionsforschung. Kritik und kognitiv-funktionale Reformierung. Salzburg. AVM, 1984.

FESTGE, F.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich. München. Deutscher Universitäts-Verlag, 2006.

GAST, G.: Das öffentliche Vergabewesen in Österreich. München. Redline, 2012.

GIRMSCHIED, G.: Strategisches Bauunternehmensmanagement. Heidelberg. Springer, 2010.

GRÖNROOS, C.: Service Management and Marketing. Portland. Lexington Books, 1990.

HELM, S.; GÜNTER, B.; EGGERT, A.: Kundenwert. Wiesbaden. Springer, 2017.

HERZBERG, F.: Work and the nature of man. New York. John Wiley & Sons, 1966.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B. M.; SYNDERMAN, B. B.: The Motivation to Work. New York. John Wiley & Sons, 1959.

HÖLZING, J.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. Wiesbaden. Gabler, 2008.

HOMBURG, C.; STOCK-HOMBURG, R.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. 6. Auflage. Wiesbaden. Springer, 2006.

JACOB, M.: Kundenmanagement in der digitalen Welt. Wiesbaden. Springer, 2018.

- JARITZ, S.: Kundenbindung und Involvement. Wiesbaden. Gabler, 2008.
- KAISER, M.-O.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Dimensionen und Messmöglichkeiten. 2. Auflage. Berlin. Erich Schmidt, 2005.
- KAISER, M.-O.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Dimensionen und Messmöglichkeiten. Berlin. Erich Schmidt, 2002.
- KALUSCHE, W.: Projektmanagement für Bauherren und Planer. 4. Auflage. Oldenburg. De Gruyter, 2016.
- KOCHENDÖRFER, B.; LIEBCHEN, J.; VIERING, M.: Bau-Projekt-Management: Grundlagen und Vorgehensweisen. 4. Auflage. Wiesbaden. Vierweg + Teubner, 2010.
- MARX, D.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit: Ein Modell zur Analyse von Kundenwünschen in der Praxis. Hambrug. Igel, 2014.
- MAUERHOFER, G.; GUTSCHE, C.: Bauunternehmensführung. 1. Auflage. Graz. Technische Universität Graz, 2019.
- MENZ, M. et al.: Strategische Initiativen und Programme: Unternehmen gezielt transformieren. Wiesbaden. Gabler, 2011.
- NERDINGER, F. W.: Kundenorientierung. Göttingen. Hogrefe, 2003.
- RANZINGER, A.: Praxiswissen Kundenbindungsmanagement. 2. Auflage. Wiesbaden. Springer, 2017.
- REICHHELD, F.; SEIDENSTICKER, F.-J.: Die ultimative Frage - Mit dem Net Promoter Score zu loyalen Kunden und profitablen Wachstum. München. Carl Hanser, 2006.
- RICHTER, M.: Dynamik von Kundenerwartungen im Dienstleistungsprozess. Wiesbaden. Springer, 2005.
- SAUERWEIN, E.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Wiesbaden. Deutscher Universitätsverlag, 2018.
- SAUERWEIN, E.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Wiesbaden. Springer, 2018.
- SAUERWEIN, E.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Wiesbaden. Springer, 2000.
- SEJA, C.; NARTEN, J.: Creative Communities. Wiesbaden. Springer, 2017.
- SPERL, F.: Customer Relationship Management. Wiesbaden. Springer 2016
- STANDOP, E.; MEYER, M. L.: Die Form der wissenschaftlichen Arbeit : ein unverzichtbarer Leitfaden für Studium und Beruf. Wiebelsheim. Quelle und Meyer, 2004.
- STOCK-HOMBURG, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. 5. Auflage. Wiesbaden. Gabler, 2012.

STRUTZ, G.: Kundenzufriedenheitsanalyse - Methodik, Vorgehensweise und Durchführung. Hamburg. Diplomica, 2007.

TAUB, C.: Benchmarking von Erfolgsfaktoren der Kundenzufriedenheit. Hamburg. Diplomica, 2003.

URBAN, K.: Statistik: Einführung in die statistische Methodenlehre für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage. München. R. Oldenbourg, 1996.

VAN DOORN, J.: Zufriedenheitsdynamik. Eine Panelanalyse bei industriellen Dienstleistungen. Wiesbaden. Springer, 2004.

ZIOUZIYOU, S.: Bau-Vetrieb. München. Oldenbourg, 2013.

Sammelwerk

Bahr, M.: Kundenzufriedenheit als Strategieelement in der Bauindustrie. In: Baubetrieb und Baumaschinen. Hrsg.: Kochendörfer, B.: Heft 12. Berlin. Technische Universität Berlin, 1999.

BAUER, U.: Der Humanfaktor in der Bauwirtschaft. In: Aktuelle Entwicklungen in Baubetrieb, Bauwirtschaft und Bauvertragsrecht. Hrsg.: HOFSTADLER, C.: Graz. Technische Universität Graz, 2019.

BEUTIN, N.: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In: Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. Hrsg.: HOMBURG, C.: 6. Auflage. Wiesbaden. Springer, 2006.

BRUHN, M.: Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In: Kundenorientierte Unternehmensführung. Hrsg.: HINTERHUBER, H. H.; MATZLER, K.: 6. Auflage. Wiesbaden. Gabler, 2009.

CORNELSEN, J.: Kundenbewertung mit Referenzen. In: Kundenwert. Hrsg.: HELM, S.; GÜNTER, B.; EGGERT, A.: 4. Auflage. Wiesbaden. Springer, 2017.

GREVE, G.: Kundenorientierte Unternehmensführung als Managementherausforderung. In: Kundenorientierte Unternehmensführung. Hrsg.: GREVE, G.; BENNING-ROHNKE: Wiesbaden. Gabler, 2010.

GUTSCHE, C.; MAUERHOFER, G.: Kundenzufriedenheit in der Baubranche. In: Aktuelle Entwicklungen in Baubetrieb, Bauwirtschaft und Bauvertragsrecht. Hrsg.: HOFSTADLER, C.: Wiesbaden. Springer Verlag, 2019.

HELM, S.; GÜNTER, B.; EGGERT, A.: Kundenwert - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen. In: Kundenwert. Hrsg.: HELM, S.; GÜNTER, B.; EGGERT, A.: Wiesbaden. Springer, 2017.

- HELMKE, S.; UEBEL, M.; DANGELMAIER, W.: Inhalte des CRM-Ansatzes. In: Effektives Customer Relationship Management. Hrsg.: HELMKE, S.; UEBEL, M.; DANGELMAIER, W.: 5. Auflage. Wiesbaden. Springer, 2013.
- HOMBRUG, C.; BRUHN, M.: Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretische und praktische Problemstellung. In: Handbuch Kundenbindungsmanagement - Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Hrsg.: HOMBRUG, C.; BRUHN, M.: 6. Auflage. Wiesbaden. Gabler, 2008.
- HOMBURG, C.; FRAßNACHT, M.: Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen. In: Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der Strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Hrsg.: BRUHN, M.; MEFFERT, M.: Wiesbaden. Gabler, 2001.
- HOMBURG, C.; FÜRST, A.: Überblick über die Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Hrsg.: BRUHN, M.; HOMBURG, C.: Wiesbaden. Gabler, 2005.
- HOMBURG, C.; STOCK-HOMBURG, R.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen. Hrsg.: HOMBURG, C.: 9. Auflage. Wiesbaden. Springer, 2016.
- KAAPKE, A.; HUDETZ, K.: Der Einsatz des Kano-Modells zur Ermittlung von Indikatoren der Kundenzufriedenheit. In: Kundenbindung im Handel. Hrsg.: MÜLLER-HAGEDORN, L.: Frankfurt. Deutscher Fachverlag, 1999.
- KITZMANN, Q.; BRENK, W.: Entwicklung von Lean Management hin zu Lean Construction. In: Lean Construction - Das Managementhandbuch: Agile Methoden und Lean Management im Bauwesen. Hrsg.: FIEDLER, M.: Heidelberg. Springer, 2018.
- KLAUSEGGER, C.; SCHARITZER, D.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Eine empirische Analyse von Kundenanforderungen am Beispiel der Mobilfunkbranche. In: Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketing: Konzepte für Forschung und Praxis. Hrsg.: WORATSCHEK, H.: Wiesbaden. Deutscher Universitäts Verlag, 2000.
- KLOCKER, C.; KÖNIG, T.; SCHWIERING, B.: Kundenzufriedenheit und Net-Promoter-Score im deutschen Einzelhandel. In: Handel in Theorie und Praxis. Hrsg.: CROCKFORD, G.; RITSCHER, F.; SCHMIEDER, U.-M.: Springer. Wiesbaden, 2013.
- LÜTTSCHWAGER, F.: Marktforschung. In: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Hrsg.: KÜNZEL, H.: Wiesbaden. Springer, 2012.

MATZLER, K.; SAUERWEIN, E.; STARK, C.: Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren. In: Kundenorientierte Unternehmensführung. Hrsg.: HINTERHUBER, H. H.; MATZLER, K.: 6. Auflage. Wiesbaden. Gabler, 2009.

MEYER, M.; SIMSA, R.: NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In: Handbuch der Nonprofit-Organisation. Hrsg.: SIMSA, R.; MEYER, M.; BADEL, C.: 5. Auflage. Stuttgart. Schäffer-Poeschel, 2013.

NERDINGER, F. W.; NEUMANN, C.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Wirtschaftspsychologie. Hrsg.: MOSER, K.: Heidelberg. Springer, 2007.

SCHWERNIG, U.: Bauträger-, Makler-, Wohnungseigentumsrecht. In: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Hrsg.: BRAUER, K.-U.: 9. Auflage. Wiesbaden. Springer, 2018.

VAN RIET, J.; KIRSCH, M.: Konzeption und Nutzung des net Promoter Score. In: Kundenorientierte Unternehmensführung. Hrsg.: GREVE, G.; BENNING-ROHNKE, E.: Wiesbaden. Gabler, 2010.

VON ROSENSTIEL, L.; NEUMANN, P.: Psychologie. In: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Hrsg.: KÜNZEL, H.: 2. Auflage. Wiesbaden. Springer, 2012.

WEINBERG, P.; TERLUTTER, R.: Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung. In: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Hrsg.: BRUHN, M.; HOMBURG, C.: Wiesbaden. Gabler, 2005.

WENIG, C.: Die Prospect-Theorie. In: Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Hrsg.: SCHWAIGER, M.; MEYER, A.: München. Vahlen, 2011.

Website

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10003474>. Datum des Zugriffs: 11.02.2020.

<https://www.sozialministerium.at/Themen/Gesundheit/Uebertragbare-Krankheiten/Infektionskrankheiten-A-Z/Neuartiges-Coronavirus.html>. Datum des Zugriffs: 16.04.2020.

<https://www.sozialministerium.at/Informationen-zum-Coronavirus/Coronavirus---Aktuelle-Ma%C3%9Fnahmen.html>. Datum des Zugriffs: 16.04.2020.

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010295>. Datum des Zugriffs: 08.05.2020.

<https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10007517&Artikel=&Paragraf=117&Anlage=&Uebergangrecht=>. Datum des Zugriffs: 11.02.2020.

https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Oeffentliche_und_Sektorenauftraggeber_im_Vergberecht.html. Datum des Zugriffs: 08.05.20.

<http://www.wkk.or.at/tourismus/fairplay/cont-gr-1.asp>. Datum des Zugriffs: 08.05.2020.

<https://www.landesentwicklung.steiermark.at/cms/beitrag/12688507/142970621/>. Datum des Zugriffs: 09.05.2020.

https://www.wohnbau.steiermark.at/cms/dokumente/12111503_113384032/5d0e4d86/Wohnbaustatistik_2019.pdf. Datum des Zugriffs: 09.05.2020.

<https://www.gbv.at/Verband/Leitbild/>. Datum des Zugriffs: 10.05.20.

<https://www.wko.at/branchen/information-consulting/immobilien-vermoegenstreuhaender/start.html>. Datum des Zugriffs: 13.05.2020.

Bericht

BAIER, G.: Attraktivitätskriterien kleiner Shopping Center - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung auf Basis des modifizierten Kano-Modells. Arbeitspapier. Chemnitz. Technische Universität Chemnitz, 2001.

BAILOM, F. et al.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. In: Marketing ZFP, 2/1996.

BERGER, C. et al.: Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality. In: Center For Quality Of Management Journal, 2/1993.

BROCKMANN, C.: Kundenzufriedenheit: Ansätze ihrer Messung beim Bau. In: Betonwerk + Fertigteil-Technik, 11/2001.

BURCHILL, G.; SHEN, D.: An Issue Relating to Kano's Method. In: Center For Quality Of Management Journal, 3/1994.

DILLER, H.: Kundenbindung als Marketingziel. In: Marketing ZFP, 2/1996.

HOMBURG, C.; GIERING, A.; HENTSCHEL, F.: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Betriebswirtschaft Stuttgart, 2/1999.

KANO, N.: Upsizing the Organisation by Attractive Quality Creation. In: Total Quality Management, 6/1995.

KANO, N.: Life Cycle and Creation of Attractive Quality. Arbeitspapier. Linköping. University of Linköping, 2001.

MATZLER, K.; FUCHS, M.; SCHUBER, A. K.: Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply?. In: Total Quality Management & Business Excellence, 15/2004.

MATZLER, K.; PECHLANER, H.; SILLER, H.: Die Ermittlung von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren der Gästezufriedenheit. In: Tourismus Journal, 4/2001.

PFEIFFER, W.; WEIß, E.: Lean-Management: Zur Übertragbarkeit eines neuen japanischen Erfolgsrezepts auf hiesige Verhältnisse. Forschungs- und Arbeitsbercht Nr. 18. Nürnberg. Friedrich-Alexander-Universität, 1991.

REICHHELD, F.: The ultimate question: driving good profits and true growth. Boston. Harvard Business Review, 2006.

TING, S.-C.; CHEN, C.-N.: The asymmetrical and non-linear effects of store quality attributes on customer satisfaction. In: Total Quality Management, 13/2002.

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICHS: Statistisches Jahrbuch 2019. Statistik. Wien. Wirtschaftskammer Österreich – Abteilung für Statistik, 2019.

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICHS: Immobilien- und Vermögenstreuhänder: Branchendaten. Statistik. Wien. Wirtschaftskammer Österreich – Abteilung für Statistik, 2019.

