



Masterarbeit
am Institut für Marketing Management
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Entscheidungsprozesse für die Nachrüstung von Bestandsgebäuden mit Aufzugsanlagen: B2C im Vergleich zu B2B

Brüttsellen, 20. Juni 2022

Autorin

Priska Senn

Betreuer ZHAW

Dr. Kurt Ackermann, School of Management and Law

Korreferentin

Nicole Köster, Marketing and Communications Director KONE GmbH

**Entscheidungsprozesse für die Nachrüstung von Bestandsgebäuden mit Aufzugsanlagen:
B2C im Vergleich zu B2B**

Masterarbeit

zur Erlangung des

**Master of Advanced Studies ZHF
in Marketing Management**

vorgelegt von

Priska Andrea Senn

Diese Arbeit wurde im Rahmen des «Masterstudienganges MAS Marketing Management» an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen Bewilligung der Verfasserin.

In der Arbeit wird durchgängig das generische Maskulinum verwendet. Im Sinne der Gleichstellung beziehen sich sämtliche Inhalte stets auf alle Geschlechter.

Impressum

Verfasser	Priska Senn
Datum	20. Juni 2022
Status	Definitive Fassung
Datei	MAS MM Masterarbeit Senn Priska digital collection.docx

I Vorwort und Dank

Diese Arbeit entstand im Rahmen des Masterstudienganges «MAS Marketing Management» am Institut für Marketing Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW im Zeitraum von März 2022 bis Juni 2022. Der Schwerpunkt der Masterarbeit umfasst die sach- und formgerechte Bearbeitung einer praxisnahen Fragestellung.

Das Thema ergab sich aus meiner Anstellung als Marketing & Communications Specialist bei dem Aufzugshersteller KONE (Schweiz) AG. In dieser Funktion betreue ich das Produktmarketing für Modernisierung und Aufzugsnachrüstung in der Schweiz und den weiteren deutschsprachigen Ländern. Aufgrund dessen, dass mir die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen sehr am Herzen liegt, stellt die Nachrüstung von Bestandsgebäuden mit Aufzugsanlagen für mich persönlich ein wichtiges Thema dar. Zudem habe ich im CAS Behavioral Insights for Marketing mein Interesse an menschlichen Verhaltensweisen in Entscheidungsprozessen entdeckt.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich bei der Masterarbeit unterstützt haben. Ein herzliches Dankeschön gilt meinem Betreuer Herrn Dr. Kurt Ackermann sowie meiner Korreferentin Frau Nicole Köster, die mich mit wertvollen Inputs unterstützt und begleitet haben.

Zudem danke ich meinen Interviewpartnern, die sich Zeit für das Gespräch genommen haben und mir damit den praktischen Bezug der Arbeit ermöglichten. Erst durch sie konnte dieses Vorhaben verwirklicht werden.

Ein weiterer Dank gilt allen Personen, die mir Hilfestellung für das gute Gelingen dieser Arbeit gaben, insbesondere Herrn Beat Schmid und Herrn Daniel Ritler, Geschäftsleitungsmitglieder der KONE (Schweiz) AG.

Am Ende gebührt ein besonderer Dank meinem Partner, der mich während der gesamten berufsbegleitenden Weiterbildung bedingungslos unterstützt hat.

Priska Senn

II Management Summary

Im Rahmen dieser praxisbezogenen Arbeit für den Aufzugshersteller KONE Schweiz wurde untersucht, worin sich die Entscheidungsprozesse für eine Aufzugsnachrüstung in Bestandsgebäuden im Vergleich von privaten zu organisationalen Eigentümern unterscheiden.

Die Installation von Aufzügen in mehrstöckigen Gebäuden hat sich im Laufe des 20. Jahrhunderts erst in den Vereinigten Staaten und später in Europa etabliert. In der Schweiz wurde jedoch erst im Jahr 2004 ein Bundesgesetz mit Vorgaben für den behindertengerechten Bau verabschiedet. Seither müssen Gebäude ab einer festgelegten Grösse zwingend mit einer Aufzugsanlage ausgerüstet werden. Diese Vorschrift gilt nur für Neubauten. Dementsprechend liegt ein hoher Bestand an Immobilien in der Schweiz vor, die über keinen Aufzug verfügen. Für die Mehrzahl dieser Bestandsliegenschaften besteht die Möglichkeit einer Nachrüstung. Die Massnahme umfasst den Ein- oder Anbau einer Aufzugsanlage im Innern oder an der Aussenfassade, abhängig von den Gegebenheiten der Gebäudestruktur. Infolge der demographischen Alterung der Bevölkerung, den Ansprüchen der Mieter betreffend Mobilität und Wohnkomfort sowie dem Fokus auf Behindertengleichstellung ist dies ein wachsender Markt mit zunehmend strategischer Bedeutung. Die Nachfrage entspricht dennoch nicht dem vorhandenen Potenzial.

Die Eigentümer dieser Immobilien sind sowohl natürliche als auch juristische Personen. In der Marketingstrategie ist demzufolge eine Differenzierung von «Business to Consumer (B2C)» zu «Business to Business (B2B)» vorzunehmen. Hierfür ist es massgebend, das unterschiedliche Kaufverhalten dieser Kundensegmente im Entscheidungsprozess zu verstehen und die relevanten Berührungspunkte zur optimalen Gestaltung der Customer Journey zu kennen.

Das methodische Vorgehen der Arbeit setzt sich aus einem theoretischen Teil und der empirischen Forschung in Form von Tiefeninterviews zusammen und wurde in vier Phasen gegliedert. In der ersten Phase wurden die begrifflichen und theoretischen Grundlagen zu Kaufverhalten und Entscheidungsprozessen für Konsum- und Industriegüter mittels Literaturrecherche und Sekundärforschung erarbeitet. Gestützt auf diese Grundlagen und den daraus abgeleiteten Hypothesen wurden in der zweiten Phase leitfadengestützte Tiefeninterviews mit privaten und organisationalen Eigentümern durchgeführt und transkribiert. Die dritte Phase enthielt die Paraphrasierung und analytische Auswertung der Aussagen zur Identifikation der Unterschiede im Entscheidungsprozess für eine Aufzugsnachrüstung sowie den Optimierungspotenzialen in den Berührungspunkten. In der vierten Phase wurden die identifizierten Ergebnisse bezugnehmend auf Erfahrung, Einstellung, Motivation und Verhaltensweisen zur Beantwortung der Forschungsfragen formuliert und interpretiert. Dies führte zu konkreten Handlungsempfehlungen für KONE Schweiz zur Bearbeitung dieses Marktes.

Die Erhebung hat gezeigt, dass bei den organisationalen Eigentümern Aufzugsnachrüstungen, sofern realisierbar und rentabel, Bestandteil von Gesamt- oder Teilsanierungsprojekten ist. Dementsprechend hoch sind deren Erfahrungswerte. Ihre Absichten sind rein wirtschaftlich getrieben hinsichtlich Attraktivität der Immobilie und Markanforderungen. Innerhalb der privaten Eigentümer findet sich eine Mehrheit, die

entweder keine Kenntnisse über eine Aufzugsnachrüstung hat oder diese nicht in Betracht zieht. Die Treiber für ein solches Projekt sind emotional geprägt in Bezug auf Wohnen im Alter, Fortbewegung mit körperlichen Einschränkungen oder Transport von schweren Gütern wie Kinderwagen oder Einkaufstaschen. Bei denjenigen Privatpersonen, die ihr Eigentum fremdvermieten, wirken zusätzlich ökonomische Überlegungen. Jedoch überwiegen rationale Faktoren, allen voran die Kosten, die den Kaufentscheid verhindern.

In diesem Moment der Entscheidung liegt ein wesentlicher Unterschied zwischen den Zielgruppen in B2C und B2B. Sobald der Interessent mit dem Anbieter in Kontakt tritt, haben die Organisationen die Massnahme bereits entschieden und suchen den Lieferanten mit dem passendsten Angebot. Sowohl die Angebotsanfragen in Form von Ausschreibungen als auch die Bewertungskriterien sind streng formalisiert und faktenbasiert. Irrationale Grössen wie Sympathiewerte und vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen nehmen keinen Einfluss. Somit ist der persönliche Kontakt und die Beratungsleistung seitens Anbieter weniger relevant als aufgrund der wissenschaftlichen Forschung des B2B-Käuferverhaltens erwartet. Ihr Interesse gilt den technischen Lösungen und Innovationsentwicklungen im Bereich der Aufzugstechnologie.

Die privaten Eigentümer entscheiden sich mehrheitlich nachfolgend auf die Beratung und Angebotsprüfung für oder gegen eine Aufzugsnachrüstung. Der persönliche Kontakt ist von hoher Bedeutung, da für die Auswahl des Anbieters zwischenmenschliche Faktoren stark gewichtet werden. Das bedeutet, in den Berührungspunkten entlang des Entscheidungsprozesses mit den privaten Eigentümern müssen ihre Treiber in den Mittelpunkt gestellt und ihr Vertrauen gewonnen werden.

Sowohl in B2C als auch in B2B stellte sich heraus, dass nebst der Nutzung des Internets auch Berührungspunkte im Offline-Bereich relevant sind. Fachmagazine und Verbandszeitungen werden nach wie vor gelesen und Messen, Ausstellungen sowie Fachveranstaltungen zählen zu wichtigen Quellen für Informationen. Hingegen werden im Online-Bereich die sozialen Medien wenig genutzt.

Aus diesen Erkenntnissen wurden für KONE Schweiz konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet, die darauf hinzielen, die Customer Journey optimal zu gestalten. Zur Überprüfung der Ergebnisse und Gewinnung von präzisierten Daten wird zudem empfohlen, die Forschung in beiden Kundensegmenten mit umfangreicheren und detaillierter gegliederten Stichproben fortzuführen.

III Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Aufzugsmarkt.....	1
1.2	Unternehmen KONE.....	2
1.3	Gesetzgebung	3
1.4	Aufzugsnachrüstung.....	3
1.4.1	Gebäudemarkt	4
1.4.2	Technische Lösungen.....	6
1.4.3	Demographische Alterung	6
1.4.4	Barrierefreiheit und Mobilitätsansprüche	7
1.5	Problemstellung und Praxisrelevanz	8
1.6	Zielsetzung und Fragestellungen	8
1.7	Abgrenzung des Themas	9
1.8	Aufbau der Arbeit.....	9
1.9	Methodik und Vorgehensweise	10
2	Begriffliche und theoretische Grundlagen.....	12
2.1	Unterschiede Konsum- und Industriegütermarkt.....	12
2.1.1	Konsumgütermarkt (B2C).....	12
2.1.2	Industriegütermarkt (B2B).....	13
2.2	Träger von Kaufentscheidungen	15
2.2.1	Buying Center	15
2.2.2	Kaufklassen im B2B.....	16
2.3	Verhalten im Entscheidungsprozess	17
2.3.1	Vergleich Konsumenten- und Käuferverhalten	18
2.3.2	Kaufentscheidungstypen nach Grad der kognitiven Steuerung.....	19
2.3.3	Verhaltensmodelle	21
2.3.4	Involvement.....	23
2.3.5	Phasenmodelle	25
2.3.6	Besonderheiten des B2B-Käuferverhaltens.....	27
2.4	Customer Journey	31
2.4.1	Berührungspunkte.....	32
2.4.2	Loyalty Loop.....	33
2.5	Zusammenfassung und Hypothesen.....	35
3	Untersuchungsdesign und methodisches Vorgehen	37
3.1	Forschungsmethodik	37
3.2	Auswahl der Interviewpartner	38
3.3	Interviewleitfaden.....	38
3.4	Durchführung der Interviews	39
3.5	Transkription und Auswertung.....	39
4	Ergebnisse der Forschung	41
4.1	Forschungsfrage 1 Entscheidungsprozess	41
4.1.1	Einstellung zu Sanierungsmassnahmen.....	41

4.1.2	Einstellung zu Aufzugsnachrüstung.....	43
4.1.3	Verhalten im Entscheidungsprozess	46
4.1.4	Übersicht Ergebnisse Forschungsfrage 1.....	49
4.2	Forschungsfrage 2 Berührungspunkte	51
4.2.1	Customer Journey für Aufzugsnachrüstung	51
4.2.2	Aufmerksamkeit und Bedürfnis	52
4.2.3	Persönlicher Kontakt.....	53
4.2.4	Ausgestaltung des Angebotes	54
4.2.5	Übersicht Ergebnisse Forschungsfrage 2.....	55
4.3	Interpretation und Diskussion der Ergebnisse.....	56
4.3.1	Erfahrungen und Motivation.....	56
4.3.2	Verhalten.....	57
4.3.3	Berührungspunkte.....	59
4.4	Zusammenfassung der Forschung.....	61
5	Handlungsempfehlungen	62
5.1	Fokus auf Kundenzentrierung	62
5.2	Touchpoint-Analyse.....	62
5.3	Segmentierung und differenzierte Ansprache	63
5.4	Differenzierung durch Nachhaltigkeit.....	64
5.5	Kooperationen für Gesamtlösungen.....	65
5.6	Einflussnahme auf gesetzliche Grundlage	66
6	Schlussfolgerungen	67
6.1	Fazit.....	67
6.2	Herausforderungen der Forschung	68
6.3	Ausblick für Folgeforschung	68
VI	Literaturverzeichnis	70
VII	Anhang	73
Anhang A	Interviewleitfaden Gruppe 1 (B2C)	74
Anhang B	Interviewleitfaden Gruppe 2 (B2B)	79
Anhang C	Auswertung der Tiefeninterviews.....	85
Anhang D	Gewichtung der Ergebnisse.....	105
Anhang E	Eigenständige Arbeit	112

IV Abbildungsverzeichnis

Sämtliche Abbildungen wurden mit Hilfe diverser Bildbearbeitungsprogramme selbstständig erstellt. Die dazugehörigen Quellen sind im Fliesstext benannt, sofern sich die Abbildungen an eine bereits existierende Abbildung anlehnen.

Abbildung 1-1 KONE Geschäftsbereiche nach Umsatz 2021	2
Abbildung 1-2 Faktoren für Aufzugsnachrüstungen	4
Abbildung 1-3 Gebäude nach Kategorie und Geschosshöhe bis 2000	5
Abbildung 1-4 Gebäude nach Eigentümertyp und Kategorie 2020	6
Abbildung 1-5 Zugänglichkeit der Wohnung für Menschen mit eingeschränkter Mobilität	7
Abbildung 1-6 Entscheidergruppen für Aufzugsnachrüstung	8
Abbildung 1-7 Aufbau einer wissenschaftlichen Arbeit.....	10
Abbildung 2-1 Vom Angebot zum Kundennutzen.....	14
Abbildung 2-2 Drei Kaufklassen im Industriegütermarkt.....	16
Abbildung 2-3 Merkmale und Handlungsspielraum des privaten und organisationalen Kaufverhaltens...	18
Abbildung 2-4 Kaufentscheidungstypen und ihre Merkmale	20
Abbildung 2-5 SOR-Modell: Determinanten des Konsumentenverhaltens.....	22
Abbildung 2-6 Schalenmodell des Kaufverhaltens	23
Abbildung 2-7 Die fünf Kaufentscheidungstypen.....	25
Abbildung 2-8 Fünfphasenmodell des Kaufprozesses	25
Abbildung 2-9 Sets bei der Entscheidungsfindung	26
Abbildung 2-10 Modell des organisationalen Verhaltens.....	28
Abbildung 2-11 Interaktionsmodell der IMP-Group.....	29
Abbildung 2-12 Prozessmodell für Customer Journey und Kundenerlebnis	33
Abbildung 2-13 Neue Decision Journey mit Loyalty Loop	34
Abbildung 4-1 Customer Journey für Aufzugsnachrüstung	52

V Tabellenverzeichnis

Sämtliche Tabellen wurden selbstständig erstellt. Die dazugehörigen Quellen sind im Fliesstext benannt, sofern sich die Tabellen an eine bereits existierende Tabelle anlehnen.

Tabelle 1-1 Phasen in der Vorgehensweise	11
Tabelle 2-1 Grundtypen von Kaufentscheidungen	15
Tabelle 2-2 Merkmale hohen und geringen Involvements.....	24
Tabelle 2-3 Phasen des Kaufprozesses im Industriegütermarkt	30
Tabelle 4-1 Übersicht der Untersuchungsergebnisse zu Forschungsfrage 1	51
Tabelle 4-2 Übersicht der Untersuchungsergebnisse zu Forschungsfrage 2.....	56

VI Abkürzungsverzeichnis

In dieser Arbeit werden folgende Abkürzungen verwendet.

B2B	B-to-B oder Business to Business: Marketing im Industriegütermarkt
B2C	B-to-C oder Business to Consumer: Marketing im Konsumgütermarkt
BehiG	Behindertengleichstellungsgesetz
BFS	Bundesamt für Statistik
DX-Aufzug	KONE-Aufzug der Klasse «Digital Experience»
HEV	Hauseigentümerverband
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
SDG	Sustainable Development Goals: die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
SVTI	Schweizerischer Verein für technische Inspektionen
VSA	Verband Schweizerischer Aufzugsunternehmen

1 Einleitung

Heutzutage werden Aufzüge in modernen Mehrfamilienhäusern und Gebäuden aller Art mit mehreren Stockwerken als selbstverständlich angesehen. Vor allem hinsichtlich der hindernisfreien Fortbewegung ist der Aufzug ein zentraler Bestandteil in mehrstöckigen Liegenschaften. Aber auch für den Transport von Waren sowie das Erreichen von höher gelegenen Etagen in Hochhäusern sind diese Fördermittel in der heutigen Zeit nicht mehr wegzudenken.

Die Erfindungen, auf denen die moderne Aufzugstechnologie basiert, reichen ins 19. Jahrhundert zurück. Vor allem die in 1850er-Jahren von Elisha Graves Otis entwickelte Fangvorrichtung zur Absturzsicherung sowie die Elektrifizierung des Aufzugs durch Werner von Siemens 30 Jahre später haben dazu beigetragen, dass sich urbane architektonische Gestaltung erheblich verändert hat. 1887 folgte die Erfindung des automatisch öffnenden Türantriebs durch Alexander Miles. In den sich verdichtenden Metropolen war es dank dieser Innovationen möglich, in die Höhe zu bauen (TÜV NORD GROUP, 2020).

Im Laufe des 20. Jahrhunderts ist der Aufzugsmarkt auch in der Schweiz zu einer umsatzstarken Industrie herangewachsen. Einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung der hiesigen Aufzugsindustrie hatte die Gründung der Firma Schindler in Luzern im Jahr 1874 (Schindler Group, 2022), die mittlerweile zu den grössten Herstellern weltweit gehört (vgl. Kapitel 1.1). Der Einbau von Aufzügen in Neubauten ab einer festgelegten Grösse ist mittlerweile gesetzlich vorgeschrieben (vgl. Kapitel 1.3). Jedoch wird der Bestand an mehrstöckigen Liegenschaften in der Schweiz, die aufgrund ihres Alters über keine Aufzugsanlage verfügen, als hoch eingeschätzt. Diese Gebäude könnten nachträglich mit einem Aufzug ausgestattet werden.

Diese Arbeit widmet sich der Untersuchung einer solchen Aufzugsnachrüstung in Bestandsgebäuden hinsichtlich des Entscheidungsprozesses der Eigentümer. Zur Herleitung des Themas und den Forschungsfragen sowie der Relevanz für die Praxis wird nachfolgend zunächst der Aufzugsmarkt und der Teilmarkt Aufzugsnachrüstung vorgestellt.

1.1 Aufzugsmarkt

Die vier grössten globalen Unternehmen der Aufzugsbranche gemessen am weltweiten Umsatz im Jahr 2020 sind die US-amerikanische Otis Elevator Company mit 10,4 Milliarden Euro, gefolgt von der japanischen Mitsubishi Electric Corporation, dem finnischen Unternehmen KONE Corporation, nachfolgend «KONE» genannt, und der Schindler Holding AG aus der Schweiz (Statista, 2022).

Die entsprechenden Umsätze in der Schweiz sowie anderweitige Geschäftszahlen werden von den Anbietern nicht veröffentlicht. Anhand verfügbarer Daten wie der Statistik der gemeldeten Aufzüge mit Inverkehrbringung, die jährlich vom Eidgenössischen Inspektorat für Aufzüge des SVTI veröffentlicht wird, ist es den Herstellern möglich, ihre Anteile im Markt zu berechnen. Im Jahr 2021 wurden in der Schweiz 8'020

Aufzugsanlagen in Verkehr gesetzt (SVTI Gruppe, 2022). Gemäss dem Verband Schweizerischer Aufzugsunternehmen (2022) sind in der Schweiz insgesamt rund 270'000 Aufzüge in Betrieb. Hinsichtlich Marktanteile in der Schweiz sowohl bei neu installierten Anlagen als auch dem Wartungsportfolio werden der Schindler Aufzüge AG rund 60 % zugesprochen und sie ist damit Marktführerin in der Schweiz. Gefolgt von der Otis SA und der KONE (Schweiz) AG, nachfolgend «KONE Schweiz» genannt, die zusammen ungefähr einen Drittel des Marktes abdecken. Die restlichen Anteile werden von der Schweizer Niederlassung des globalen Unternehmens TK Elevators, dem Schweizer Hersteller für Spezialaufzüge EMCH Aufzüge AG sowie lokal tätigen Anbietern abgedeckt (KONE (Schweiz) AG, 2022).

1.2 Unternehmen KONE

KONE wurde 1910 in Helsinki gegründet und hat in der finnischen Hauptstadt nach wie vor ihren globalen Hauptsitz. Heutzutage ist KONE in über 60 Länder vertreten und zählt rund 60'000 Mitarbeitende. Neben Aufzügen stellt KONE auch Fahrtreppen und Rollsteige her und insgesamt sind weltweit 1.5 Millionen Anlagen beim finnischen Unternehmen in Wartung (KONE Corporation, 2022, S. 1). Für diese Arbeit wird der Markt für Fahrtreppen und Rollsteige nicht berücksichtigt.

KONE unterteilt ihr Aufzugsgeschäft in die drei Bereiche Neuanlagen, Wartung und Modernisierung (vgl. Abbildung 1-1). Der Geschäftsbereich Modernisierung macht einen Anteil von 14 % aus. Darunter fallen Aufzüge in Bestandsgebäude, die aufgrund ihres Alters entweder eine Erneuerung einzelner Komponenten benötigen oder komplett durch eine neue Anlage ersetzt werden.

KONE Schweiz ordnet diesem Geschäftsbereich Modernisierung auch den Teilmarkt der Aufzugsnachrüstung zu. Dies im Hinblick darauf, dass in einem Bestandsgebäude durch den Einbau einer Aufzugsanlage eine Sanierung vorgenommen wird.

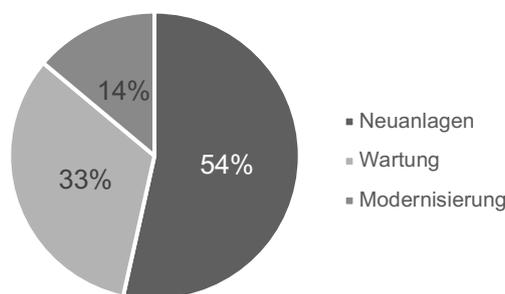


Abbildung 1-1 KONE Geschäftsbereiche nach Umsatz 2021 in Anlehnung an (KONE Corporation, 2022, S. 5)

Mit zahlreichen Auszeichnungen für innovative Lösungen und nachhaltige Geschäftstätigkeiten gilt KONE als einer der massgebenden Vorreiter in diesen Bereichen. Im Jahr 2019 lancierte das Unternehmen die KONE DX-Klasse. Aufzüge dieser Serie verfügen als eine der Ersten in der Industrie über eine integrierte Konnektivität und offene Programmierschnittstellen zur Anbindung von eigenen Diensten sowie Systemen von Drittanbietern oder Kunden (KONE Corporation, 2019, S. 17). Dadurch werden Services wie

prädiktive Wartung zum Standard. Zur Förderung des Klimaschutzes bietet KONE ebenso branchenführende Lösungen an, darunter die weltweit erste CO₂-neutrale Wartung sowie die Option für den Kunden, den DX-Aufzug CO₂-neutral zu bestellen. Zudem hat sich KONE als erster Hersteller der Branche verpflichtet, bis 2030 klimaneutral zu arbeiten und die betriebseigenen Emissionen um 50 % zu reduzieren (KONE Corporation, 2022, S. 13-14).

1.3 Gesetzgebung

Heutzutage werden in neu errichteten mehrstöckigen Gebäuden Aufzugsanlagen von vornherein eingebaut. Das basiert nicht nur auf einer intrinsischen Motivation, sondern ist seit Anfang des 21. Jahrhunderts in der Schweiz gesetzlich vorgeschrieben.

Das am 1. Januar 2004 in Kraft getretene Behindertengleichstellungsgesetz BehiG (Bundesamt für Justiz, 2003) schafft auf nationaler Ebene die Rahmenbedingungen für ein unabhängiges und selbstbestimmtes Leben von Behinderten. Zu diesem Zweck ist vorgeschrieben, dass:

- öffentlich zugängliche Bauten und Anlagen;
- Wohngebäude mit mehr als acht Wohneinheiten;
- Gebäude mit mehr als 50 Arbeitsplätzen

behindertengerecht gebaut und entsprechend mit Aufzügen ausgerüstet werden müssen. Ergänzend zu diesem Bundesgesetz legen die kantonalen Bauvorschriften die jeweiligen Bestimmungen zur Ausführung fest. Die Norm SIA 500 definiert die zugehörigen minimalen Anforderungen und bildet die Planungsgrundlage.

Sämtliche Gebäude, die vor Inkrafttreten dieses Gesetzes erbaut wurden, sind von diesem Gesetz nicht betroffen. Aus diesem Grund hat der Teilmarkt Aufzugsnachrüstung in den letzten Jahren vor allem in europäischen Ländern mit einer weit zurückreichenden städtebaulichen Historie, und damit auch in der Schweiz, an Bedeutung gewonnen.

1.4 Aufzugsnachrüstung

Wie bereits einleitend beschrieben, umfasst dieser Teilmarkt den nachträglichen An- oder Einbau eines Aufzuges im Bestand. Solch ältere mehrstöckige Gebäude ohne Aufzugsanlagen sind grösstenteils im Wohnbausegment zu finden. Nicht alle diese Liegenschaften eignen sich aufgrund ihrer Architektur oder Lage für eine solche Nachrüstung und speziell denkmalgeschützte Gebäude müssen diesbezüglich akkurat geprüft werden. Jedoch bieten die global tätigen Konzerne sowie auch die grösseren lokalen Anbieter verschiedene Lösungen an, mit denen in der Mehrzahl der Fälle eine Aufzugsnachrüstung durchgeführt werden kann. Diese sind darauf ausgelegt, eine Aufzugsanlage entweder im Innern des Gebäudes, z. B. im Treppenkern, zu installieren, oder an der Aussenfassade anzubauen.

Die Nachrüstung mit einem Aufzug zählt zu den wertvermehrenden Investitionen und erlaubt den Eigentümern eine Überwälzung auf die Mietzinse (Bundesamt für Energie (BFE), 2019, S. 70). Die Ausgaben dafür sind jedoch nicht unerheblich, sie können sich gesamthaft, mit allfällig notwendigen bauseitigen Arbeiten, auf über 100'000 Franken belaufen. Staatliche Subventionen sind in der Schweiz nicht verfügbar.

Die Faktoren, die für die Bedeutungszunahme dieses Teilmarktes verantwortlich sind, liegen einerseits im Potenzial der Infrastruktur und den modernen technischen Lösungen. Andererseits in soziodemographischen und gesellschaftlichen Entwicklungen wie die demographische Alterung und die Anforderungen dieser zunehmend alternden Bevölkerung an barrierefreie Mobilität (vgl. Abbildung 1-2).

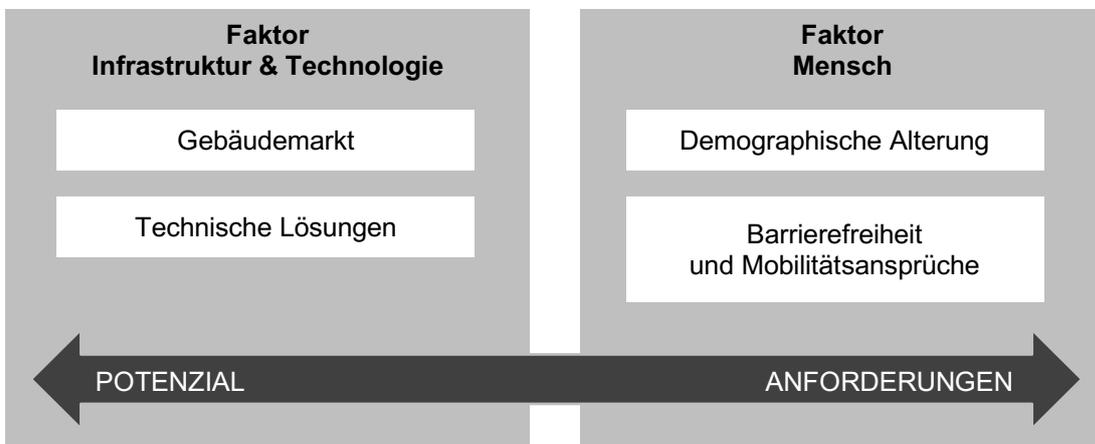


Abbildung 1-2 Faktoren für Aufzugsnachrüstungen (eigene Darstellung)

1.4.1 Gebäudemarkt

In der Schweiz liegt der Bestand an so genannten Gebäuden mit Wohnzwecken mit drei oder mehr Stockwerken im Jahr 2020 bei über 530'000. Darin eingerechnet sind Mehrfamilienhäuser, Wohngebäude mit Nebennutzung und Gebäude mit teilweiser Wohnnutzung. Nicht berücksichtigt sind Einfamilienhäuser.

Über 80 % dieser Immobilien wurden im letzten Jahrhundert gebaut, bevor das Behindertengleichstellungsgesetz in Kraft trat (vgl. Abbildung 1-3). Das entspricht insgesamt knapp 450'000 Gebäuden (Bundesamt für Statistik (BFS), 2021).

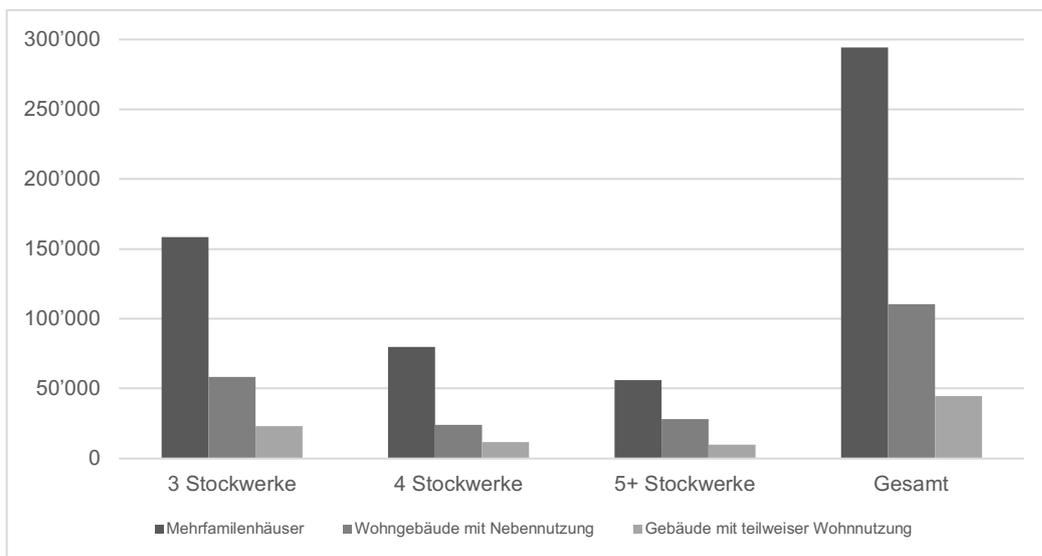


Abbildung 1-3 Gebäude nach Kategorie und Geschoszahl bis 2000 in Anlehnung an (Bundesamt für Statistik (BFS), 2021)

Erklärungen zur Legende: Mehrfamilienhäuser sind reine Wohngebäude, hingegen dienen Wohngebäude mit Nebennutzung hauptsächlich Wohnzwecken. Zu den Gebäuden mit teilweiser Wohnnutzung gehören Gebäude, die anderen Zwecken als dem Wohnen dienen, jedoch über mindestens eine Wohnung oder separate Wohnräume verfügen.

Ausgehend von der Anzahl Aufzüge, die schweizweit in Betrieb sind (vgl. Kapitel 1.1) kann davon ausgegangen werden, dass die Anzahl mehrstöckiger Wohngebäude ohne Aufzugsanlagen entsprechend hoch ist. Dieser Wert ist jedoch nicht statistisch erhoben.

Wie in der Abbildung 1-4 ersichtlich, sind mehr als die Hälfte aller Mehrfamilienhäuser und Wohngebäude mit Nebennutzung in der Schweiz im Eigentum von Privatpersonen. Jeweils knapp 20 % dieses Bestandes gehören juristischen Personen. Die restlichen Anteile entfallen auf Eigentümergemeinschaften, z. B. Erbengemeinschaften, sowie gemischte bzw. unbekannte Verhältnisse. Die Gebäude mit teilweiser Wohnnutzung befinden sich jedoch mit knapp 50 % mehrheitlich im Eigentum von juristischen Personen. Natürliche Personen besitzen davon um die 38 % (Bundesamt für Statistik (BFS), 2022).

Diese Statistik weist die Bedeutung der privaten Eigentümer als Kundensegment für Aufzugsnachrüstungen aus, in Anbetracht der hohen Anzahl an Mehrfamilienhäusern, die vor dem Jahr 2000 erbaut wurden. Es ist jedoch zu beachten, dass der einwohner- und wirtschaftsstarke Kanton Zürich sowie der Kanton Wallis in dieser Statistik nicht berücksichtigt sind.

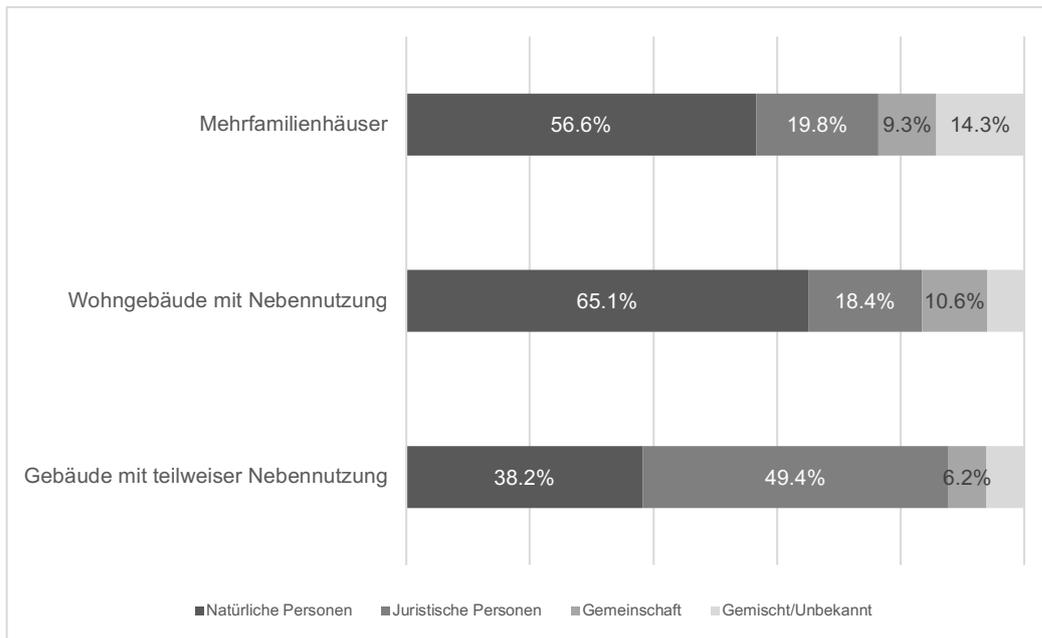


Abbildung 1-4 Gebäude nach Eigentübertyp und Kategorie 2020 in Anlehnung an (Bundesamt für Statistik (BFS), 2022)

Die Erhebung des Bundes (Bundesamt für Statistik (BFS), 2022) zeigt zudem auf, dass Altliegenschaften häufiger im Besitz von Privatpersonen sind. Mehr als 70 % der Immobilien in der Schweiz, die vor 1919 erbaut wurden, gehören natürlichen Personen. Jedoch sind in diesem Wert auch Einfamilienhäuser eingerechnet, die für eine Aufzugsnachrüstung nicht relevant sind.

1.4.2 Technische Lösungen

Das daraus resultierende Potenzial, das wie in der Schweiz auch in vielen weiteren Märkten entsprechend hoch ist, führt dazu, dass im Bereich der Aufzugstechnik für Nachrüstungen fortwährend neue Lösungen entwickelt werden. Sei es für den Innenbereich des Bestandsgebäudes, im Speziellen sehr geeignet für denkmalgeschützte Liegenschaften, oder als Aussenanbau an der Fassade.

Ziel ist stets, die baulichen Eingriffe auf einem Minimum zu halten und eine kurze Montagedauer zu gewährleisten, ohne dass die Bewohner oder anderweitige Mieter ausziehen müssen.

1.4.3 Demographische Alterung

Der Altersaufbau der Schweizer Bevölkerung hat sich im Laufe des 20. Jahrhunderts stark gewandelt. Während der Anteil der Jugendlichen unter 20 Jahren zwischen 1900 und 2019 um 20,7 % sank, stieg der Anteil der über 64-Jährigen von 5,8 % auf 18,7 %. Besonders ausgeprägt ist der Anstieg bei den über 80-Jährigen zwischen 1900 und 2019 von 0,5 % auf 5,3 % (Bundesamt für Statistik (BFS), 2021).

Diese Tendenz wird sich im 21. Jahrhundert fortsetzen. Das Referenzszenario des BFS sagt voraus, dass sich bis 2050 der Anteil der 65-jährigen und älteren Personen) auf rund 25,6 % erhöht, das bedeutet in absoluten Zahlen von 1,64 Millionen auf 2,67 Millionen (Bundesamt für Statistik (BFS), 2020).

Damit einhergehend steigt die Wichtigkeit der Mobilität im Alter. Bezugnehmend auf die Wohnsituation von Menschen im Alter 65+ wohnen mehr als Hälfte in eigenen Wohnungen und dies überwiegend in Gebäuden, die vor 1990 erbaut wurden (Bundesamt für Statistik (BFS), 2018). Das Bedürfnis, auch im fortgeschrittenen Alter und mit allfällig körperlichen Einschränkungen in seinem Zuhause wohnen zu bleiben, ist gross. Ein Aufzug trägt entscheidend dazu bei.

1.4.4 Barrierefreiheit und Mobilitätsansprüche

Nicht nur für ältere Menschen ist ein Aufzug in dem Gebäude, in welchem sie leben oder arbeiten, ein wichtiger bis unverzichtbarer Bestandteil. Für Menschen mit Behinderungen, allen voran Rollstuhlfahrer, ist das Vorhandensein eines Aufzugs entscheidend, ob das Gebäude genutzt werden kann. Barrierefreie Mobilität und hindernisfreie Liegenschaften stehen immer mehr im Fokus. Das kann ein wichtiges Kriterium für potenzielle Mieter oder Käufer sein.

Im Rahmen der jährlichen Erhebung über die Einkommen und Lebensbedingungen (SILC) des Bundesamts für Statistik wurden im Jahr 2012 17'000 Personen in 7'000 Privathaushalten zum Zugang ihrer Wohnungen befragt im Hinblick auf Barrierefreiheit (Bundesamt für Statistik (BFS), 2015). Die Ergebnisse weisen auf, dass 25 % die Zugänglichkeit als «Schwierig» einstufen und 44 % als «Sehr schwierig» (vgl. Abbildung 1-5). Demnach wurde jede zweite Wohnung betreffend hindernisfreier Zugänglichkeit negativ eingestuft. 32 % der Befragten geben an, dass ihre Wohnung leicht bis sehr leicht zugänglich ist. Knapp die Hälfte davon lebt in Gebäuden mit 10 oder mehr Wohnungen.

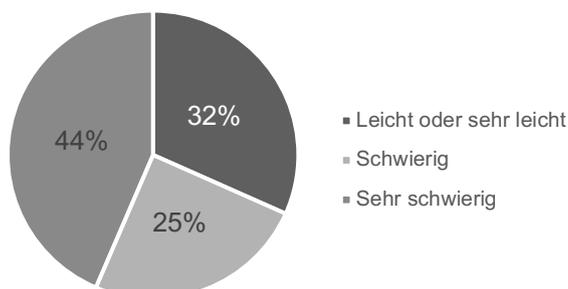


Abbildung 1-5 Zugänglichkeit der Wohnung für Menschen mit eingeschränkter Mobilität in Anlehnung an (Bundesamt für Statistik (BFS), 2015)

Die Ansprüche der Menschen an Ihr Zuhause, ihre Arbeitsstätte und andere Gebäudekategorien haben sich gewandelt. Sie setzen heutzutage ein gewisses Mass an Komfort und Mobilität voraus für die Fortbewegung im Gebäude und den Transport von schweren Lasten und sperrigen Gütern wie Kinderwagen, Möbel, schwere Einkaufstaschen usw.

1.5 Problemstellung und Praxisrelevanz

Dieses Potenzial und sich verändernde Anforderungen der Gesellschaft weisen darauf hin, dass die Nachrüstung von Aufzugsanlagen in Bestandsgebäuden ein wachsender Markt darstellt, auf den ein strategischer Fokus gelegt werden soll. Seitens der Immobilieneigentümer ist ein hohes Interesse zu erwarten. Jedoch ist die Nachfrage nach solchen Massnahmen am Schweizer Markt noch immer gering. Der Teilmarkt Aufzugsnachrüstung macht bei KONE Schweiz gemessen am Gesamtvolumen einen Anteil von unter 5 % aus.

Aufgrund der fehlenden gesetzlichen Verpflichtung obliegt der Entscheid, eine solche Massnahme durchzuführen, alleinig den Eigentümern. Für den Anbieter ist es belangvoll, die Einstellungen, Motivationen und Verhaltensweisen der Kundensegmente für diesen Markt zu kennen und darauf reagieren zu können.

1.6 Zielsetzung und Fragestellungen

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Entscheidungsprozess der Eigentümer in Bezug auf eine Aufzugsnachrüstung untersucht, welche Herausforderungen sich dabei ergeben und wie die Berührungspunkte in den verschiedenen Phasen zielführend ausgestaltet werden können.

Wie in Kapitel 1.4 erläutert, handelt es sich bei den Immobilieneigentümern sowohl um natürliche als auch juristische Personen. Es wird erwartet, dass sich in diesen verschiedenen Kundensegmenten die treibenden Merkmale («Treiber») und hindernden Merkmale («Barrieren») sowie einwirkende Heuristiken unterscheiden, und dadurch unterschiedliche Verhaltensweisen auftreten.

Aus diesem Grund werden für die Untersuchung die Entscheidungsträger nach «Business to Consumer (B2C)» und «Business to Business (B2B)» unterschieden. Diese Begriffe bzw. deren Abkürzungen B2C und B2B stammen aus dem Marketing und werden heutzutage weitgehendst identisch verwendet mit den Begriffen «Konsumgütermarkt» und «Industriegütermarkt» (Backhaus & Voeth, 2015, S. 19). Darauf wird im Kapitel 2.1 näher eingegangen.

Die Eigentümer werden in zwei Gruppen eingeteilt, um deren Entscheidungsprozesse und Verhalten im Vergleich zueinander untersuchen zu können (vgl. Abbildung 1-6). Die Gruppe der Privatpersonen unterteilt sich in zwei Untergruppen, da diese sowohl als Bewohner als auch als Vermieter auftreten können.

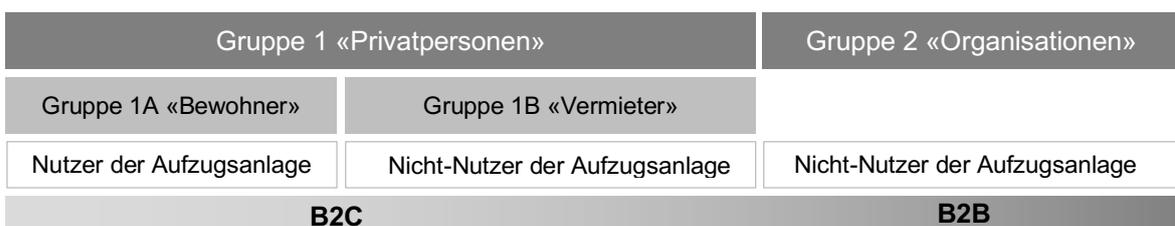


Abbildung 1-6 Entscheidergruppen für Aufzugsnachrüstung (eigene Darstellung)

- Die Gruppe 1 besteht aus privaten Eigentümern. Dabei wird unterschieden zwischen Privatpersonen, die ihre Immobilie selbst bewohnen und folglich Nutzer der Aufzugsanlage sind (Gruppe 1A) und Privatpersonen, die ihr Eigentum fremdvermietet haben und folglich Nicht-Nutzer der Aufzugsanlage sind (Gruppe 1B).
- Die Gruppe 2 besteht aus organisationalen Eigentümern, die aus ihren Liegenschaften durch Vermietung Rendite erzielen. Dazu zählen einerseits privatwirtschaftliche Unternehmen, aber auch Genossenschaften und die öffentliche Hand.

Auf Grundlage der Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit lassen sich folgende Fragestellungen ableiten:

Forschungsfrage 1:

Wie unterscheidet sich der Entscheidungsprozess der Gebäude- oder Stockwerkeigentümer im Hinblick auf eine Aufzugsnachrüstung im Vergleich B2B zu B2C?

Forschungsfrage 2:

Wie können Berührungspunkte mit den unterschiedlichen Eigentümern optimiert werden, um im Entscheidungsprozess Einfluss zu nehmen?

Die Erkenntnisse sowohl aus der theoretischen als auch der empirischen Forschung mit den Entscheidungsträgern dienen KONE Schweiz in der Einflussnahme auf den Entscheidungsprozess und der Ausgestaltung ihrer Berührungspunkte mit den potenziellen Auftraggebern.

1.7 Abgrenzung des Themas

Im Rahmen der Arbeit wird das Verhalten von Immobilieneigentümern in der deutschsprachigen Schweiz untersucht. Weitere Zielgruppen für die Nachrüstung von Bestandsgebäuden mit Aufzügen sind Architekten, Gebäudeverwalter bzw. Facility Manager und Mieter. Sie sind nicht die Entscheidungsträger, sondern treten gegenüber den Eigentümern als Beeinflusser auf. Sie werden in dieser Arbeit nicht berücksichtigt.

1.8 Aufbau der Arbeit

In der Einleitung werden die Ausgangslage, die Problemstellung sowie das Ziel der Arbeit und die Forschungsfragen erläutert. Darüber hinaus gibt das Kapitel einen Überblick über den Aufbau der Arbeit und die Vorgehensweise.

Im zweiten Kapitel werden die begrifflichen und theoretischen Grundlagen zu den Themen Kaufentscheidungen und Verhalten im Entscheidungsprozess erarbeitet. Basierend auf den daraus resultierenden

Hypothesen wird anschliessend im dritten Kapitel das Untersuchungsdesign vorgestellt. Dabei wird beschrieben, welche Methodik angewendet wird, wie die Untersuchung aufgebaut ist und wie für die Auswertung der erhobenen Daten vorgegangen wird.

Das vierte Kapitel legt die Ergebnisse der Forschung vor, diskutiert diese zur Beantwortung der Forschungsfragen und schliesst mit einer Zusammenfassung ab. Aufbauend auf die gewonnenen Erkenntnisse werden im fünften Kapitel konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

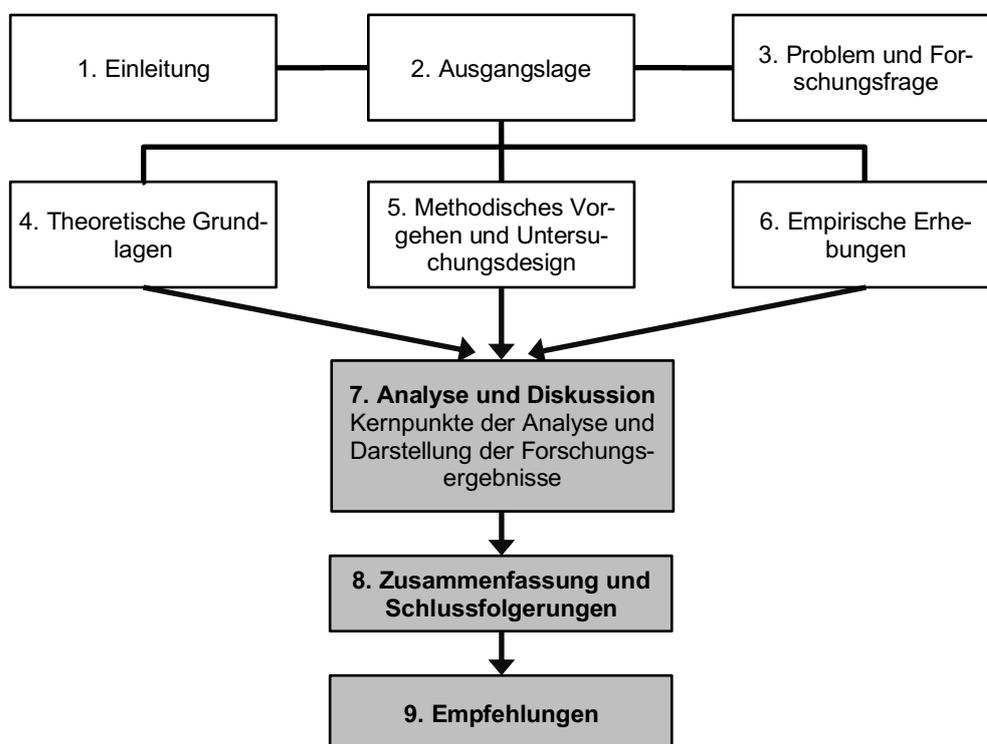


Abbildung 1-7 Aufbau einer wissenschaftlichen Arbeit eigene Darstellung in Anlehnung an (Ebster & Stalzer, 2013, S. 76)

Die Arbeit schliesst im sechsten Kapitel mit einem Fazit und den Herausforderungen, die sich hinsichtlich der Thematik sowie der empirischen Erhebung gestellt haben und dem Ausblick auf Folgeforschungen ab.

1.9 Methodik und Vorgehensweise

Zur Erreichung der Zielsetzung der Arbeit wird die Vorgehensweise in nachstehende vier Phasen gegliedert (vgl. Tabelle 1-1). Die Methodik umfasst die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen, gefolgt von einer qualitativen empirischen Untersuchung anhand leitfadengestützten Tiefeninterviews. Durch die Auswertung der Erhebungen können die Ergebnisse formuliert und die Forschungsfragen beantwortet werden.

Phase 1 Erarbeitung der Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Literaturrecherche bezüglich Kaufverhalten in Entscheidungsprozessen • Studium von Sekundärliteratur, Datengrundlagen und Statistiken • Auslegung der theoretischen Grundlagen
Phase 2 Empirische Erhebung	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung eines Interviewleitfadens • Akquise von Gesprächspartnern für Tiefeninterviews gemäss Gruppierung • Durchführung von Tiefeninterviews mit Entscheidungsträgern • Transkription der Tiefeninterviews
Phase 3 Auswertung	<ul style="list-style-type: none"> • Paraphrasierung der Transkripte • Auswertung der Paraphrasierung mittels qualitativer Inhaltsanalyse • Identifikation der Unterschiede von B2C zu B2B hinsichtlich Einstellung, Motivation und Verhalten in den Entscheidungsprozessen
Phase 4 Schlussfolgerungen	<ul style="list-style-type: none"> • Formulierung der identifizierten Unterschiede • Beantwortung der Forschungsfragen • Praktische Handlungsempfehlungen • Ausblick auf weiterführende Forschung

Tabelle 1-1 Phasen in der Vorgehensweise (eigene Darstellung)

Gemäss dem dargestellten Aufbau der Arbeit folgen im nächsten Kapitel die Ausführungen zu den wissenschaftlich erforschten Grundlagen.

2 Begriffliche und theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die begrifflichen und theoretischen Grundlagen der unterschiedlichen Entscheidungsträger in B2B und B2C und deren Verhalten im Entscheidungsprozess erläutert und damit die Basis für die Beantwortung der Forschungsfragen erarbeitet. Abschliessend werden die theoretischen Ansätze zusammengefasst und Annahmen für die empirische Erhebung getroffen.

Diese Grundlagen dienen zudem zur Entwicklung der Fragestellungen für den Interviewleitfaden im Rahmen der qualitativen Befragungen.

2.1 Unterschiede Konsum- und Industriegütermarkt

Obschon gemessen am Umsatz die Industriegüterbranche weltweit deutlich grösser ist, wurde der Forschung des Konsumgütermarketings in der Wissenschaft bisher mehr Bedeutung beigemessen. Das B2B-Marketing gewinnt jedoch aufgrund der Zunahmen der Herausforderungen im Industriegütermarkt an strategischer Relevanz (Backhaus & Voeth, 2015, S. 27-28). Getrieben wird dies gemäss Studien des Penn State's Institute for the Study of Business Markets (ISBM) durch die Notwendigkeit des Handelns auf zunehmend globalen Märkten, vermehrtes organisches Wachstum, die drastische Zunahme an Einfluss der Kunden aufgrund neuer digitaler Informations- und Fertigungstechnologien sowie die Dringlichkeit, das Potenzial von B2B-Daten zu nutzen (Lilien, 2016, S. 546).

Die Gemeinsamkeit in der Aufgabe des Marketings in beiden Bereichen besteht darin, die Funktionen eines Unternehmens und deren Aktivitäten und Produkte auf die Anforderungen des Marktes auszurichten und in der Wahrnehmung der Nachfrager eine bessere Leistung als die Mitbewerber anzubieten (Backhaus & Voeth, 2014, S. 11). Dieser Prozess mit dem Ziel Bedürfnisse zu befriedigen und gleichzeitig einen eigenen ökologischen Vorteil zu ziehen, wird nach Backhaus & Voeth (2014, S. 13) als komparativen Konkurrenzvorteil bezeichnet.

2.1.1 Konsumgütermarkt (B2C)

Kotler et al. (2016, S. 153) definieren, dass «der Endverbrauchermarkt aus Einzelpersonen und Haushalten besteht, die Güter und Dienstleistungen zum persönlichen Verbrauch erwerben». Konsumgüter werden eingeteilt in Verbrauchsgüter, die für eine einmalige Nutzung vorgesehen sind, und Gebrauchsgüter für den langfristigen, mehrmaligen Gebrauch. So unterscheiden sich Konsumgüter von Industriegütern durch die unmittelbare Bereitstellung zum Konsum (Eichen, 2010, S. 16). Innerhalb dieser Kategorien lassen sich unter Einbezug der Kaufgewohnheiten und Entscheidungsprozesse weitere Gruppen definieren (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016, S. 413-415):

- Güter des täglichen Bedarfs: Diese Güter werden häufig und mit wenig Planung, Preisvergleich oder Engagement gekauft, z. B. Reinigungsmittel.

- Suchgüter: Der Kauf dieser Waren erfolgt geplant aufgrund Vergleichen von Alternativen hinsichtlich Preis-/Leistungsverhältnis, Qualität oder Aussehen, z. B. Haushaltsgeräte.
- Sonderprodukte: Diese Güter werden besonders bewusst und mit viel vorgängiger Recherche ausgewählt aufgrund hoher Preise und Identifikation mit der Marke, z. B. Auto.
- Unbekannte oder unerwünschte Güter: Diese sind dem Konsumenten oft nicht bekannt oder es besteht kein Interesse bis hin zu Ablehnung, z. B. Lebensversicherung.

Hersteller von Markenartikeln in Konsumgütermärkten setzen viele Ressourcen für ein starkes Image ihrer Marke ein. Dazu zählen nicht nur das Produkt selbst, sondern auch das Design der Verpackung, die Distribution und Verfügbarkeit sowie die Unterstützung durch Kommunikation und gute Kundenservices (Kotler, Keller, & Opresnik, 2017, S. 9). Die Unternehmen sind mit zunehmend härteren Wettbewerbsbedingungen konfrontiert. Die Vielfalt der Angebote und Marken sowie auch die Homogenität der Produkte nehmen zu, während auf Seite der Nachfrager die Ansprüche an Qualität und Individualisierung ebenfalls steigen. Im Konsumentenverhalten zeigt sich eine immer stärkere Erlebnisorientierung und soziale sowie emotionale Bedürfnisse gewinnen für die Kaufentscheidung an Bedeutung. Dennoch findet auch vermehrt eine Preisorientierung statt mit gleichzeitig abnehmendem Markenbewusstsein. Das zeigt sich in einer hohen Bereitschaft, die Marke zu wechseln (Eichen, 2010, S. 2-3).

Im Industriegüterbereich sowie auch im Dienstleistungssektor gilt das so genannte Customer Relationship Marketing, sprich das Management der Kundenbeziehungen, schon seit Langem als einer der erfolgversprechendsten Faktoren. Im Konsumgüterbereich wurde dieser beziehungsorientierten Ausrichtung bislang weniger Beachtung geschenkt. Dennoch ist sie auch in diesem Markt eine relevante Größe. Dabei wird bei den Marketingaktivitäten nicht auf den Kaufabschluss fokussiert, sondern auf die fortlaufende Erfüllung der Kundenerwartungen. Das Ziel ist, die Kunden an das Unternehmen zu binden. Das erfordert von den Unternehmen eine erhöhte Kunden- anstelle einer Produktorientierung (Eichen, 2010, S. 8-9).

2.1.2 Industriegütermarkt (B2B)

Der Industriegütermarkt unterscheidet sich vom Konsumgütermarkt hauptsächlich dadurch, dass die Güter von Organisationen wie z. B. privatwirtschaftlichen Unternehmen beschafft werden, um damit weitere Leistungen zu erstellen (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, & Eisenbeiß, 2019, S. 23). Industriegüter dienen somit im Gegensatz zu Konsumgütern einem nachgelagerten Investitions- oder Produktionsprozess (Eichen, 2010, S. 16). Daraus resultiert, dass die Nachfrage nach Industriegütern nicht direkt, sondern abgeleitet ist (derivate Nachfrage). Sie ergibt sich aus eben diesen Leistungen, die anhand der Industriegüter erstellt werden (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, & Eisenbeiß, 2019, S. 24). Betrachtet man den gesamten B2B-Markt, dann sind nebst diesen Industriegütern auch Konsumgüter und Dienstleistungen einzubeziehen. Diese werden ohne oder nur geringe weitere Verarbeitung an den Endnutzer abgetreten (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 279).

Nutzenbereiche Ersparnis, Profit, Komfort, Prestige und Sicherheit unterschieden, welche bestenfalls auch monetär oder durch Fakten bewertet werden.

2.2 Träger von Kaufentscheidungen

In der Forschung wird überwiegend unterschieden zwischen dem Entscheidungsverhalten von Privatpersonen und von Organisationen wie z. B. Unternehmen oder staatliche Institutionen. Diese wiederum gestalten sich unterschiedlich abhängig von der Anzahl Entscheidungsträger, die beteiligt sind (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 11).

Das resultiert in vier Grundtypen (vgl. Tabelle 2-1):

- Typ 1A: Der Kaufentscheid wird von einem Individuum in der Rolle des Nachfragers oder Endverbrauchers getroffen (klassischer Fall der Konsumentenverhaltensforschung).
- Typ 1B: Der Kaufentscheid wird kollektiv in einem privaten Haushalt von mehreren Familienmitgliedern in unterschiedlichen Rollen getroffen.
- Typ 2A: Der Kaufentscheid innerhalb der Organisation wird von einem Individuum in der Rolle des Käufers getroffen, z. B. eines Einkäufers.
- Typ 2B: Der Kaufentscheid wird kollektiv von einem Gremium in der Organisation getroffen.

	A Individuell	B Kollektiv
1 Konsument	Entscheidungsträger = Privatperson (Konsumentenentscheidung)	Entscheidungsträger = private Haushalte (Familienentscheidung)
2 Organisation	Entscheidungsträger = Repräsentant in Organisation (Einkäuferentscheidung)	Entscheidungsträger = Buying Center in Organisation (Gremienentscheidung)

Tabelle 2-1 Grundtypen von Kaufentscheidungen in Anlehnung an (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, & Eisenbeiß, 2019, S. 92)

Bisher wurde in der Wissenschaft der Verhaltensforschung dem individuellen Konsumenten (Typ 1A) am meisten Beachtung geschenkt. In Kapitel 2.3 wird diese Forschung im Detail besprochen. Zunächst werden im Folgenden die Hintergründe der kollektiven Kaufentscheidungen in Organisationen (Typ 2B) sowie deren verschiedenen Kaufklassen beleuchtet.

2.2.1 Buying Center

Für jede Kaufsituation und die zu treffenden Entscheidungen bilden sich innerhalb der Organisationen Buying Center. Diese Gremien können informell entstehen oder für einen spezifischen Investitionsentscheid als formelles Komitee festgelegt werden, z. B. als Investitionsausschuss (Backhaus & Voeth, 2014, S. 45). Grundsätzlich umfasst ein Buying Center alle Personen, die in unterschiedlichen Funktionen am Kaufvorgang beteiligt sind. Die Grösse kann von einer Person, insbesondere bei sich wiederholenden Käufen, bis hin zu 20 bis 30 Personen aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen variieren (Kotler,

Armstrong, Harris, & Piercy, 2016, S. 324). In einer weltweiten Studie von Miller Heiman, Inc. (2008) mit 4'500 Verkäufern gaben eine Mehrheit von 47 % an, dass beim Kunden im Schnitt vier bis fünf Personen in den Kaufentscheid involviert sind. 25 % der Befragten gaben die durchschnittliche Grösse eines Buying Centers mit sechs bis 10 Personen an und 18 % mit drei Personen. Der Trend weist darauf hin, dass sich diese Anzahl involvierter Personen stetig erhöht.

Dementsprechend sind die Prozesse, die zu einem Kaufentscheid führen, äusserst komplex und geprägt von allfällig komplizierten Interaktionen innerhalb des Buying Centers und sich verändernden Bündnissen. Zudem wirken zahlreiche Einflüsse auf die Käufer ein, sowohl aus dem Umfeld der Organisation wie auch aus internen Zielen, Strukturen und Zusammenarbeiten (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016, S. 324-325).

Die Anbieter sind gefragt, diese einzelnen Rollen im Buying Center und deren Verteilung zu verstehen, um auf die Entscheidungen gezielt Einfluss nehmen zu können (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016, S. 324). Ein solches Kundenbeziehungsmanagement kann vor allem in einem zunehmend homogenen Markt ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb sein (Sieck & Goldmann, 2014, S. 75).

2.2.2 Kaufklassen im B2B

Die jeweilige Kaufsituation hat nicht nur Einfluss auf die Zusammensetzung des Buying Centers, sondern auch den Ablauf des Kaufprozesses und Ressourcen, die investiert werden müssen. Es werden drei Kaufklassen unterschieden, die auf dem Faktor des Wiederholungsgrades basieren (vgl. Abbildung 2-2). Der identische Wiederkauf wird als Routinetransaktion angesehen. Der Organisation liegen umfangreiche Erfahrungen vor, denn es handelt sich um den Kauf eines identischen Industrieguts, das bereits im Einsatz ist oder ersetzt wird. Üblicherweise findet ein identischer Wiederkauf computergestützt ab und es sind sehr wenige Personen am Prozess beteiligt. (Backhaus & Voeth, 2014, S. 79-80). Seitens Lieferanten wird darauf geachtet, dem Kunden einfache Methoden für die Bestellung anzubieten. Deshalb wird davon ausgegangen, dass künftig 90 % dieser Transaktionen über das Internet laufen (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016, S. 318).

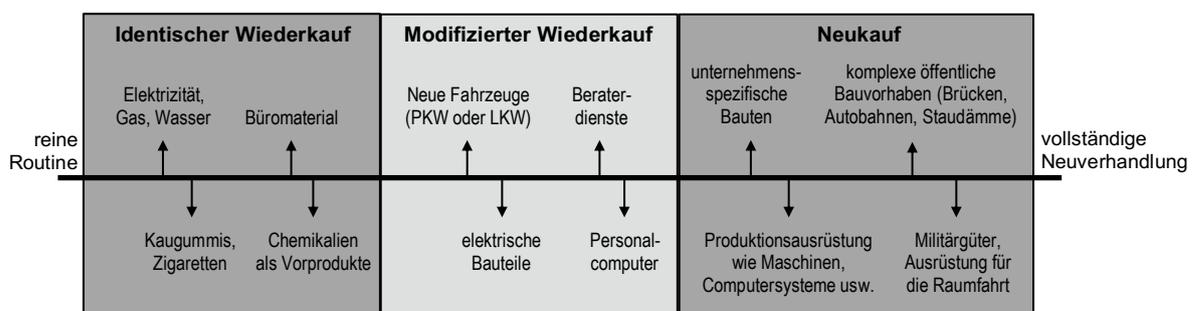


Abbildung 2-2 Drei Kaufklassen im Industriegütermarkt nach (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016, S. 319)

Bei einem modifizierten Wiederkauf kann das Buying Center auf Erfahrungen aus anderen Projekten zurückgreifen. Es gilt jedoch neue Aspekte zu betrachten und deshalb erhöht sich der Informationsbedarf. Der Neukauf zeichnet sich dadurch aus, dass die Organisation ein Gut zum ersten Mal beschafft. Aufgrund der fehlenden Erfahrung wird von Mitgliedern des Buying Centers viel Aufwand für die Informationssuche und -auswertung betrieben (Backhaus & Voeth, 2014, S. 79). Aus Marketingsicht bietet der Neukauf die besten Möglichkeiten, um Hilfestellung zu bieten und Einfluss auf die Entscheidung zu nehmen (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016, S. 319).

Je nach Situation der Kaufentscheidung sowie der beteiligten Entscheidungsträger unterscheidet sich das Verhalten während dieses Prozesses bis hin zum Kauf und darüber hinaus. Darauf wird im nächsten Kapitel vertieft eingegangen und dabei die Verhaltensweisen im B2C- und B2B-Bereich gegenüber gestellt.

2.3 Verhalten im Entscheidungsprozess

Solomon (2016, S. 12) definiert das Verhalten eines Konsumenten als « [...] die Untersuchung von Prozessen, die ablaufen, wenn Individuen oder Gruppen, Produkte und Dienstleistungen kaufen, anwenden oder entsorgen und Meinungen und Erfahrungen entwickeln und nutzen, um ihre Bedürfnisse und Wünsche zu befriedigen». Schiffman & Kanuk (2007, S. 3) beschreiben es in ähnlicher Weise als «the behavior that consumers display in searching for, purchasing, using, evaluating, and disposing of products and services that they expect will satisfy their needs».

In der deutschsprachigen wissenschaftlichen Literatur werden die Begriffe Konsumentenverhalten und Käufer- oder Kundenverhalten vielfach synonym verwendet. Dabei ist ein Käufer bzw. ein Kunde nicht zwangsläufig ein Konsument im Sinne des Verbrauchers, der das erworbene Produkt oder die Leistung selbst konsumiert. Der Begriff des Konsumenten ist demnach dem Konsumgüterbereich zuzuschreiben (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, & Eisenbeiß, 2019, S. 49-50). Auch Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein (2017, S. 3) grenzen die Begriffe des Käufer- und des Konsumentenverhaltens ab und legen fest, dass sich «Käuferverhalten i. e. S. mit dem Verhalten von Nachfragern beim Kauf, Ge- und Verbrauch von wirtschaftlichen Gütern bzw. Leistungen beschäftigt, während sich das Konsumentenverhalten i. e. S. mit dem Verhalten von Endverbrauchern beim Kauf und Konsum von wirtschaftlichen Gütern bzw. Leistungen beschäftigt».

Im Markt für Konsumgüter ist das Konsumentenverhalten und daraus folgend die Kundenorientierung längst von grosser Bedeutung, während im Markt für Industriegüter die Akzeptanz um die Relevanz des Käuferverhaltens und dessen Analyse auch heute noch nicht durchgedrungen ist (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 3). Dabei ist es in der Praxis für die Anbieter von hoher Bedeutung, die Unterschiede in den Verhaltensweisen des Konsumenten gegenüber dem organisationalen Käufer zu kennen und zu verstehen.

2.3.1 Vergleich Konsumenten- und Käuferverhalten

Sowohl im B2C- als auch im B2B-Markt sind es letztendlich Menschen, die Entscheidungen treffen. Der Kaufprozess im Industriegüterbereich erfolgt jedoch auf professioneller Ebene und ist daher formalisierter als im Konsumgüterbereich. Es sind komplexere Kaufentscheidungen zu treffen, die viel Zeit in Anspruch nehmen und oftmals hohe Ausgaben mit sich bringen (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016, S. 311).

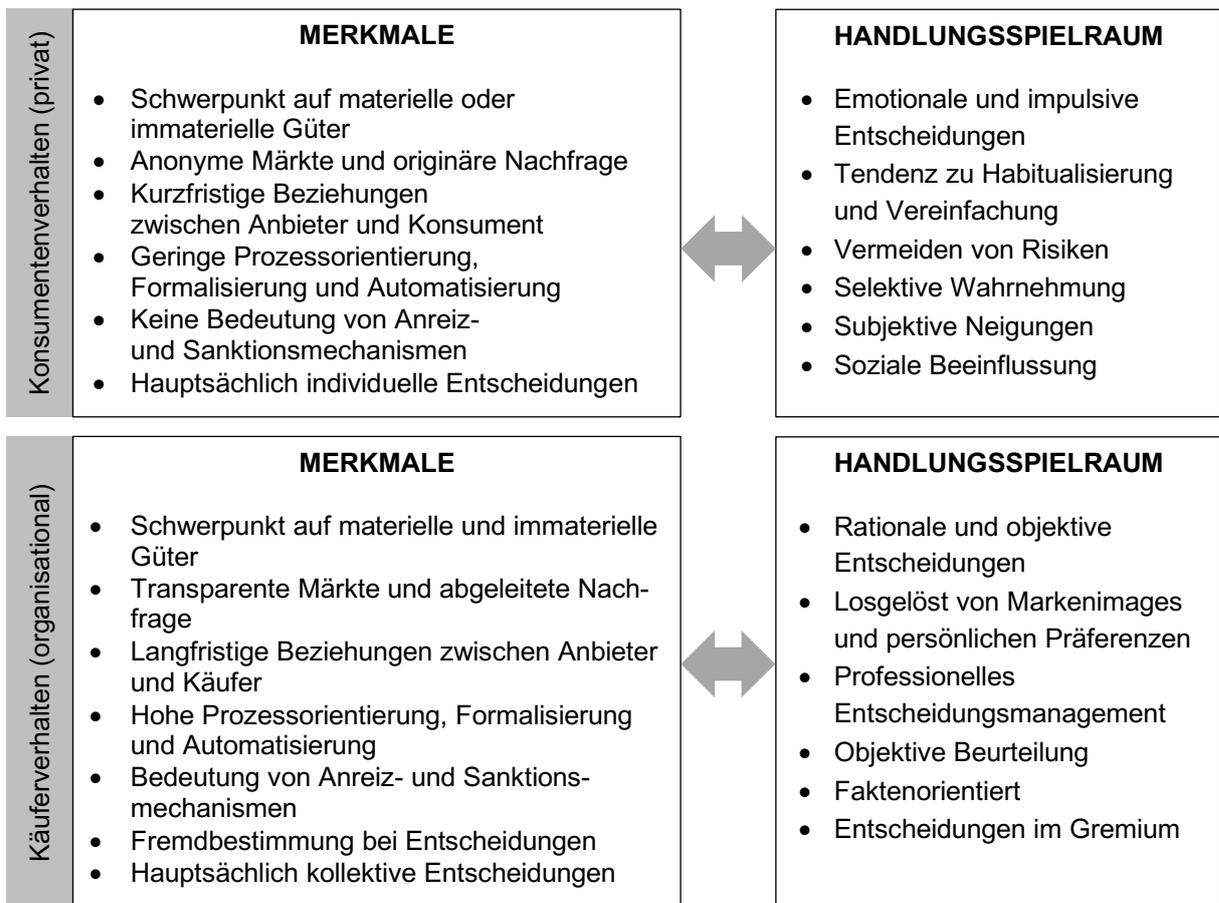


Abbildung 2-3 Merkmale und Handlungsspielraum des privaten und organisationalen Kaufverhaltens eigene Darstellung in Anlehnung an (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 14-15)

Der Unterschied zwischen privatem und organisationalem Verhalten zeigt sich in den verschiedenen Merkmalen sowie im Handlungsspielraum (vgl. Abbildung 2-3). Grundsätzlich gilt die Unterscheidung, dass private Entscheidungen eher emotional und berufliche Entscheidungen eher rational getroffen werden. Wobei sich hier keine klare Grenze ziehen lässt. Abweichungen von den Merkmalen, den Rollen der Entscheidungsträger sowie den Handlungsspielräumen sind durchaus Bestandteil von Beobachtungen (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 14-15).

Die nachfolgenden Kapitel beschäftigen sich mit der wissenschaftlichen Forschung, genauer der Verhaltenswissenschaft zum Konsumenten- bzw. Käuferverhalten. Diese menschliche Verhaltensforschung

hat Ihren Ursprung insbesondere in sozialwissenschaftlichen Disziplinen wie Ökonomie, Psychologie, Sozialpsychologie und Soziologie. So beinhaltet z. B. die Sozialpsychologie Erklärungsansätze zur Wirkung von Interaktionen auf das persönliche Verhalten (Trommsdorff & Teichert, 2011, S. 23).

Diese Grundlagen zur Verhaltensforschung differenzieren vorerst nicht zwischen den beiden Märkten. Auf die Besonderheiten und Einflussfaktoren, die im Industriegütermarkt einwirken, wird im Anschluss eingegangen.

2.3.2 Kaufentscheidungstypen nach Grad der kognitiven Steuerung

In den vergangenen Jahren ist die Analyse des so genannt realen Entscheidungsverhaltens, welches emotionale, spontane, intuitive und reaktive Merkmale aufweisen kann, in den Fokus gerückt. Im Gegensatz zum rein rationalen Ansatz, der Theorie des Homo Oeconomicus, wird dabei das Zusammenwirken der aktivierenden und kognitiven Prozesse sowie die Wirkung von Heuristiken im Sinne des emotionsgesteuerten "Bauchgefühls" und Biases, sprich Verzerrungen untersucht. Kahneman (2012, S. 31-44) unterscheidet hierfür die Systeme 1 und 2, wobei das intuitive System 1 für das mühelose, schnelle Denken ohne bewusste Kontrolle zuständig ist. Es läuft automatisch und generiert ständig Eindrücke, Intuitionen, Wünsche und Absichten. Diese sind jedoch anfällig auf systematische Fehler in Form von kognitiven Verzerrungen. Das langsamere System 2 wird aktiv bei anstrengenden und komplexen kognitiven Aktivitäten. Es verhält sich ruhig, bis es von System 1 aktiviert wird, wenn dieses keine Lösung findet und vertiefte Verarbeitung nötig ist. Beide stehen demnach in einer fortlaufenden Wechselwirkung zueinander.

Diese Betrachtung führt, wie in Abbildung 2-4 dargestellt, zur Unterscheidung der Kaufentscheidungen mit stärkerer kognitiver Kontrolle (extensive und limitierte Kaufentscheidungen) oder schwächerer kognitiver Kontrolle (habitualisierte und impulsive Kaufentscheidungen) (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2019, S. 386-388).

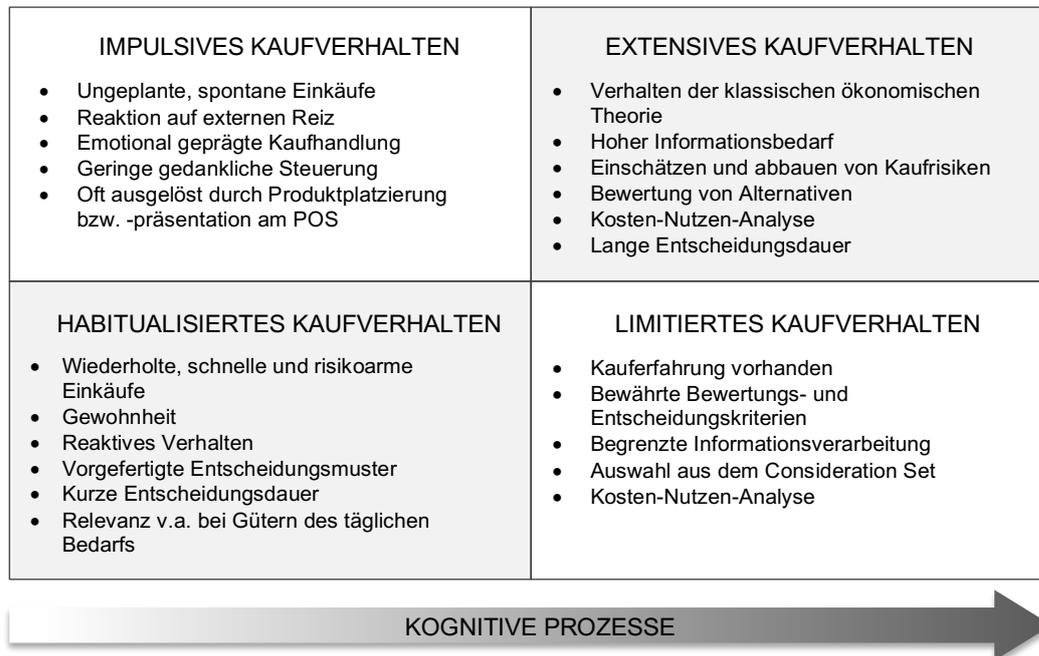


Abbildung 2-4 Kaufentscheidungstypen und ihre Merkmale eigene Darstellung in Anlehnung an (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2019, S. 391) und (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 168-180)

Das extensive Kaufverhalten zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Kaufabsichten erst während des Entscheidungsprozess bilden. Deshalb wird dieses Verhalten auch Suchkauf genannt. Insbesondere aufgrund fehlender Erfahrungen ist der Bedarf an Informationen, Vergleichen und Bewertungen hoch. Somit ist mit einer längeren Entscheidungsdauer zu rechnen. Dieses Entscheidungsverhalten entstammt der klassischen ökonomischen Theorie (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 170-171).

Aufgrund der hohen Anforderungen, die an den Konsumenten gestellt werden, wird der Prozess oftmals durch folgende Faktoren eingeschränkt:

- eingeschränkte kognitive Fähigkeiten zur Beherrschung von komplexen Problemlösungsmustern und differenzierte Verarbeitung von Informationen
- Einfluss durch situative Faktoren wie Mangel an Zeit oder Ablenkung
- Dominanz von emotionalen Determinanten

Für extensive Kaufentscheidungen werden vor allem externe Informationsquellen herangezogen. Dazu gehören anbietergesteuerte Quellen wie Werbung und Verkaufsberatung, konsumentendominierte Quellen wie Empfehlungen und Bewertungen sowie neutrale Quellen wie Warentestergebnisse (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 171).

Von einer limitierten Kaufentscheidung spricht man, wenn der Konsument bereits Erfahrung aufweist, jedoch keine Alternative bevorzugt. Der Bedarf an Informationsverarbeitung ist weniger hoch und es wird aus einer begrenzten Auswahl von Angeboten, d. h. aus dem Consideration Set gewählt (vgl. Kapitel 2.3.5). Der Fokus liegt auf der Verarbeitung der wichtigsten Informationen, um den Entscheidungsprozess zu

vereinfachen. Meist haben Konsumenten Präferenzen, die sich über einen längeren Zeitraum festgesetzt haben (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 172).

Wenn ein Konsument in seiner Entscheidung nach Gewohnheiten und verfestigten Verhaltensmustern verfährt, zeigt sich ein habituelles Verhalten. Die kognitiven Prozesse sind sehr reduziert und es wird reaktiv bis hin zu automatisiert entschieden. Bei habituellen Kaufentscheidungen werden meist die gleichen Produkte, Leistungen, Marken, Einkaufsorte usw. berücksichtigt. Das kann auf eigenen Erfahrungen beruhen, sofern das habituelle Kaufverhalten seinen Ursprung in extensiven, limitierten oder sogar impulsiven Entscheidungen hatte. Aber auch Imitation, z. B. die von Eltern geprägten Konsumgewohnheiten oder das Bedürfnis nach Vereinfachung des Alltags führen zu Habitualisierung (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 175-176).

Impulskäufe unterliegen einer sehr geringen gedanklichen Kontrolle, da ein starker Reiz ausgeübt wird. Dieser lädt den Käufer emotional auf und bewirkt eine weitgehendst automatische Reaktion. Am Verkaufspunkt werden solche Stimuli durch geschickte Platzierung und Präsentation der Produkte ausgelöst. Dadurch können auch erinnerungsgesteuerte Impulskäufe entstehen, wenn der Konsument das Produkt kennt, jedoch erst am Verkaufspunkt das Bedürfnis generiert wird. Die emotionale Aufladung kann auch als Folge des Strebens nach Genuss und Erlebnis erfolgen, insbesondere bei Personen, die bereits mit lebensnotwendigen Gütern versorgt sind (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 177-179).

Die traditionelle ökonomische Käuferverhaltensforschung ist oftmals auf rein extensive, teilweise auch limitierte Entscheidungen eingegrenzt. In der verhaltenswissenschaftlichen Forschung zeigt sich, dass Konsumenten schlicht nicht befähigt sind, alle verfügbaren Informationen zu verarbeiten. Zudem greifen Emotionen sowie weitere Einflüsse in den Prozess ein. Ein Entscheidungsprozess, der extensiv beginnt, kann vereinfacht und limitiert werden. Dies gilt ebenso für Beschaffungsentscheidungen im Industriegütermarkt (vgl. Kapitel 2.3.6), die nicht immer extensiv, sondern limitiert und auch öfters habitualisiert sind (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 169-170).

2.3.3 Verhaltensmodelle

Die Forschung für Konsumenten- bzw. Käuferverhalten bedient sich verschiedener Modelle zur Erklärung der Entscheidungsprozesse. Dazu zählen Totalmodelle, die versuchen das komplexe Entscheidungsverhalten in einer Gesamtbetrachtung darzustellen und zu erklären (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 25). Zwei weit verbreitete Totalmodelle sind das Consumer Decision Model, ursprünglich von Engel, Kollat & Blackwell aus dem Jahr 1986 stammend (Blackwell, Miniard, & Engel, 2006, S. 80) sowie der Ansatz von Howard & Seth (1969, S. 30). Jedoch werden seit jeher Einwände gegen diese und weitere traditionellen Modelle geäußert. Abgesehen von dem eingeschränkten theoretischen Hintergrund, auf dem sie entwickelt wurden, wird insbesondere die Annahme des rein rationalen Entscheidungsverhaltens sowie die zu starke Verallgemeinerung des Prozesses kritisiert (Erasmus, Boshoff, & Rousseau, 2001, S. 83-84).

Deshalb werden Partialmodelle bevorzugt, um Analysen des Konsumentenverhaltens situationsbedingt vornehmen zu können (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 28).

Eine solche Partialbetrachtung ist das Stimulus-Organism-Response (S-O-R)-Modell (vgl. Abbildung 2-5). Es gilt als prägend in der verhaltensorientierten Konsumentenforschung. Der grundlegende Gedanke ist, dass das Verhalten einer Person ein Zusammenwirken aus beobachtbaren Reizen der Umwelt – Stimulus – und nicht direkt beobachtbaren internen psychischen Prozessen – Organism – ist, die wiederum eine beobachtbare Reaktion – Response – auslösen (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2019, S. 14-15). Damit wurde den zuvor ausschliesslich untersuchten, beobachtbaren Input- und Outputgrößen Stimuli und Response eine neue Variable hinzugefügt. Die so genannte Black-Box Betrachtung, bei der das innere Verhalten keine Berücksichtigung fand, wurde durch dieses Modell aufgehoben (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 28-29).

Die internen Prozesse werden intervenierende Variablen genannt, da sie sich zwischen dem Stimulus, z. B. eine Werbeanzeige, und der Response, z. B. Kauf des Produktes, einschalten (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2019, S. 43). Sie unterteilen sich in aktivierende und kognitive Prozesse. Vorgänge, die mit einem Affekt verbunden sind und positive oder negative Empfindungen auslösen und damit ein Verhalten anstossen werden aktivierend bezeichnet. Bei kognitiven Vorgängen hingegen werden Informationen aufgenommen und verarbeitet (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2019, S. 51). Da diese Prozesse unbewusst erfolgen, sind sie nur schwer messbar. Zudem kann die Wahrnehmung eines Stimulus auch unbewusst erfolgen. Die Verarbeitung der Informationen findet statt, obschon der Reiz nicht erkannt wurde, und das verändert die Reaktion. Darunter versteht man die unbewusste Wahrnehmung (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2019, S. 16).



Abbildung 2-5 SOR-Modell: Determinanten des Konsumentenverhaltens in Anlehnung an (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 30) und (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2019, S. 51-53)

Als weitere Systematisierung der beeinflussenden Grössen dient das Schalenmodell nach Weiber (2006, S. 82). Es veranschaulicht den zunehmenden Einfluss der einzelnen Determinanten auf den Kaufentscheid (vgl. Abbildung 2-6). Im Marketing wiederum bieten sich hier Möglichkeiten, diese inneren Grössen in relativer Intensität zu beeinflussen.

Im Vergleich zum SOR-Modell wird den psychischen Determinanten zusätzlich der Faktor Kundenzufriedenheit zugeteilt. Diese Einstellung hat in der Marktforschung zunehmend an Wichtigkeit erlangt. In Betrachtung des Kaufverhaltens als zeitlich abgestimmter Prozess werden sie meist der Nachkaufphase zugeordnet (vgl. Kapitel 2.3.5) und ist somit eine relevante Determinante für die weitere Kundenbeziehung (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 33).

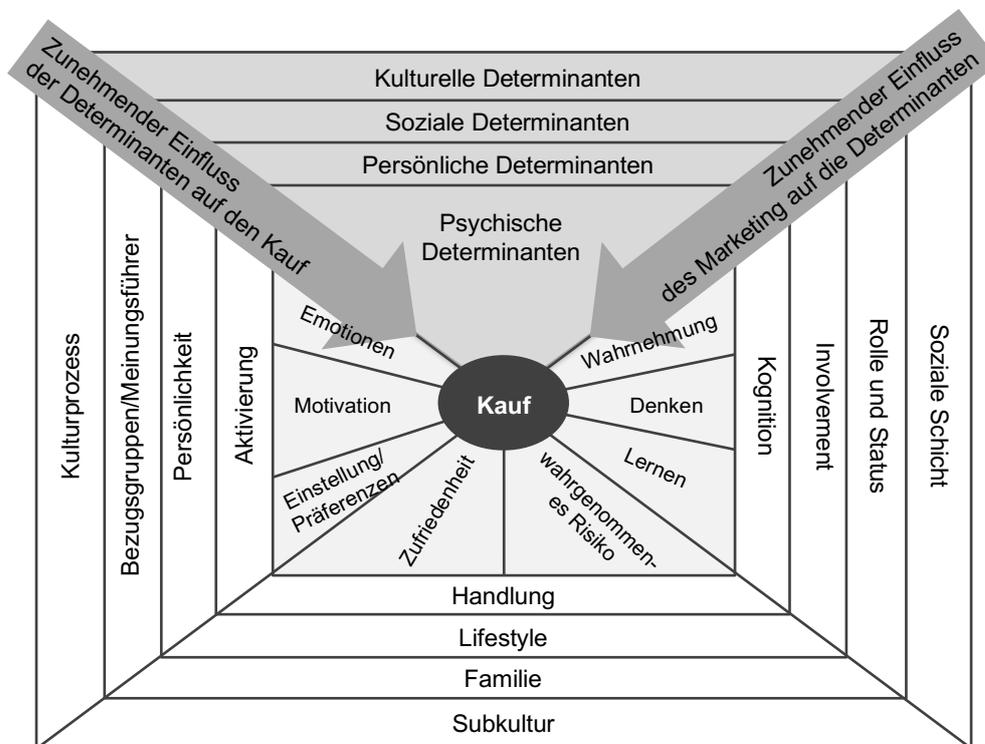


Abbildung 2-6 Schalenmodell des Kaufverhaltens nach (Weiber, 2006, S. 82)

Diese Modelle stehen im Gegensatz zur erwähnten Theorie des Homo Oeconomicus, die ausschliesslich den vollkommen rationalen Konsumenten kennt, der dazu bereit ist, sich mit Informationen zu befassen und sie zu verarbeiten. Heutzutage gilt dies als Extremfall eines Konsumentenverhaltens, das eher selten vorkommt. Basierend darauf hat insbesondere das Involvement als persönliche Determinante ab den 60er-Jahren Einzug in die Konsumentenforschung gehalten (Trommsdorff & Teichert, 2011, S. 48-49).

2.3.4 Involvement

Zaichkowsy (1985, S. 324) definiert Involvement als die von einer Person wahrgenommene Relevanz des Objekts auf der Grundlage ihrer eigenen Bedürfnisse, Werte und Interessen. Anders gesagt, der Grad

des Involvements wird durch das Mass bestimmt, mit dem die Person das Objekt als persönlich relevant einstuft (Celsi & Olson, 1988, S. 211).

Kroeber-Riel & Gröppel-Klein (2019, S. 199) verknüpfen in ihrer Definition das Involvement mit dem Konsumentenverhalten und verstehen darunter die Ich-Beteiligung oder das Engagement, mit dem jemand eine Kaufentscheidung trifft. Dadurch entsteht eine entweder hohe oder geringe Motivation zur Informationsverarbeitung. Spricht man von einem High Involvement, ist davon auszugehen, dass die kognitiven Prozesse stark aktiviert sind, während Low Involvement ein geringes Mass an Aufmerksamkeit und Verarbeitung nach sich zieht (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 136).

Involvement und sein Grad können von unterschiedlichen Determinanten ausgelöst werden, die insbesondere für Marketingaktivitäten sehr relevant sind. Es gilt die Einflüsse der Produktart und -eigenschaften, der Persönlichkeitsmerkmale der Zielpersonen, des gewählten Mediums, der Botschaft und generell der vorliegenden Entscheidungssituation zu erfassen und gezielt einzusetzen (Trommsdorff & Teichert, 2011, S. 50-55).

		High Involvement	Low Involvement
VERHALTEN	Informationsaufnahme	Aktiv	Passiv
	Verarbeitungstiefe	Hoch	Gering
	Persuasion	Gering (souveräner Konsument)	Hoch (geheime Verführung)
	Akzeptable Alternativen	Wenige	Viele
	Vergleichende Bewertung	Ja, vor dem Kauf	Nein, allenfalls nach dem Kauf
	Sozialer Einfluss	Hoch	Gering
	Ziel	Optimierung	Keine Probleme
	Markentreue	Durch Überzeugung	Durch Gewohnheit
	Einstellung	Stark verankert, intensiv	Gering verankert, flach
	Gedächtnisleistung	Hoch	Gering

Tabelle 2-2 Merkmale hohen und geringen Involvements in Anlehnung an (Trommsdorff & Teichert, 2011, S. 50)

Hohes Involvement lässt, nicht zuletzt auch im Hinblick auf die Definition von Zaichkowsky (1985, S. 324), auf eine Verbindung von stark emotionalen und kognitiven Prozessen schliessen. Die Kaufentscheidung wird in diesem Fall extensiv getroffen. Wenn die emotionale Beteiligung abschwächt, setzt ein limitiertes Verhalten ein. Nimmt das kognitive Involvement ebenfalls ab, resultiert das in einem einfachen, reaktiven Entscheidungsverhalten (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2019, S. 389-391).

Das von Kraigher-Krainer (2007, S. 131) publizierte ECID-Modell (Emotion, Cognition, Involvement, Decision) unterscheidet hinsichtlich des emotionalen Involvements, ob eine extrinsische oder intrinsische Motivation vorliegt (vgl. Abbildung 2-7). Somit stellt sich die Frage, ob der Konsument aus eigenem Antrieb ein Produkt oder eine Dienstleistung erwirbt oder ob äussere Faktoren einwirken. Zusätzlich wirkt das so

genannte Perceived Risk, sprich das wahrgenommene Risiko. Wird mit der Kaufentscheidung und damit den Entscheid für einen Besitz, ein hohes Risiko verbunden, erhöht dies das kognitive Involvement (Kraigher-Krainer, 2007, S. 21-50).

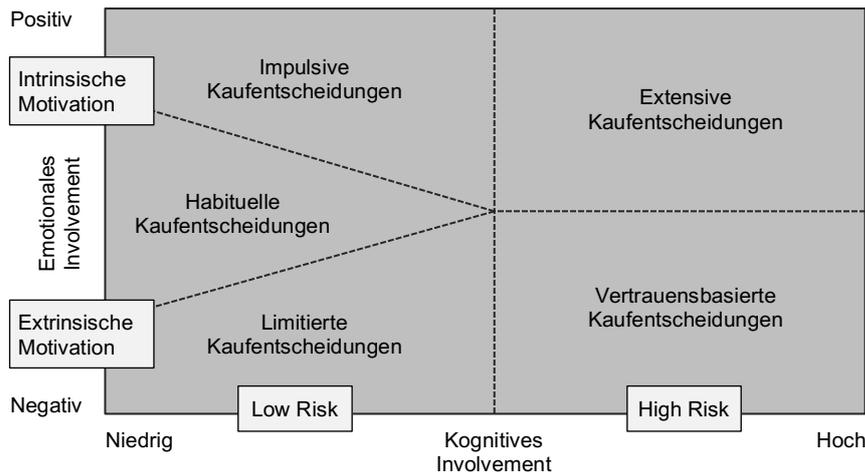


Abbildung 2-7 Die fünf Kaufentscheidungstypen nach (Kraigher-Krainer, 2007, S. 131)

Das ECID-Modell führt eine erweiterte fünfte Art der Kaufentscheidung ein, die stellvertretende oder vertrauensbasierte Kaufentscheidung. Diese ist zu erwarten im Fall von extrinsischer Motivation verbunden mit hoher Komplexität der Entscheidung sowie der Wahrnehmung eines hohen Risikos. Um dies zu reduzieren, mobilisiert der Konsument externe Ressourcen und sucht Rat im Freundeskreis oder bei Beratern und Experten (Kraigher-Krainer, 2007, S. 25). Es folgt ein Vertrauenskauf aufgrund fehlendem eigenen Beurteilungsvermögen (Kraigher-Krainer, 2007, S. 13).

2.3.5 Phasenmodelle

Der so genannte Kaufphasenansatz sieht vor, dass das Konsumentenverhalten in zeitlich aufeinanderfolgende Phasen unterteilt wird (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 31). Es existieren verschiedene Modelle, die jedoch mehrheitlich aus fünf Phasen bestehen und sich in der Kennzeichnung unterscheiden. Kotler, Keller, & Opresnik (2017, S. 2018-227) verwenden folgende Bezeichnungen:

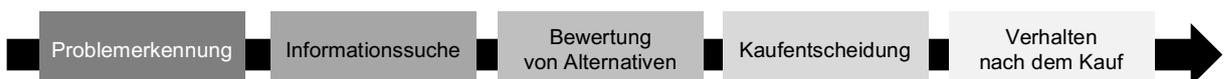


Abbildung 2-8 Fünfphasenmodell des Kaufprozesses in Anlehnung an (Kotler, Keller, & Opresnik, Marketing-Management, 2017, S. 218)

Der Prozess tritt in Gang in dem Moment, wenn ein Problem oder ein Bedürfnis wahrgenommen wird. Dieses wird von Reizen ausgelöst, die sowohl intern, z. B. Hungergefühl, als auch extern, z. B. eine

Beobachtung, stattfinden. Im Marketing gilt es Strategien zu entwickeln, um diese bereits entstandenen Bedürfnisse zum richtigen Zeitpunkt zu erkennen und das Interesse zu steigern. Denn Studien zeigen, dass Konsumenten oftmals nur begrenzt Informationen sammeln, auch bei Kauf von Gebrauchsgütern (Kotler, Keller, & Opresnik, Marketing-Management, 2017, S. 219-220). Grundsätzlich können vier Informationsquellen unterschieden werden:

- Erfahrungen (eigene Nutzung, Untersuchung)
- Persönliche Quellen (Familie, Freunde, Kollegen)
- Kommerzielle Quellen (Werbung, Newsletter, Verkaufspersonal, Verpackung)
- Öffentliche Quellen (Massenmedien, Social Media, Verbraucherorganisationen)

Im Laufe der Informationsbeschaffung reduziert der Konsument die Auswahl der Marken bzw. Produkte. Am Anfang des Prozesses findet sich das so genannte Total Set, in dem sich alle zur Verfügung stehenden Marken befinden (vgl. Abbildung 2-9). Dem folgt das Awareness Set, welches sämtliche Marken beinhaltet, die der Person bekannt sind. Doch nur einige davon erfüllen die gewünschten Kriterien und diese gelangen in das Consideration Set. Mittels Verarbeitung der Informationen und Bewertung dieser Auswahl bildet sich das Choice Set. Daraus trifft der Konsument seinen Entscheid (Kotler, Keller, & Opresnik, Marketing-Management, 2017, S. 220).

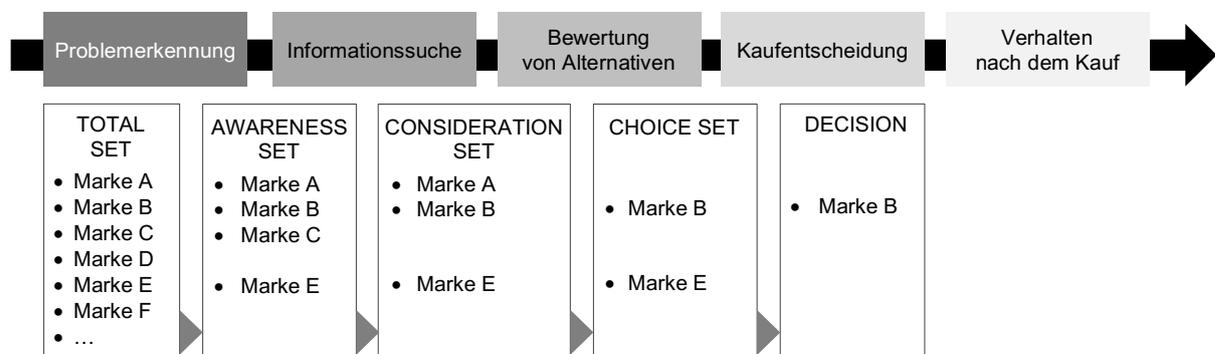


Abbildung 2-9 Sets bei der Entscheidungsfindung in Anlehnung an (Kotler, Keller, & Opresnik, Marketing-Management, 2017, S. 220)

Forschungen haben gezeigt, dass die Wahl aus den Marken bzw. Produkte im Choice Set sich verändert, wenn eine so genannte No-Choice-Option hinzugefügt wird. Das bedeutet, der Konsument könnte sich gegen einen Kauf entscheiden. Ist diese Option gegeben, werden die zur Wahl stehenden Angebote nicht nur miteinander verglichen, um die beste verfügbare Option zu finden. Die Wahl basiert auf einem bewertenden Urteil und auf Angemessenheit der Produkte hinsichtlich Erfüllung der Mindestanforderungen. Das aufgrund einer verstärkt alternativbasierten anstelle von attributbasierter Informationsverarbeitung. Der Konsument entscheidet, ob eine oder alle Alternativen eine Entscheidung wert sind oder ganz verzichtet werden soll (Parker & Schrift, 2011).

Vereinfachend kann der Prozess auf drei Phasen verringert werden: Vorkaufphase, Kaufphase und Nachkaufphase. In Anbetracht dessen, dass die letzte Phase erneut einen Prozess auslösen kann im Sinne eines Wiederholungs- oder Folgekaufs, entsteht ein so genannter Buying Cycle. Damit wird der gesamte Zeitraum der Interaktion mit dem Kunden betrachtet und die Kundenbeziehung ganzheitlich in den Fokus gestellt (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 32). Die Differenzierung der Phasen bietet die Möglichkeit, angepasste und aufeinander abgestimmte Marketingaktivitäten vorzunehmen und professionelles, informationsgestütztes Kundenmanagement zu betreiben (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 33-34).

Im Buying Cycle rückt die Nachkaufphase und deren Marketinginstrumente stärker in den Mittelpunkt. Dazu zählen alle Aktivitäten, zum Beispiel Kundenbindungsprogramme, die darauf zielen, die Zufriedenheit und Loyalität zu steigern und langfristige Kundenbindungen einzugehen. Mögliche Instrumente hierfür sind unter anderem Kundenbindungsprogramme, das Anbieten von Beratungen und Schulungen und Services im Transport- und Wartungsbereich, aber auch ein professionelles Beschwerdemanagement (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 35).

2.3.6 Besonderheiten des B2B-Käuferverhaltens

Davon ausgehend, dass bei organisationalen Kaufentscheidungen wirtschaftliche Kriterien wie der Preis oder Produktmerkmale entscheidend sind, werden diese Entscheide folglich rein rational gefällt (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016, S. 324). Die multipersonellen bis hin zu multiorganisationalen Beschaffungsprozesse im Industriegütermarkt führen tendenziell zu einer Rationalisierung der Entscheidungskriterien, bedingt durch die Mitwirkung aller Mitglieder des Buying Centers. Eine Übertragung der Verhaltensmodelle aus dem Konsumgütermarketing auf das Käuferverhalten im B2B-Bereich ist nur beschränkt möglich (Backhaus & Voeth, 2014, S. 10).

Jedoch ist zwischenzeitlich erhoben, dass auch subjektive Komponenten wie Emotionen und Präferenzen wichtigen Einfluss nehmen. Insbesondere wenn sich die Angebote der Anbieter nicht erheblich unterscheiden, ist eine rein rationale Entscheidungsfindung erschwert. Ein Einbezug von persönlichen Faktoren ist in einem solchen Fall unumgänglich (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016, S. 324-325). Während in der Forschung des Konsumentenverhaltens die Verhaltenswissenschaften schon früh einbezogen wurden, erkannte der B2B-Bereich nur langsam die Defizite der traditionell ökonomischen Ansätze. Die Einnahme der verhaltensökonomischen Perspektive wurde von den Vereinigten Staaten aus getrieben. Im Gegensatz zu rationalem Verhalten und reiner Gewinnmaximierung setzt der neue Ansatz den Schwerpunkt auf die begrenzte Rationalität und gegenseitige Zufriedenheit. Die Beziehung zwischen dem Käufer und dem Anbieter steht im Vordergrund (Hadjikhani & LaPlaca, 2013, S. 297).

Verhaltensmodelle

Zur Veranschaulichung der Komplexität des Kaufverhaltens im Industriegütermarkt mit dem Buying Center als Kernelement wurden in der Wissenschaft ebenfalls Struktur- und Phasenmodelle entwickelt.

Eines der ersten ist das Modell von Webster & Wind (1972, S. 15), welches Parallelen zum SOR-Modell aufweist, jedoch mit unterschiedlichen Einflussfaktoren. Diese bestehen aus den umweltspezifischen Stimuli, den unternehmensbedingten sowie interpersonellen Determinanten im Buying Center und dem individuellen Verhalten (vgl. Abbildung 2-10). Zur Beschreibung der Einflüsse des Individuums und seinem Verhalten werden Erkenntnisse aus der Verhaltensforschung hinzugezogen (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 303-305).

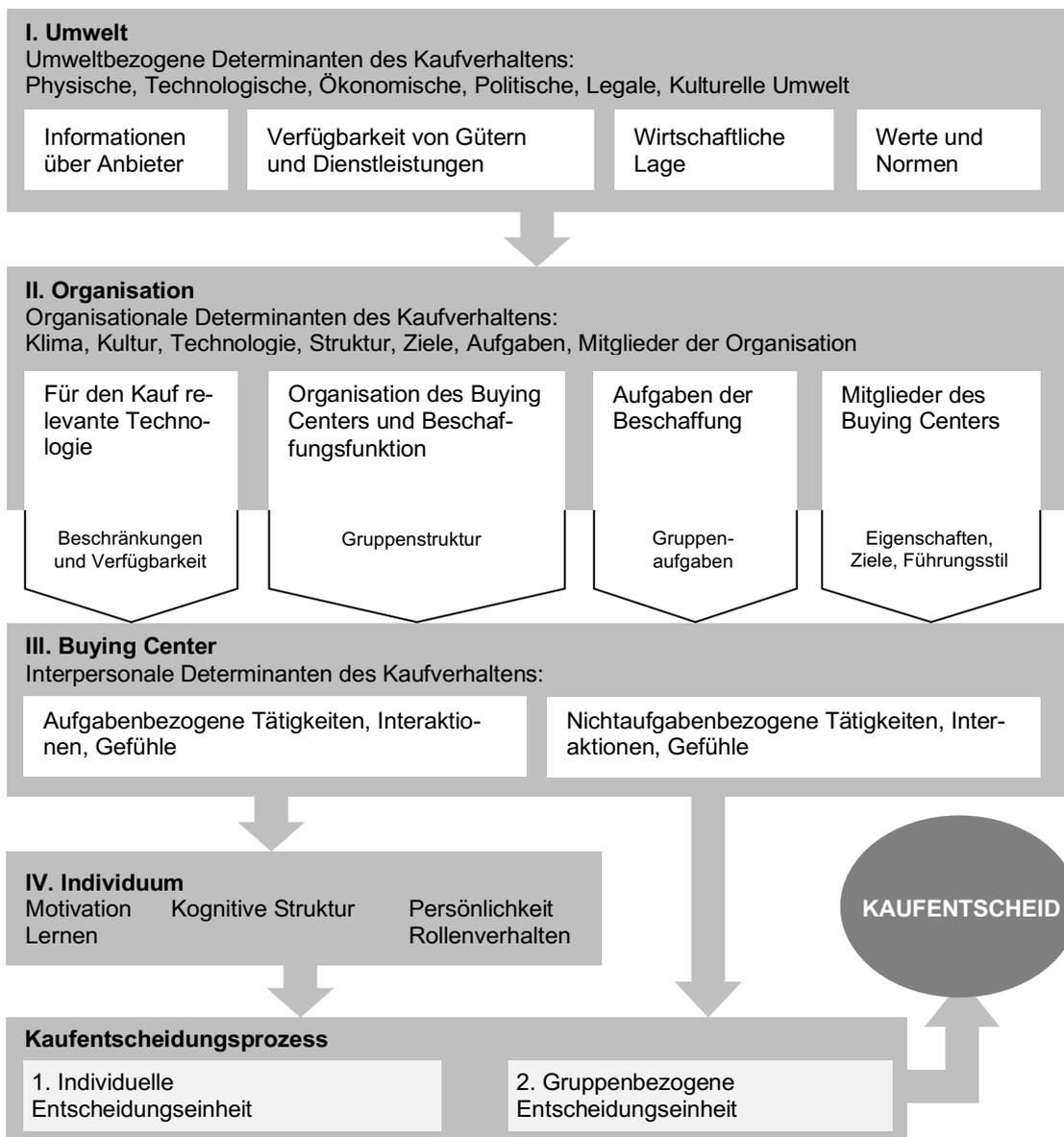


Abbildung 2-10 Modell des organisationalen Verhaltens in Anlehnung an (Webster & Wind, 1972, S. 15)

Das Modell bildet insgesamt die relevanten Faktoren für das organisationale Käuferverhalten ab, jedoch findet die Beziehung zwischen dem Käufer und dem Anbieter keine Beachtung (Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein, 2017, S. 305).

Im B2B-Bereich finden hauptsächlich Transaktionsprozesse statt, bei denen der Nachfrager und Anbieter miteinander interagieren und Leistungen verhandeln. Das ist einer der bedeutenden Unterschiede zum Konsumgütermarkt. Aus diesem Grund sind in diesem Bereich die erläuterten Modelle wie das S-O-R-Modell beschränkt anwendbar, sondern es gelten Interaktionsansätze oder so genannte Interaktionsparadigmen mit Betrachtung der gegenseitigen Beeinflussung von Nachfrager und Anbieter (Backhaus & Voeth, 2014, S. 105-107). Als Beispiel dient das Interaktionsmodell der Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP), welches darauf basiert, dass Beschaffungsprozesse häufig auf langfristigen Geschäftsbeziehungen beruhen. Es besteht aus vier verschiedenen Elementen, welche die Interaktion zwischen kaufenden und verkaufenden Organisationen beschreiben (vgl. Abbildung 2-11).

Im Zentrum steht der Interaktionsprozess, der entweder in einzelnen Episoden oder im Rahmen einer dauerhaften Beziehung zum Austausch von Produkten, Informationen, finanziellen Mitteln und sozialen Beziehungen führt. Daraus entsteht ein Beziehungsgeflecht zwischen den Interaktionsparteien, das als Atmosphäre bezeichnet wird. Die Umwelt nimmt Einfluss auf dieses Netzwerk. Das Modell selbst macht keine konkreten Aussagen zu den Zusammenhängen der Elemente, dient jedoch als Basis für die Untersuchung von Teilaspekten im Bereich der Geschäftsbeziehungen (Backhaus & Voeth, 2014, S. 118-119).

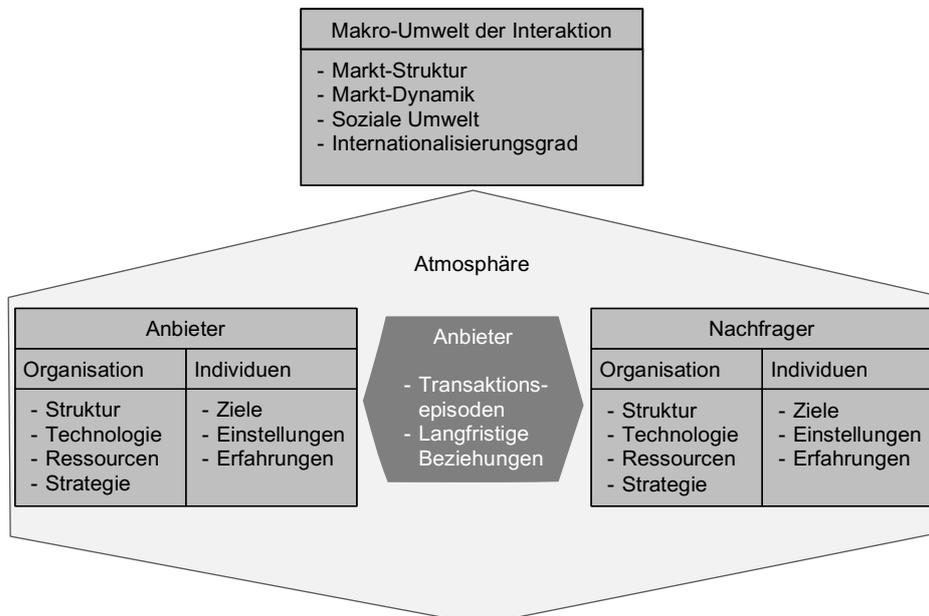


Abbildung 2-11 Interaktionsmodell der IMP-Group nach (Turnbull & Valla, 1989, S. 5) und (Backhaus & Voeth, 2014, S. 118)

Phasen des Kaufprozesses

Gemäss Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy (2016, S. 330-334) umfasst der Kaufentscheidungsprozess im B2B-Bereich acht Phasen. Sie stellen ein Basismodell dar. Abhängig von der Kaufklasse werden alle durchlaufen oder einzelne Phasen haben weniger Bedeutung bzw. fallen weg (vgl. Tabelle 2-3).

Phasen	Kaufklasse		
	Neukauf	Modifizierter Wiederkauf	Identischer Wiederkauf
1. Problemerkennung	Ja	Vielleicht	Nein
2. Beschreibung des Bedarfs	Ja	Vielleicht	Nein
3. Festlegung der Produkteigenschaften	Ja	Ja	Ja
4. Suche nach Lieferanten	Ja	Vielleicht	Nein
5. Einholung von Angeboten	Ja	Vielleicht	Nein
6. Auswahl und Festlegung der Lieferanten	Ja	Vielleicht	Nein
7. Festlegung des Bestellverfahrens	Ja	Vielleicht	Nein
8. Überprüfung von Qualität und Leistungsfähigkeit der Lieferanten	Ja	Ja	Ja

Tabelle 2-3 Phasen des Kaufprozesses im Industriegütermarkt nach (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016, S. 330)

Übereinstimmend mit dem Phasenmodell des Konsumgütermarkts leitet die Feststellung eines Problems oder eines Bedürfnisses, für dessen Lösung ein Produkt oder eine Dienstleistung benötigt wird, den Kaufvorgang ein. Ausgelöst werden kann das nicht nur durch interne, sondern auch durch externe Anreize. In Zusammenarbeit mit allen Mitgliedern des Buying Centers beschreibt der Einkäufer den Bedarf und definiert daraufhin alle Eigenschaften des gewünschten Produktes. Allenfalls wird eine Wertanalyse durchgeführt, um basierend auf dem Bedarf sowie den Kosten die optimale Lösung zu finden.

Für die Suche nach dem geeigneten Anbieter hat das Internet bereits seit geraumer Zeit eine bedeutende Rolle übernommen. Die Zeit, die dazu aufgewendet wird, ist abhängig von der Kaufklasse, dem benötigten Informations- und Wissensgehalt sowie der Höhe der Investition. Handelt es sich z. B. um einen Neukauf nimmt sich eine Organisation genügend Zeit für die Recherche. Der Entscheid, an welchen Anbieter ein Auftrag vergeben wird, wird von allen Mitgliedern des Buying Centers mitgetragen. Üblicherweise arbeiten sie mit Übersichts- oder Checklisten, um die Angebote und die Unternehmen zu bewerten. Folgende Eigenschaften werden von Beschaffungsspezialisten als bedeutend angesehen:

- Hohe Qualität der Produkte und Dienstleistungen
- Pünktliche Lieferung
- Korrektes ethisches und moralisches Verhalten / Integrität
- Ehrlichkeit
- konkurrenzfähige Preise
- Qualität von Reparatur- und Kundendienst
- Beratungsleistungen

- Erreichbarkeit
- Reputation

Bei der Festlegung der Bestellverfahren handelt sich meist um Prozeduren, die wiederkehrend sind. Der Käufer legt mit dem Lieferanten Liefertermine, Regelungen für Beanstandungen und Rückgaben sowie Gewährleistungs- und Garantievereinbarung fest. Um eine langfristig geplante Zusammenarbeit zu regeln werden Rahmenverträge geschlossen. In solchen Fällen wird es für andere Anbieter schwierig, in diese Kunden-Lieferanten-Beziehung einzugreifen.

Die Überprüfung der Leistungen und der Qualität des Lieferanten erfolgt entweder in regelmässiger Form als fest eingeplanter Prozessschritt oder in Einzelfällen unbürokratisch. Diese Analysen entscheiden darüber, ob die Geschäftsbeziehung fortgeführt wird, allenfalls Anpassungen vorgenommen werden müssen oder die Zusammenarbeit beendet wird.

Eine positiv behaftete Geschäftsbeziehung kann, sowohl in B2C als auch in B2B, die Phasen der Kaufentscheidung beeinflussen und den Prozess verkürzen. Nämlich dann, wenn der sogenannte Loyalty Loop in Erscheinung tritt. Diese Weiterentwicklung der Phasenmodelle in das Modell der Customer Journey wird als Nächstes betrachtet.

2.4 Customer Journey

Das in Kapitel 2.3.5 vorgestellte Fünfphasenmodell kann als Basis dienen, um eine individuelle, auf ein Unternehmen oder ein Angebot zugeschnittene Customer Journey zu entwickeln. Das ist ein allgemeingültiges Kaufphasenmodell, das in allen Branchen eingesetzt und bei Bedarf erweitert oder ausgearbeitet werden kann. (Esch & Kochann, 2019, S. 91-92). Customer Journeys werden als dynamischer Prozess angesehen, sozusagen als eine Reise des Kunden mit einem Unternehmen während des gesamten Kaufzyklus. Diese verläuft von der Kaufvorbereitung über den Kauf bis zur Nachkaufphase und umfasst eine Reihe von Berührungspunkten, an denen der Kunde während des Prozesses mit dem Anbieter interagiert. Gemäss Zomerdijk & Voss (2010, S. 74) «umfasst die Customer Journey alle Aktivitäten und Ereignisse im Zusammenhang mit der Erbringung einer Leistung aus der Sicht des Kunden».

In der Literatur wird das Thema Customer Journey seit dem Jahr 2009 vermehrt aufgegriffen, oftmals in Verbindung mit der Customer Experience, Dabei bezieht sich dieses Kundenerlebnis auf die kognitiven, emotionalen, verhaltensbezogenen und sozialen Antworten auf die verschiedenen Reize entlang der Reise. Das bedeutet folglich, die Customer Journey ist nicht nur die direkt beobachtbare Abfolge von Berührungspunkten, die der Kunde durchläuft, sondern inkludiert auch dessen emotionale und kognitive Reaktionen (Følstad & Kvale, 2018, S. 211; Lemon & Verhoef, 2016, S. 71). Die Journey führt zu einem Erlebnis für den Kunden und das gilt heutzutage als wichtiges Differenzierungsmerkmal in den Märkten (Kranzbühler, Kleijnen, Morgan, & Teerling, 2018, S. 433).

Die zunehmende Bedeutung der Customer Journey und des Kundenerlebnisses kann darauf zurückgeführt werden, dass die Verbraucher mittlerweile über zahlreiche Kanäle mit Produkt- und Dienstleistungsanbietern in Kontakt treten. Vor allem das Aufkommen von digitalen und mobilen Kanälen sowie Social Media hat das Verhalten der Kunden massgeblich verändert und verleiht ihnen mehr Kontrolle darüber, wie sie mit den Unternehmen interagieren. Die Komplexität der Customer Journeys nimmt zu. Das wird derzeit als eine der grössten Herausforderungen angesehen angesichts der zunehmenden Anzahl Berührungspunkte (Lemon & Verhoef, 2016, S. 69-70).

2.4.1 Berührungspunkte

Gemäss Esch & Kochann (2019, S. 61) sind Berührungspunkte, in Englisch Touchpoints «[...] alle Orte, Personen oder Marketingmassnahmen, an denen Kunden mit einem Unternehmen oder einer Marke interagieren». Deren Analyse und Management hat mit der Digitalisierung an Bedeutung stark zugenommen. Heutzutage identifizieren Unternehmen 100 oder mehr solche Kontaktpunkte mit ihren Kunden in allen Phasen des Kaufprozesses. Umso wichtiger ist es, diese zu kennen und ihre Relevanz richtig einzuschätzen, um sie optimal steuern zu können. Denn erfahrungsgemäss sind nur wenige Touchpoints verantwortlich für den Grossteil der Wirkung und des Kundenerlebnisses (Esch & Kochann, 2019, S. 58-61).

Innerhalb dieser unzähligen Berührungspunkte werden nur einige vom Unternehmen selbst kontrolliert. Für sie ist es von grösster Bedeutung, möglichst viel Wissen anzueignen, sowohl über diejenigen, die sie beeinflussen können, als auch über diejenigen, die sie nicht steuern können. Noch ist nicht genügend erforscht, in welcher Beziehung die Berührungspunkte zueinanderstehen und wie sie die Customer Journey in ihren einzelnen Phasen beeinflussen. Ebenso ist ein besseres Verständnis für die «moments that matter (Momente, auf die es ankommt)» erforderlich. Hier müssen die Forschungsarbeiten im Konsumentenverhalten und der Verhaltensökonomie ansetzen (Lemon & Verhoef, 2016, S. 85).

Die Berührungspunkte entlang der Customer Journey können in vier Kategorien eingeteilt werden:

- brand-owned: werden vom Unternehmen gestaltet und gesteuert (z. B. Website, Werbung, Loyalitätsprogramme)
- partner-owned: werden vom Unternehmen und einem oder mehreren Partnern gestaltet und gesteuert (z. B. Händler, Agenturen)
- customer-owned: werden vom Kunden gestaltet und gesteuert (z. B. Word of Mouth, Bewertungen, Tutorials)
- social/external: werden von Drittpersonen gesteuert (z. B. andere Kunden, Umfeld, Peers)

In jeder Phase des Prozesses kann der Kunde mit Berührungspunkten jeder Kategorie in Kontakt kommen (vgl. Abbildung 2-12). Die Gewichtung oder Bedeutung dieser Kategorien unterscheidet sich je nach Produkt oder der individuellen Reise des Kunden (Lemon & Verhoef, 2016, S. 76).

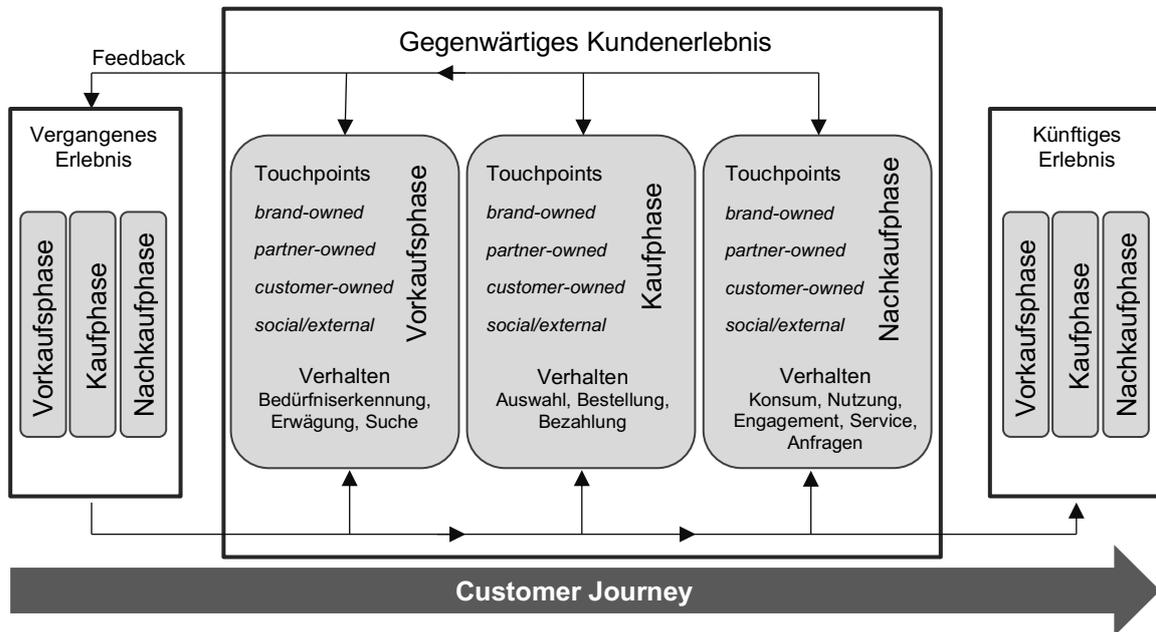


Abbildung 2-12 Prozessmodell für Customer Journey und Kundenerlebnis nach (Lemon & Verhoef, 2016, S. 77)

Für die Kategorisierung der Berührungspunkte existieren weitere Modelle wie die Unterscheidung zwischen paid media, owned media und earned media (Kotler, Keller, & Opresnik, 2017, S. 12; Esch & Kochann, 2019, S. 66) oder firm-initiated gegenüber customer-initiated (Anderl, Schumann, & Kunz, 2016, S. 186).

Unternehmen sind gefordert, sich von einer Multi-Channel-Strategie zu einem Omni-Channel-Management zu entwickeln, in welchem die Off- und Online-Kanäle und Medien integriert werden für ein gesamtheitliches Erlebnis entlang der Customer Journey (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015, S. 174-175). Anhand einer Customer Journey-Analyse erarbeiten die Unternehmen, wie die Kunden mit verschiedenen Berührungspunkten interagieren und das in allen Phasen des Prozesses, von der Bedürfniserkennung über die Suche und den Kauf bis zur Konsumation und der Nachkaufphase. Ziel der Analyse ist, dass die Reise dokumentiert wird, um die Optionen sowie auch Entscheide der Kunden in verschiedenen Phasen zu verstehen (Lemon & Verhoef, 2016, S. 79). Dabei spielt die Visualisierung der Customer Journey mit den Berührungspunkten eine zentrale Rolle (Følstad & Kvale, 2018).

2.4.2 Loyalty Loop

Bisher wurde der Kaufprozess mit den Berührungspunkten linear dargestellt und als Trichter verstanden. Zu Beginn stehen mehrere in Frage kommende Produkte und Marken zur Auswahl und entlang der Reise reduziert sich diese Zahl, bis am Ende ein Entscheid zum Kauf getroffen wird. Durch die Zunahme der Angebotsauswahl sowie der Berührungspunkte vor allem in digitalen Kanälen und dadurch anspruchsvolleren und besser informierten Verbrauchern, bedarf es eines neuen Ansatzes. Das heutige Umfeld ist komplizierter und weniger linear (Court, Elzinga, Mulder, & Vetvik, 2009, S. 96-97).

In der Realität entspricht der Entscheidungsprozess einer zirkulären Reise mit den bereits bekannten primären Phasen. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass eine der Marken, die es in die Erstauswahl geschafft haben, ausgewählt wird. Jedoch ist möglich, dass sich diese Auswahl im Laufe der Reise erweitert, anstatt sich zu verringern. Die Verbraucher haben starke Kontrolle über den Prozess und beschaffen sich aktiv Informationen. Untersuchungen haben gezeigt, dass sich zwei Drittel der Berührungspunkte in der Such- und Bewertungsphase im Rahmen von Internetbewertungen, Weiterempfehlungen des sozialen Umfeldes oder Erinnerungen an frühere Erfahrungen bewegen. Anbieter sind gefordert, diese verbrauchergeteuerten Berührungspunkte zu beeinflussen (Court, Elzinga, Mulder, & Vetvik, 2009, S. 98-100).

Ist der Entscheid getroffen, beginnt eine wichtige Phase. Die Erfahrungen, die nach dem Kauf gemacht werden, prägen den Kunden und seine Einstellung für weitere Entscheidungen. Damit wird die Reise zum kontinuierlichen Kreislauf (Court, Elzinga, Mulder, & Vetvik, 2009, S. 101). Der Prozess wurde in der neueren Forschung um den so genannten Loyalty Loop als Bestandteil des ganzheitlichen Prozesses erweitert (vgl. Abbildung 2-13). Während der Nachkaufphase kann ein Auslöser eintreten, der zu Kundenloyalität führt, sei es durch Wiederkauf oder weiteres Engagement, oder der Prozess beginnt erneut mit der Vor-kaufphase, in welcher der Anbieter wiederholt als Alternative in Betracht gezogen wird (Lemon & Verhoef, 2016, S. 76).

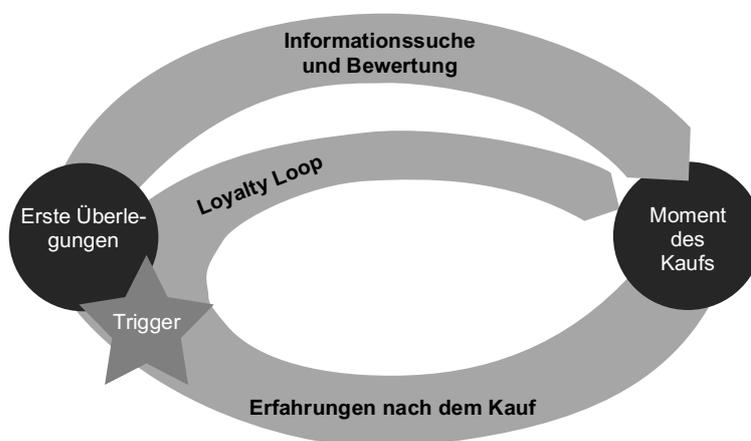


Abbildung 2-13 Neue Decision Journey mit Loyalty Loop in Anlehnung an (Court, Elzinga, Mulder, & Vetvik, 2009, S. 98) und (Edelman & Singer, 2015, S. 91)

In der klassischen Journey durchläuft der Konsument bzw. Käufer eine umfassende Evaluierungsphase. Nach dem Kauf tritt er entweder in den Loyalty Loop ein oder leitet den Prozess von Neuem ein, was zum Kauf einer Alternative führen kann. Die neue Journey verkürzt die Evaluierungsphase oder lässt sie komplett wegfallen, indem der Konsument bzw. Käufer direkt in den Loyalty Loop eintritt und darin verbleibt (Edelman & Singer, 2015, S. 91).

2.5 Zusammenfassung und Hypothesen

Basierend auf der Analyse der Primär- und Sekundärliteratur und der Besprechung der theoretischen Grundlagen werden nachstehend die wichtigsten Erkenntnisse sowie Hypothesen zur Beantwortung der Forschungsfragen aufgeführt.

Der Entscheid im B2C-Bereich wird entweder von einer Einzelperson oder einem Kollektiv an Konsumenten getroffen. Für eine Aufzugsnachrüstung kann es sich dies eine Familie aus Personen im gleichen Haushalt oder eine Eigentümergemeinschaft in einem Mehrfamilienhaus sein. Handelt es sich beim Immobilieneigentümer um eine Organisation, ist ein Gremium von mehreren Personen in den Prozess involviert. Abhängig von den Erfahrungen der Organisationen mit einer solchen Massnahme handelt es sich erwartungsgemäss um einen modifizierten Wiederkauf oder einen Neukauf.

Die Verhaltensweisen der Entscheidungsträger im B2C- und B2B- Bereich unterscheiden sich in Bezug auf die aktivierenden und kognitiven Prozesse. Es wird davon ausgegangen, dass es sich in jedem Fall um ein Kaufverhalten mit hoher kognitiven Beteiligung und Involvement handelt. Der Bedarf an Informationen ist hoch, Alternativen werden bewertet und Risiken abgeschätzt. Das bedeutet in der Folge, eine Aufzugsnachrüstung ist eine extensive Kaufentscheidung oder unter Einbezug des Modells nach Kraigher-Krainer (2007, S. 131) eine vertrauensbasierte Kaufentscheidung. Aufgrund der Komplexität einer Aufzugsanlage, für deren Verständnis viel technisches Fachwissen gefordert ist, müssen insbesondere fachfremde Immobilieneigentümer den Experten Vertrauen schenken.

Die Unterschiede im Entscheidungsprozess zeigen sich sowohl in den Treibern für eine Aufzugsnachrüstung als auch in den Kriterien für den Entscheid und die Auswahl des Anbieters, die in B2B ökonomisch und in B2C, vor allem in der Gruppe 1A «Bewohner», emotional gesteuert sind. Aufgrund der theoretischen Grundlagen darf auch bei den organisationalen Eigentümern ein Anteil an Irrationalität im Sinne des Einflusses von persönlichen Faktoren wie z. B. Sympathiewerte erwartet werden. Hingegen wirken in der B2C-Gruppe 1B «Vermieter» rationale Faktoren. Aufgrund der Rentabilität und der Möglichkeit, die Kosten auf die Mieten zu überwälzen muss bei diesen Entscheidungsträgern weniger Überzeugungsarbeit geleistet werden.

Eine reine Markenpräferenz nimmt bei allen Entscheidungsträgern keinen Einfluss, da es sich bei einem Aufzug tendenziell um ein Produkt mit schwacher emotionaler Bindung handelt. Dabei ist zu beachten, dass bei einer Aufzugsnachrüstung die Gegebenheiten im Bestandsgebäude und die Machbarkeit geprüft werden müssen, und deshalb unter Umständen nicht alle Hersteller auf dem Markt eine passende Lösung bieten. Dadurch ist das Set an möglichen Anbietern, die in Frage kommen, möglicherweise ohnehin von vornherein eingeschränkt.

Mit Blick auf die zweite Forschungsfrage ist zu erwarten, dass aufgrund des hohen Informationsbedarfs die wichtigsten unternehmensgesteuerten Berührungspunkte einerseits die Website des Anbieters zur Recherche und andererseits die persönliche Beratungsleistung in der Vorkaufphase sind. Aus diesem Grund

ist ein Omnichannel-Management der Touchpoints in dieser Phase wichtig, damit diese aufeinander abgestimmt sind.

Ein Aufzug ist ein Gebrauchsgut, das von privaten Eigentümern in den meisten Fällen nicht wiederholt erworben wird, ausser sie besitzen mehrere Liegenschaften. In diesem Fall sowie auch für organisationale Eigentümer ist der Eintritt in den Loyalty Loop von grosser Bedeutung. Dies führt dazu, dass ein Aufzugshersteller für einen Folgeauftrag erneut berücksichtigt wird. Ist der Kunde zufrieden mit dem Anbieter und dem ausgewählten Aufzug, wirkt sich das positiv auf Weiterempfehlungen und Bewertungen aus.

Bevor im Anschluss die Ergebnisse der Untersuchung im Hinblick auf diese Annahmen sowie weiterführende Erkenntnisse diskutiert werden, wird im folgenden Kapitel die Forschungsmethodik vorgestellt.

3 Untersuchungsdesign und methodisches Vorgehen

Inhalt dieses Kapitels sind die Erläuterungen zur Methodik der empirischen Forschung sowie deren Durchführung und Auswahl der Interviewpartner.

3.1 Forschungsmethodik

Zur Beantwortung der Fragestellungen werden die Hypothesen zu den unterschiedlichen Verhaltensweisen in Entscheidungsprozessen durch den Einbezug empirischer Daten geprüft.

Dabei kommen in Anbetracht des untersuchten Themas leitfadengestützte Tiefeninterviews in Form von halbstrukturierten, mündlichen Befragungen von Entscheidungsträger zur Anwendung. Damit sollen die Prozesse sowie Schlüsseltreiber und -barrieren für eine Aufzugsnachrüstung aufgrund der subjektiven Aussagen der Befragten in den geführten Interviews identifiziert werden. Zu diesem Zweck eignet sich die qualitative Forschungsmethodik. Sie hat gegenüber einer vollständig standardisierten quantitativen Befragung den Vorteil, dass die Interviews als offene Gespräche durchgeführt werden mit der Möglichkeit, frei zu formulieren und aus dem Frageraster auszubrechen. Der Forschende steuert diese Gespräche, um möglichst viel über die Sichtweisen der Befragten zu erfahren. Dadurch lassen sich eher vertiefte Erkenntnisse über soziale Sachverhalte in einer Kaufentscheidung in Erfahrung bringen als mit einer quantitativen Methodik (Diekmann, 2017, S. 531-532).

Das angewendete Tiefeninterview hat zum Ziel, die Motive, Einstellungen und Ursachen für ein Verhalten des Befragten zu erfahren (Ebster & Stalzer, 2013, S. 199). Dazu wird ein Leitfaden erarbeitet, der auf den Erkenntnissen der theoretischen Grundlagen und den formulierten Hypothesen beruht. Dieser beinhaltet die relevanten Aspekte und Themen, die im Interview aufgegriffen werden sollen und dient dazu, eine Vergleichbarkeit der verschiedenen Aussagen herzustellen. Sowohl die Reihenfolge als auch die Formulierung der Fragen sollen jedoch nicht starr nach Leitfaden erfolgen, sondern halbstrukturiert durchgeführt und dem jeweiligen Gespräch entsprechend flexibel angepasst werden. Dadurch kann sich die Auskunftsbereitschaft der Befragten erhöhen sowie die Aussicht, dass unerwartete Meinungen, die neue Erkenntnisse mit sich bringen, ausgesprochen werden (Diekmann, 2017, S. 536-537).

Das setzt voraus, dass der Interviewführer kommunikativ äusserst kompetent ist und in der Lage ist, mit dem Befragten innert kurzer Zeit ein gutes Gesprächsklima zu schaffen. Aufgrund des freien Gespräches und möglichst intensiven Nachfassens seitens des Interviewers dauern solche Interviews in der Regel lang (Ebster & Stalzer, 2013, S. 200). Deshalb werden bei dieser Erhebungsmethode in den meisten Fällen nur wenige Befragungen durchgeführt. Indessen wird davon profitiert, dass die Gespräche in die Tiefe gehen, die Befragten ausführlich Auskunft geben und somit eine intensive Auswertung möglich ist (Diekmann, Empirische Sozialforschung, 2017, S. 532).

3.2 Auswahl der Interviewpartner

Sämtliche qualitative Erhebungsmethoden sind hinsichtlich der Auswahl der Stichprobe kritisch im Hinblick darauf, dass die gewonnenen Daten reliabel und valid sein müssen. Die Befragten sollen bewusst und nach vorgängiger Gruppierung ausgesucht werden. Die qualitative Studie besteht darin, die Interviews über die vorab gewählten Gruppierungen zu vergleichen und dabei die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen (Diekmann, 2017, S. 543).

Die befragten Personen nach folgenden drei Entscheidergruppen ausgewählt (vgl. Kapitel 1.6). Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten und die Reliabilität und Validität der qualitativ gewonnenen Daten zu gewährleisten, wurden pro Entscheidergruppe mindestens drei Interviews durchgeführt.

- Gruppe 1A (B2C): Private Eigentümer, die ihre Immobilie selbst bewohnen oder nutzen
- Gruppe 1B (B2C): Private Eigentümer, die Ihre Immobilie fremdvermieten
- Gruppe 2 (B2B): Organisationale Eigentümer

Auf der Suche nach geeigneten und verfügbaren Interviewpartnern hat sich herausgestellt, dass bei den privaten Eigentümern häufig eine Kombination aus 1A und 1B besteht. In der Folge wurden in der Gruppe 1 insgesamt sieben Interviews durchgeführt, davon drei 1A-Eigentümer, ein 1B-Eigentümer und drei 1A + 1B-Eigentümer. Nebst dieser Gliederung wurde darauf geachtet, dass die Eigentumsverhältnisse eine Mischung darstellen aus Stockwerk und Grundstück. Eine zusätzliche Kategorisierung, z. B. nach soziodemographischen Merkmalen, wurde für diese Untersuchung nicht vorgenommen.

In der Gruppe 2 wurden fünf Interviews mit organisationalen Eigentümern geführt. Diese teilen sich auf in drei Unternehmen aus der Privatwirtschaft, die grösste Wohn- und Baugenossenschaft der Schweiz sowie dem Kanton als Immobilienbesitzer der öffentlichen Hand. Sie sind in diesen jeweiligen Bereichen relevante Akteure mit hohem Marktvolumen, viel Erfahrung und professionellem Immobilienmanagement.

Alle Befragten haben ihre schriftliche Einwilligung erteilt, an diesen Interviews teilzunehmen und namentlich genannt zu werden. Zwei Interviewpartner aus der Gruppe 1 wünschen anonym zu bleiben. Die Liste der Interviewpartner ist im AAnhang C aufgeführt.

3.3 Interviewleitfaden

Zur Vorbereitung der Interviews wurden zwei Interviewleitfäden getrennt nach B2C und B2B erarbeitet. Sie weisen eine identische Gliederung auf und unterscheiden sich in einzelnen Fragestellungen. Damit soll gewährleistet werden, dass nicht nur innerhalb der Gruppen, sondern auch über beide Entscheidergruppen hinweg eine möglichst hohe Vergleichbarkeit der Antworten erreicht wird.

Die Leitfäden sind in fünf Themenblöcke unterteilt. Im ersten Themenblock wird die Eigentumssituation geklärt sowie die Grösse des Immobilienportfolios abgefragt. Im zweiten und dritten Themenblock wird vertieft darauf eingegangen, welche Erfahrungen mit wertvermehrenden Investitionen generell und im

Speziellen mit einer Aufzugsnachrüstung bereits gemacht wurden. Zudem werden die Treiber und Barrieren für eine solche Massnahme erörtert. Der vierte Themenblock konzentriert sich auf den Entscheidungsprozess mit Fokus auf die Vorkauf- und Kaufphase. Der fünfte Themenblock thematisiert Berührungspunkte mit den Anbietern.

Zur Überprüfung der Fragen der Leitfäden dem sinnvollen Ablauf sowie der Interviewdauer wurde vorab ein Pretest durchgeführt. Im Anschluss daran wurde die Reihenfolge der Fragen teilweise angepasst.

Die vollständigen Leitfäden für die Interviews mit den Haupt- und Detailfragen sowie deren Zielsetzungen und theoretischen Hintergründe sind im AAnhang A (B2C) und AAnhang B (B2B) aufgeführt.

3.4 Durchführung der Interviews

Die Befragungen wurden im Zeitraum vom 21. April 2022 bis 4. Mai 2022 durchgeführt und dauerten pro Interview zwischen 45 und 60 Minuten. Zwei der insgesamt zwölf Interviews wurden bei einem persönlichem Treffen und in Schweizerdeutsch durchgeführt und mit der Sprachaufzeichnungsfunktion eines iPhone X aufgenommen. Die restlichen Interviews fanden als Videokonferenz über Microsoft Teams statt und wurden aufgezeichnet. Als Unterstützung für die nachfolgende Dokumentation wurde in dem Programm die Transkript-Funktion genutzt, weshalb die Gespräche in Schriftdeutsch geführt wurden. Für die Aufzeichnungen sowohl über Microsoft Teams als auch über das iPhone X haben die Befragten ebenfalls schriftlich ihre Einwilligung erteilt.

Trotz der Herausforderungen wie technische Störungen oder reduzierte nonverbale Informationen konnte jeweils eine angenehme Atmosphäre geschaffen werden und alle Gespräche waren sehr informativ und aussagekräftig.

3.5 Transkription und Auswertung

Zur Vorbereitung der systematischen Auswertung der Aussagen wurden die Aufzeichnungen der Interviews nach einfachen Regeln wörtlich transkribiert, d. h. in eine schriftliche Form übertragen. Hierfür wurde der gesprochene Text zugunsten guter Lesbarkeit stilistisch geglättet und den Fokus auf den thematischen Inhalt gelegt. Die nonverbale Kommunikation fand keine Berücksichtigung (Mayring, 2016, S. 89-91).

Im Anschluss wurden die als relevant eingestuften Aussagen der Transkripte nach folgenden Leitthemen paraphrasiert und anhand einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2016, S. 114-115) ausgewertet:

- Leitthema A: Einstellung zu Sanierungsmassnahmen
- Leitthema B: Einstellung zu Aufzugsnachrüstung
- Leitthema C: Verhalten im Entscheidungsprozess
- Leitthema D: Optimierung der Berührungspunkte

Der einleitende Teil der Interviews zum Kennenlernen des Interviewpartners und deren Immobilienportfolios wurde nicht miteinbezogen.

Diese summarische Zusammenfassung der Interviews ist in AAnhang C aufgeführt. Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden die Ergebnisse im nächsten Kapitel ausführlich besprochen.

4 Ergebnisse der Forschung

In diesem Kapitel folgen die Ergebnisse aus den Interviews zur Beantwortung der Forschungsfragen und Bestätigung der Hypothesen. Die beiden Forschungsfragen werden zunächst getrennt beleuchtet und abschliessend interpretiert und diskutiert.

4.1 Forschungsfrage 1 Entscheidungsprozess

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Interviews im Hinblick auf die erste Forschungsfrage erläutert.

Forschungsfrage 1:

Wie unterscheidet sich der Entscheidungsprozess der Gebäude- oder Stockwerkeigentümer im Hinblick auf eine Aufzugsnachrüstung im Vergleich B2B zu B2C?

Die Ausführungen sind, basierend auf der Zusammenfassung der Interviews (vgl. AAnhang C), unterteilt in die Leitthemen A, B und C mit ihren jeweiligen Kategorien.

4.1.1 Einstellung zu Sanierungsmassnahmen

Dieses Leitthema untersucht die Einstellung der Interviewpartner im Allgemeinen zu Sanierungsmassnahmen, die zu einer Wertsteigerung ihres Eigentums führen. Diese gelten als wertvermehrende Investitionen, zu denen auch der nachträgliche Einbau eines Aufzuges in ein Bestandsgebäude gehört (vgl. Kapitel 1.4). Die untersuchten Faktoren umfassen die Erfahrungswerte, die Treiber und Barrieren für solche Massnahmen sowie die Planung.

Erfahrung mit Sanierungsmassnahmen

Alle befragten privaten Eigentümer haben bereits mindestens eine wertvermehrende Investition getätigt. Mehrheitlich wird in energetische Massnahmen investiert, insbesondere in die Erneuerung von Heizungsanlagen. Der Einsatz von Lösungen mit erneuerbaren Energien und Einsparungen durch modernisierte Gebäudehüllen und Fenster sind ein aktuelles Thema. Einige Eigentümer setzen das bereits um und andere nehmen aus finanziellen oder technologiebedingten Gründen noch eine abwartende Haltung ein. Innerhalb der Räumlichkeiten ist der Umbau der Küche eine oft umgesetzte Massnahme. Im Gegensatz zu den Bewohnern für die Vermieter solche Investitionen wiederholt aus sobald ein Mieterwechsel stattfindet.

Organisationale Eigentümer führen fortlaufend Sanierungsprojekte in ihrem Immobilienportfolio durch, basierend auf Bestandsanalysen und langfristiger Planung. Dabei sind einzelne Massnahmen selten, sondern die Projekte umfassen meist eine Gesamt- oder Teilsanierung einer Liegenschaft.

Treiber und Barrieren für Sanierungsmassnahmen

Hinsichtlich Treibern für wertvermehrende Investitionen reagieren die privaten Eigentümer mehrheitlich verhalten. Mit Hinblick auf die umgesetzten oder geplanten energetischen Sanierungsmassnahmen sprechen sie sich vor allem für die Reduktion des Energieverbrauches aus. Aus finanzieller Sicht werden die steuerlichen Vorteile als fürsprechendes Argument angesehen, jedoch hindern die hohen Kosten für Sanierungen den Entscheid. Oftmals sorgt erst eine erhöhte Dringlichkeit oder eine verpflichtende Gesetzesgrundlage dafür, dass solche Massnahmen durchgeführt werden.

Die Vermieter sehen in Sanierungsmassnahmen die Möglichkeit, attraktive Mieter anzuziehen oder bestehende Kunden zu behalten und somit Leerstand zu vermeiden. Durch den Einsatz von Lösungen mit erneuerbaren Energien wie moderne Heizungsanlagen oder Photovoltaik-Anlagen rüsten sie Ihre Immobilien für die Zukunft, deshalb wird die Entwicklung dieser Technologien beobachtet. Ein Hindernis für Investitionen in solche Massnahmen sind, vor für den Besitzer einer Arealüberbauung, die strengen staatlichen Vorgaben und Restriktionen.

Bei den organisationalen Eigentümern ist die Nachhaltigkeit im Sinne der Ökologie ein wichtiger Treiber. Die befragten Organisationen verfolgen Strategien in dieser Hinsicht und haben zum Ziel, die Immobilien nach Stand der Technik instand zu halten. Langfristiger Mehrwert, attraktive Objekte und Wirtschaftlichkeit stehen im Fokus. Sowohl beim kantonalen als auch beim genossenschaftlichen Eigentümer wird zudem die Berücksichtigung der Nutzerbedürfnisse einbezogen.

Als Barriere wirkt im B2B-Bereich nicht die Finanzierung an sich, sondern die Kosten-Nutzen-Analyse, d. h. das Verhältnis der Ausgaben zum gewonnenen Nutzen. Ein Sanierungsprojekt muss rentabel sein und mit den strategischen Zielsetzungen übereinstimmen, ansonsten wird es nicht durchgeführt.

Planung von Sanierungsmassnahmen

Bei den privaten Eigentümern finden sich sowohl diejenigen, die nach eigener Einschätzung vorausschauend planen als auch diejenigen, die eher reaktiv agieren und erst dann investieren, wenn es notwendig wird. Dabei lassen sich in den Untergruppen keine Tendenzen feststellen. Es ist vielmehr eine subjektive Einstellung und hängt von den finanziellen Rücklagen ab. Grundsätzlich lässt sich aus den Aussagen ableiten, dass Sanierungsmassnahmen zeitlich eher kurz- bis mittelfristig geplant werden. Allen gemein ist, dass die Planung im Vergleich zu den Organisationen weniger bis gar nicht formalisiert abläuft.

Die Planung bei sämtlichen organisationalen Eigentümern ist hingegen sehr langfristig. Die genannten Zeithorizonte für die jeweiligen Objektstrategien variieren zwischen 10 und 20 Jahren. Sämtliche befragten Organisationen planen und realisieren ihre Sanierungsprojekte nach dem Leistungsmodell 112 des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenverein SIA. Diese Ordnung umfasst sechs Phasen und 12 Teilphasen, deren Laufzeiten mehrere Monate bis Jahre betragen (SIA Zurich, 2014, S. 9-10). Entsprechend kann ein Instandhaltungs- oder Erneuerungsprojekt von der Bedürfnisformulierung bis Inbetriebnahme fünf Jahre oder länger in Anspruch nehmen. Die Leistungsphasen nach SIA sind streng formalisiert und die Abläufe anhand weiterer Ordnungen strikt festgelegt.

4.1.2 Einstellung zu Aufzugsnachrüstung

Dieses Leitthema untersucht die Einstellung der Interviewpartner zu einer Aufzugsnachrüstung in ihrem Bestandsgebäude bzw. ihrem Immobilienportfolio. Dabei wird zunächst untersucht, ob eine solche Massnahme bereits durchgeführt wurde und im Anschluss, unabhängig von der Erfahrung, welche Treiber, Barrieren und Einflüsse bei dieser Thematik wirken.

Erfahrung mit Aufzugsnachrüstung

Von den sieben befragten Privateigentümern haben vier Interviewpartner noch keine Erfahrung mit dem nachträglichen Einbau eines Aufzuges gemacht. Ein Interviewpartner kommt in seiner Funktion als Architekt und Bauherrenvertreter beruflich damit in Kontakt, hat seine eigenen Mehrfamilienhäuser jedoch nicht mit einer Aufzugsanlage nachgerüstet. Zwei Interviewpartner haben einen Aufzug in ihr Gebäude einbauen lassen. Der eine aufgrund eines Unfalles mit der Folge, dass der Bewohner auf einen Rollstuhl angewiesen ist. Der andere als Vorsorge für das Alter, um auch mit körperlichen Einschränkungen Zuhause wohnen bleiben zu können. Zusammenfassend weisen die privaten Eigentümer wenig Erfahrung auf. Kommt hinzu, dass eine Aufzugsnachrüstung ein Projekt ist, das von Privateigentümern in den meisten Fällen nur einmalig umgesetzt wird.

Die organisationalen Eigentümer mit umfangreicheren Immobilienportfolios weisen sehr hohe Erfahrungswerte auf durch die hohe Anzahl an Sanierungsprojekten. Für diese Entscheidergruppe ist eine Aufzugsnachrüstung eine wiederkehrende Massnahme. Entsprechend ist der Bedarf an Informationen und Beratung im Gegensatz zu den privaten Eigentümern gering. Lediglich der genossenschaftliche Eigentümer rüstet Bestandsgebäude im Portfolio, die über keinen Aufzug verfügen, nicht nach. Das ist begründet mit dem Konzept «Wohnen im Alter» der Genossenschaft, das vorsieht, dass nur ein bestimmter Anteil eines Quartieres mit barrierefreiem Wohnraum erschlossen sein muss. Bei Bedarf wird den Genossenschaftern im Alter oder je nach Lebenssituation eine Umsiedlung in ein entsprechendes Gebäude angeboten. Damit wird sichergestellt, dass die Bedürfnisse der Genossenschafter als Miteigentümer gedeckt sind und dennoch kostengünstige Wohnungen angeboten werden können.

Treiber für eine Aufzugsnachrüstung

Die treibenden Faktoren, die sowohl für private als auch für organisationale Eigentümer für eine Aufzugsnachrüstung sprechen, sind im AAnhang D aufgelistet und entsprechend der Anzahl ihrer Nennungen gewichtet.

Für die privaten Eigentümern, die ihre Liegenschaften selbst bewohnen, sind die Faktoren Wohnen im Alter, Barrierefreiheit und die Möglichkeit zum Transport von schweren Gütern, wie z. B. Einkaufstaschen die stärksten Treiber. Sie erkennen das Mass an Komfort, das eine Aufzugsnachrüstung bietet und genauso wie den Vermietern ist ihnen bewusst, dass ein Aufzug den Wert ihres Eigentums steigert. Die Vermieter sind sich bewusst, dass ein Aufzug für eine komfortable Mobilität im Gebäude von potenziellen

Mietern heutzutage immer mehr gefordert wird. Entsprechend sehen sie auch den Vorteil darin, Wohnungen in den höher gelegenen Stockwerken besser vermieten zu können.

Zusammenfassend ordnen private Eigentümer die Vorzüge einer Aufzugsnachrüstung zwar nicht ausschliesslich aber mehrheitlich emotionalen Faktoren zu. Bei den organisationalen Eigentümern, unabhängig von der Organisationsform, ist der Entscheid für eine Aufzugsnachrüstung hingegen rational getrieben. Ein treibender Faktor ist die Bereitstellung attraktiver, rentabler Objekte, die den Anforderungen am Markt entsprechen. Die öffentliche Hand und die Genossenschaft stellen darüber hinaus auch die Bedürfnisse ihrer Kunden in den Fokus.

Nicht nur als Treiber, sondern grundlegend als Voraussetzung für die Durchführung einer Aufzugsnachrüstung wird von allen Eigentümern das Auffinden einer passenden technischen Lösung genannt. Ist das nicht der Fall und wird zudem das Gebäude als ungeeignet eingestuft, wird dies im Umkehrschluss zu einem relevanten Hindernis.

Barrieren für eine Aufzugsnachrüstung

Die hinderlichen Faktoren, die sowohl für private als auch für organisationale Eigentümer gegen eine Aufzugsnachrüstung sprechen, sind im AAnhang D aufgelistet und entsprechend der Anzahl ihrer Nennungen gewichtet.

Die grösste Barriere für die privaten Eigentümer, sowohl die Bewohner als auch die Vermieter, sind die hohen Investitionskosten, die eine Aufzugsnachrüstung generiert. Dennoch äussern sich alle Befragten zurückhaltend und skeptisch gegenüber dem Einfluss von staatlichen Fördermitteln. Verfügbare Subventionen könnten den Entscheid begünstigen, jedoch wird der tatsächliche Anreiz aufgrund der hohen Aufwände und bekanntlich geringen Beiträgen als tief eingestuft.

Eine Aufzugsnachrüstung wird mehrheitlich mit dem Anbau eines Schachtes an der Aussenfassade in Verbindung gebracht. Demzufolge wird insbesondere von den Bewohnern der Aufwand für Baugenehmigungen oder Einsprachen stark gewichtet. Ein weiterer Faktor, der gegen die Massnahme spricht, ist die Tatsache, dass trotz des Aufzugseinbaus keine durchgängige Barrierefreiheit gegeben ist, wenn z. B. beim Hauszu- oder eingang Treppen oder Schwellen zu überwinden sind. Die Motivation, diese Stellen ebenfalls hindernisfrei zu erschliessen ist aufgrund der Kosten sehr gering. Grundsätzlich zeigt sich bei den privaten Eigentümern die Tendenz, hinsichtlich der Wohnsituation für das Alter und mögliche körperliche Einschränkungen keine Vorkehrungen zu treffen.

Die Vermieter sind informiert, dass sie die Kosten für eine Aufzugsnachrüstung auf die Mieter überwälzen können. Jedoch sprechen sie sich gegen eine Mietzinserhöhung aus, solange die Nachfrage ihrer Mieterschaft für einen Aufzug nicht vorhanden ist. Die Wahrnehmung des Risikos von Kündigungen und Leerständen überwiegt.

Für die organisationalen Eigentümer steht eindeutig der Kosten-Nutzen-Faktor im Vordergrund. Die hohe Investition muss einen Mehrwert bringen und Verluste vermeiden. Sollten die Ergebnisse der Analyse

dagegen sprechen, wird von einer solchen Massnahme abgesehen. Es zeigt sich, dass die Experten in den Organisationen darin bereits Erfahrung aufweisen, insbesondere hinsichtlich der Auflagen für Altliegenschaften, die unter Denkmalschutz stehen. Staatliche Fördermitteln würde bei denjenigen Organisationen, die davon profitieren könnten, hinsichtlich der Barrieren keinen bis sehr wenig Unterschied bewirken.

Alle Befragten nennen als eines der wichtigsten Argumente gegen eine Aufzugsnachrüstung die Durchführbarkeit. Durch ihre Erfahrung gewichten die organisationalen Eigentümer diesen Faktor weniger hoch. Die privaten Eigentümer hingegen tendieren ohne eine Prüfung durch einen Experten dazu, die Realisierung einer Aufzugsnachrüstung in oder an ihrem Gebäude anzuzweifeln.

Einstellung zu Digitalisierung von Gebäuden und Wohnraum

Gebäude und Wohnungen, die mit Systemen zur Vernetzung und Automatisierung ausgestattet und damit digitalisiert sind, liegen im Trend. Sie tragen zu einem nachhaltigeren Betrieb bei, sowie auch zu einem intelligenten Zuhause mit Erleichterungen im Alltag. Auch ein Aufzug mit entsprechenden Sensoren und offenen Schnittstellen kann an solche intelligenten Systeme angeschlossen und Teil eines so genannten «Smart Building» bzw. «Smart Home» werden.

Diese Entwicklungen in der Digitalisierung haben für die privaten Eigentümer keine Relevanz. Die Befragten stehen der Nutzung von smarten Applikationen zur Steuerung ihres Wohnraumes mehrheitlich skeptisch gegenüber, auch wenn das Interesse vorhanden ist. Gründe dafür sind fehlendes Vertrauen in Datenschutz und entsprechende Angst vor Missbrauch und Kontrollverlust sowie bei den Vermietern die fehlende Akzeptanz der Mieter. Ausserdem sind sie der Meinung, dass die Thematik eher ein wichtiges Verkaufskriterium für Neubauten sind.

Dieses Argument führen auch die organisationalen Eigentümer auf, insbesondere die Aktiengesellschaften. Bei Sanierungen im Bestand werden Massnahmen zur Digitalisierung des Gebäudes nicht berücksichtigt und bilden demzufolge auch keinen Treiber für eine Aufzugsnachrüstung. Die öffentliche Hand und die Genossenschaft weisen diesen Trends auch in Bestandsgebäuden eine höhere Bedeutung zu. Vor allem die Genossenschaft ist aktiv hinsichtlich vernetzter Systeme für die Instandhaltung und Gebäudeüberwachung. In Bezug auf Smart Home-Lösungen, d. h. Lösungen für die smarte Steuerung im Wohnraum, ist jedoch auch dieser Eigentümer zurückhaltend, da der einfach gehaltene Ausbaustandard der Liegenschaften im Portfolio nicht zu solchen Technologien passt.

Einstellung zu Alternativlösungen

Eine bekannte Alternative, um mit körperlichen Einschränkungen mobil zu bleiben, ist der Treppenlift. Im Vergleich zu einem Aufzug untersteht diese Lösung der Maschinenrichtlinie und nur eingewiesene Personen dürfen sich damit fortbewegen. Ein Aufzug hingegen ist schneller und darf von sämtlichen Bewohnern oder Besuchern eines Gebäudes genutzt werden.

Obwohl der Einbau eines Treppenlifts die kostengünstigere Variante ist und zudem bauseitig weniger Aufwand auslöst, ziehen die privaten Eigentümer diese Alternative bis auf einen Interviewpartner nicht in

Betracht. Das begründet vor allem auf der Ästhetik und wird eher als geeignetes Produkt für Einfamilienhäuser angesehen.

Für organisationale Eigentümer ist ein Treppenlift eine geeignete Alternative, wenn damit Vorgaben zur behindertengerechten Erschliessung von Liegenschaften erfüllt werden können. Insbesondere wenn der Einbau ein Aufzuges nicht möglich ist oder aufgrund der Gegebenheiten eine zu aufwändige Massnahme wäre. Das ist oftmals in denkmalgeschützten Gebäuden der Fall, in denen unter Umständen nur ein Treppenlift in Frage kommt. Als Nachteil werden die Unterhaltskosten angesehen, die im Verhältnis zur geringen Nutzung hoch ausfallen.

4.1.3 Verhalten im Entscheidungsprozess

Dieses Leitthema untersucht das Verhalten der Interviewpartner im Entscheidungsprozess von der Vorkauf- über die Kauf- bis zur Nachkaufphase. Dies im Hinblick auf eine Aufzugsnachrüstung, aber auch im Allgemeinen bei Sanierungsmassnahmen.

Entscheidungsträger

Die Anzahl der Entscheidungsträger im B2C-Bereich ist deutlich geringer als im B2B-Bereich. Die privaten Eigentümer entscheiden entweder alleine oder zu zweit, z. B. dem Ehepartner. Stockwerkeigentümer müssen im Falle einer Sanierungsmassnahme für das Gebäude als Eigentümergemeinschaft im Kollektiv entscheiden. Das betrifft auch den Entscheid für eine Aufzugsnachrüstung, deren Kosten von allen Eigentümern mitgetragen würden. Die Grösse dieser Gemeinschaft ist abhängig von der Anzahl Parteien im Mehrfamilienhaus.

In den Organisationen ist bei jeder Massnahme ein Buying Center aus mehreren Mitgliedern und verschiedenen Stellen in den Prozess involviert. In den meisten Fällen ist ein Projektleiter in der zentralen Funktion, der mit Planern, Beschaffungsspezialisten usw. zusammenarbeitet. Die weiteren beteiligten Personen und diejenigen Stellen, die schlussendlich über das Entscheidungsrecht verfügen, unterscheiden sich je nach Organisation und Grösse des Projektes.

Ablauf der Vorkaufphase

Ist ein Bedürfnis erkannt, kümmern sich die privaten Eigentümer selbstständig um die Suche nach Informationen und potenziellen Anbietern. Die Mehrheit der Befragten holt für derart aufwändige Projekte mehrere Angebote ein, um einen Vergleich anstellen zu können. Wie im Interview 1-4 erhoben, werden insbesondere bei komplexen Massnahmen wie eine Aufzugsnachrüstung, für die über wenig Erfahrung verfügt wird und die viele Abklärungen bedürfen, öfters externe Partner wie Architekten beauftragt. Es ist möglich, dass ein Auftrag direkt an einen bereits bekannten Anbieter vergeben wird, wenn zu diesem ein Vertrauensverhältnis besteht. Weitere Gründe für eine direkte Auftragsvergabe ohne Offertvergleich sind Empfehlungen und ein «gutes Bauchgefühl».

Die Organisationen halten sich, wie bereits in Kapitel 4.1.1 erläutert, an die Leistungsphasen nach SIA. Damit ist der gesamte Prozess streng geregelt und formalisiert. Die Phasen eins bis vier des Leistungsmodells entsprechen der Vorkaufsphase, bis zum Zeitpunkt der Auftragsvergabe. Die Angebote werden stets anhand von Ausschreibungen eingeholt und jeder Anbieter, der eine geeignete Lösung offerieren kann, hat dieselbe Gewinnaussicht. In den Ausschreibungen sind die Zuschlagskriterien transparent aufgeführt.

Für umfassende Sanierungsprojekte arbeiten Organisationen oftmals mit Totalunternehmen zusammen, die im Auftrag des Eigentümers in der Vorkaufphase die Planung und Ausschreibungen ausführen.

Bewertungskriterien und No-Choice-Option

Die Kriterien für die Bewertung der Angebote und die Auswahl des Anbieters, sowohl der privaten als auch organisationalen Eigentümern sind im AAnhang D aufgelistet und entsprechend der Anzahl ihrer Nennungen gewichtet.

Der Preis ist für alle privaten Eigentümern ein relevantes Kriterium, wird jedoch von den Bewohnern tendenziell stärker gewichtet, gefolgt vom angebotenen Produkt bzw. der technischen Lösung. Darüber hinaus wirken jedoch emotionale Faktoren. Das Auftreten des Anbieters sowie die Sympathie und das Vermitteln von Vertrauen im persönlichen Kontakt nehmen viel Einfluss auf den Entscheid. Ein als kompetent eingestufte Anbieter, bevorzugt aus der Region, bei dem das Gefühl stimmt, hat sehr gute Chancen auf den Auftrag, auch wenn der Preis höher liegt als derjenige der Mitbewerber. Sie wünschen sich möglichst einen Ansprechpartner, der eine so genannt schlüsselfertige Lösung bietet und für sie als Kunde möglichst wenig Aufwand entsteht. Einen positiven Einfluss auf den Entscheid haben zudem auch Erfahrungswerte aus bereits durchgeführten Arbeiten sowie die Bekanntheit des Anbieters. Einer hohen Bekanntheit des Unternehmens wird ein hohes Mass an Professionalität und Kompetenz zugesprochen.

Die Vermieter bewerten die Höhe der Kosten ebenso, dies aber eher im Verhältnis mit der angebotenen Leistung, den Garantien und Services. Die Qualität des Kontaktes und das Auftreten des Anbieters ist ihnen für ihre Wahl wichtig. Spezifisch bei Anbietern von Aufzügen wird dem Kabinendesign, der Montagedauer sowie dem professionellen Service zur Notbefreiung eine hohe Bedeutung beigemessen.

Bei den privaten Eigentümer besteht die Möglichkeit, dass sie sich zu diesem Zeitpunkt im Prozess gegen die geplante Aufzugsnachrüstung entscheiden und es zu keiner Auftragsvergabe kommt (No-Choice-Option). Die privaten Eigentümer machen von dieser Option Gebrauch, wenn die Kosten unerwartet hoch ausfallen oder äussere Einflüsse einwirken. Das könnte der Fall sein, wenn sich gesetzliche Vorgaben verändern oder eine andere Massnahme plötzlich notwendiger wird.

Bei den organisationalen Eigentümern ist allen gemein, dass sie für die Auswahl des Anbieters ein Bewertungssystem einsetzen. Dabei überwiegen rationale Kriterien, insbesondere der Preis bzw. das Preis-/Leistungsverhältnis und die Spezifikationen des Produktes. Gesamthaft muss das Angebot qualitativ und wirtschaftlich standhalten. Nur die öffentliche Hand sowie die Genossenschaft lassen in ihren Kriterien

Raum für emotionale Komponenten. Vor allem auf die Erfahrung des Anbieters sowie auch auf die Ausbildung der Lehrlinge im Betrieb wird viel Wert gelegt.

In den Organisationen werden die Gelder für Sanierungsprojekte bereits vor der Ausschreibung genehmigt. Aus diesem Grund ist ein Entscheid gegen eine Auftragsvergabe oder eine Sistierung des Projektes zum Zeitpunkt der Angebotsbewertung sehr selten. Übergeordnete Entscheide wie Sparmassnahmen oder externe Einflüsse wie Teuerung von Rohstoffen könnten unter Umständen ein Projekt verzögern.

Einfluss emotionsgetriebener Faktoren

Für die privaten Eigentümer ist der gute Kontakt zum Anbieter, die Sympathie und das vertrauensvolle Verhältnis von sehr hoher Bedeutung. Sie wollen sich in guten Händen wissen. Sobald diese Werte überzeugen, ist die Bereitschaft vorhanden, mehr für die Leistung zu bezahlen. Die Gewissheit, mit dem richtigen Partner zusammenzuarbeiten, kompetent beraten zu werden und eine gute Beziehung aufzubauen, hat einen gewichtigen Einfluss auf die Auswahl.

In den Bewertungssystemen der organisationalen Eigentümer hingegen sind keine Kriterien wie Sympathie, Präferenz oder erster Eindruck vorgesehen. Faktoren wie Erfahrungswerte oder persönlicher Kontakt würden allenfalls erst dann zum Tragen kommen, wenn die Angebote preislich identisch sind. Die Bewertung durch die vorgegebene Matrix und das Mehr-Augen-Prinzip innerhalb des Buying Centers verhindern heuristisches Vorgehen und eine emotional gesteuerte Wahl weitgehendst. Lediglich für die Genossenschaft hat der Auftritt des Anbieters und die Sympathie einen Einfluss, wenn auch nur sehr gering. Besonders wichtig ist ihnen der Projektleiter, der seitens des Beauftragten die Massnahme leitet.

Ablauf der Nachkaufphase

Der Anbieter und seine Arbeit wird von privaten Eigentümern vor allem dann zufriedenstellend bewertet, sobald er gute Services anbietet und im Falle von Störungen zeitnah und professionell reagiert. Es ist nicht eine perfekte Leistung, die als positiv wahrgenommen wird, sondern der Umgang mit Problemen und ein professioneller Prozess zur Lösungsfindung. Damit kann sich der Anbieter profilieren und dem Kunden Wertschätzung entgegenbringen. Eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit sowie Verantwortungsbewusstsein und kompetente Begleitung während des gesamten Projektes werden geschätzt. Das kann dazu führen, dass der Anbieter für einen nächsten Auftrag wieder in Betracht gezogen wird und Weiterempfehlungen ausgesprochen werden. Dabei bedienen sich die Befragten tendenziell eher der klassischen Mund-zu-Mund-Propaganda anstelle von Rezensionen im Internet.

Bei den organisationalen Eigentümer ist die Bewertung des Anbieters nach ausgeführter Arbeit Bestandteil der Leistungsphasen nach SIA. Diese erfolgt systematisch im Rahmen der schriftlich protokollierten Abnahmen, bei welchen das Bauwerk begutachtet und Mängel identifiziert werden. Erst nach Behebung dieser Mängelliste kommt es zur Übergabe und Inbetriebnahme. Je nach Organisation sind unterschiedliche Personen einschliesslich eines Qualitätsmanagements an dieser Bewertung beteiligt. Dies führt weder zu einem Ausschluss von Anbietern noch verschafft es einen Wettbewerbsvorteil. Die Bewertung dient

ausschliesslich der Qualitätssicherung. Jedoch haben zwei der fünf befragten organisationalen Eigentümer geäußert, dass bei einer sehr schlechten Erfahrung ein Anbieter möglicherweise vorübergehend nicht berücksichtigt wird. Sie betonen jedoch die Seltenheit eines solchen Falles. Weiterempfehlungen im Sinne von Mund-zu-Mund-Propaganda oder Rezensionen im Internet sind im B2B-Bereich unüblich. Mehr Bedeutung im Sinne der Weiterempfehlung hat die Referenzthematik und damit die Einwilligung, die Organisationen den Anbietern erteilen, das Projekt z. B. auf Webseiten als Referenz zu präsentieren. Auch hier verfahren Unternehmen teilweise nach formalisierten Prozessen.

4.1.4 Übersicht Ergebnisse Forschungsfrage 1

Die Ergebnisse der Untersuchung zur Beantwortung der Forschungsfrage 1 sind in folgender Tabelle 4-1 als Übersicht dargestellt:

Faktoren	B2C		B2B
	1A «Bewohner»	1B «Vermieter»	
Erfahrungen mit Sanierungsmassnahmen allgemein	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelmassnahmen, v. a. im energetischen Bereich (z. B. Ersatz von Heizungsanlagen) • Fokus auf Investitionen im eigenen Wohnraum 	<ul style="list-style-type: none"> • Wiederholende Massnahmen, z. B. Küchenumbau bei Mieterwechsel • Z. T. Investitionen im energetischen Bereich 	Kontinuierlich Projekte für Gesamt- und Teilsanierungsmassnahmen im Immobilienportfolio
Treiber für Sanierungsmassnahmen allgemein	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion des Energieverbrauches • Kosteneinsparungen • Steuerliche Vorteile 	<ul style="list-style-type: none"> • Zukunftsfähigkeit durch den Einsatz von erneuerbaren Energien • Attraktive Immobilien • Kein Leerstand • Wohnkomfort 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilität • Mehrwert • Attraktive Immobilien • Z. T. Nutzeranforderungen • Nachhaltigkeit (Ökologie)
Barrieren für Sanierungsmassnahmen allgemein	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Kosten • Keine Dringlichkeit • Keine gesetzlichen Vorgaben • Uneinigkeit mit Miteigentümern 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Finanzierungsmöglichkeit und Rücklagen • Staatliche Vorgaben • Stand der Technologie • Keine Dringlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Negative Kosten-Nutzen-Analyse • Kein Mehrwert • Keine Übereinstimmung mit Objektstrategie • Keine Freigabe der Investitionskosten
Erfahrungen mit Aufzugsnachrüstungen	Mehrheitlich keine Erfahrung oder Massnahme einmalig umgesetzt		<ul style="list-style-type: none"> • Mehrheitlich hohe Erfahrungswerte, da immer wieder Bestandteil der Sanierungsmassnahmen • keine Erfahrung in der Genossenschaft aufgrund Konzept «Wohnen im Alter»
Treiber für Aufzugsnachrüstungen	<ul style="list-style-type: none"> • Wohnen im Alter • Körperliche Einschränkungen, Barrierefreiheit • Transport schwerer Güter • Komfort • Wertsteigerung • Passende technische Lösung 	<ul style="list-style-type: none"> • Barrierefreiheit • Mieteranforderungen • Bessere Vermietung von höheren Etagen • Wertsteigerung • Kostenüberwälzung • Passende technische Lösung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mieter- und Nutzeranforderungen • Wertsteigerung • Gesetzliche Vorschriften zur Barrierefreiheit und Zugänglichkeit • Wohnen im Alter • Passende technische Lösung

Faktoren	B2C		B2B
	1A «Bewohner»	1B «Vermieter»	
Barrieren für Aufzugsnachrüstungen	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Investitionskosten • bauliche Einsparungen • Keine durchgängige Barrierefreiheit • Keine langfristige Planung fürs Alter • Massnahme nicht realisierbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Investitionskosten • Vermeiden von Mietzinserhöhung • Fehlende Nachfrage der Mieterschaft • Keine durchgängige Barrierefreiheit • Massnahme nicht realisierbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Negative Kosten-Nutzen-Analyse • Kein Mehrwert • Vermeiden von Mietzinserhöhung • Fehlende Nachfrage der Mieterschaft • Auflagen des Denkmalschutzes • Massnahme nicht realisierbar
Verhaltensänderung infolge Fördermittel	Möglicherweise, aber tendenziell skeptische Einstellung		Nein bis eher nein
Einstellung zu Digitalisierung von Gebäuden (Smart Home/Smart Building)	Interesse vorhanden, aber sehr kritische Einstellung und wird nicht in Betracht gezogen	Kein Thema für ältere Liegenschaften, da nicht zum Gebäudetyp passend	Relevanz ist erkannt, wird aber mehrheitlich stark vorangetrieben bei Neubauten, v. a. in der Genossenschaft ein sehr wichtiges Thema
Einstellung zu Alternative (Treppenlift)	Wird nicht in Betracht gezogen		In Betracht gezogen zum Erfüllen gesetzlicher Vorschriften
Planung	Mittel- bis kurzfristiger Zeithorizont		Langfristiger Zeithorizont
Beteiligte Entscheidungsträger	Individuen oder Eigentümergemeinschaft		Kollektiv (Buying Center)
Vorkaufphase: Informations- und Anbieteruche	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstständig oder über die Verwaltung • Eher limitierte Suche ohne umfassende Informationsrecherche • Meistens zwei bis drei Angebote zum Vergleich • Mögliche direkte Vergabe an bereits bekannte Anbieter 		<ul style="list-style-type: none"> • Planungen und Ausschreibungen gemäss Leistungsmodell nach SIA • Stark formalisiert • Keine Bevorzugung von Anbietern
Beauftragung externer Projektleiter	Eher nicht vorgesehen		Oftmals Beauftragung von Totalunternehmern
Bewertungskriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Preis • Produkt • regionale Nähe • Sympathie • Persönlicher Kontakt • Kompetentes Auftreten • Einen Ansprechpartner für Projektleitung und Koordination • Vertrauen durch Bekanntheit des Anbieters 	<ul style="list-style-type: none"> • Preis bzw. Preis-/Leistungsverhältnis • Produkt • Garantien und Services (z. B. Notbefreiung oder Montage-dauer) • Sympathie • Persönlicher Kontakt • Kompetentes Auftreten 	<ul style="list-style-type: none"> • Preis-/Leistungsverhältnis • Qualität • Produkt • Wirtschaftlichkeit • Serviceleistungen • Nachhaltige Aspekte • Erfahrungsnachweise • Massnahmen des Unternehmens für Aus- und Weiterbildung
Einfluss emotionsgetriebener Faktoren	Hoch: Ein vertrauensvolles und gutes Verhältnis zwischen Nachfrager und Anbieter ist wichtig bis entscheidend		Gering: Es werden nur faktenbasierte Kriterien bewertet
No-Choice-Option	Ja, möglich	Eher nein	Nein, nicht möglich oder sehr selten

Faktoren	B2C		B2B
	1A «Bewohner»	1B «Vermieter»	
Nachkaufphase: Leistungsbewertung und Weiterempfehlung	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung der Zusammenarbeit, Beratung, Betreuung sowie professionelle Lösungsfindungen bei Problemen seitens Anbieter • Aussicht auf Folgeaufträge • Weiterempfehlung (v. a. durch Mund-zu-Mund-Propaganda) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung anhand Kontrollen und Abnahmen gemäss Leistungsmodell nach SIA • Reine Qualitätssicherung • Keine Auswirkungen • Weiterempfehlungen in Form von Referenzauskünften 	

Tabelle 4-1 Übersicht der Untersuchungsergebnisse zu Forschungsfrage 1 (eigene Darstellung)

4.2 Forschungsfrage 2 Berührungspunkte

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Interviews im Hinblick auf die zweite Forschungsfrage erläutert.

Forschungsfrage 2:

Wie können Berührungspunkte mit den unterschiedlichen Eigentümern optimiert werden, um im Entscheidungsprozess Einfluss zu nehmen?

Die Ausführungen basieren auf der Zusammenfassung der Interviews (vgl. AAnhang C), insbesondere aus dem Leitthema D mit seinen Kategorien. Aus den in den Leitthemen A, B und C untersuchten Unterschiede im B2C- und B2B-Entscheidungsprozess lassen sich ebenfalls Rückschlüsse zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage ziehen.

Zuvor betrachtet das nachfolgende Kapitel die Customer Journey mit den Berührungspunkten zwischen den Interessenten und Kunden mit dem Anbieter im Prozess für eine Aufzugsnachrüstung. Im Anschluss werden aus den einzelnen Phasen Touchpoints hervorgehoben, die aufgrund der Befragung ein Optimierungspotenzial bieten.

4.2.1 Customer Journey für Aufzugsnachrüstung

Die Abbildung 4-1 zeigt die Reise eines potenziellen Kunden im Entscheidungsprozess für eine Aufzugsnachrüstung von der Problemerkennung bis zum Kaufentscheid sowie dem Verhalten nach dem Kauf. Die wichtigsten Berührungspunkte zwischen dem Konsumenten bzw. Käufer und dem Anbieter entlang der Journey sind darauf verzeichnet.

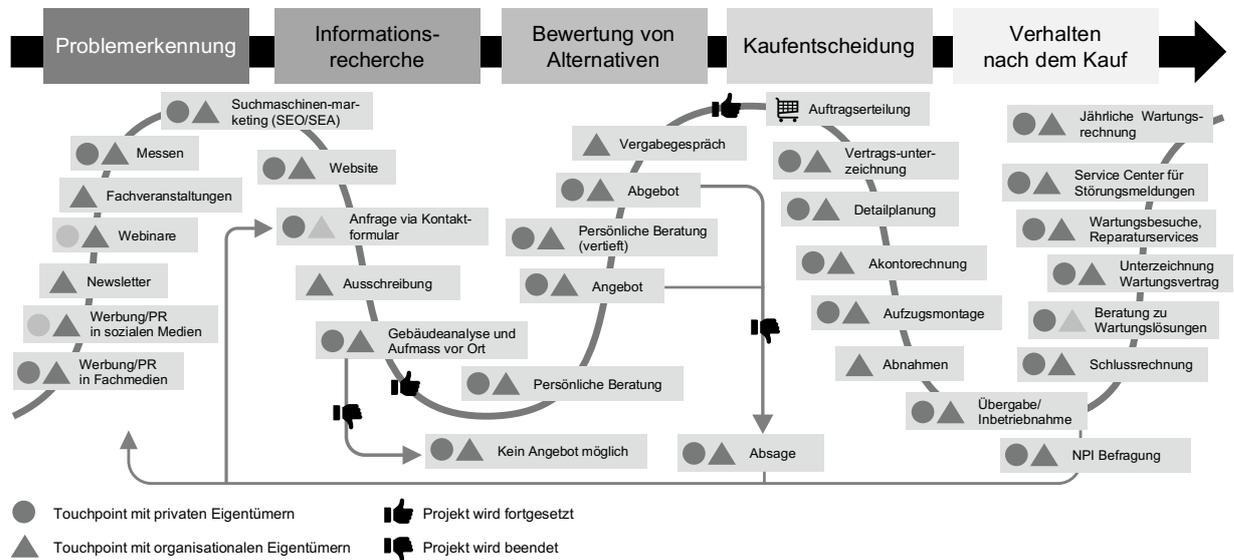


Abbildung 4-1 Customer Journey für Aufzugsnachrüstung eigene Darstellung in Anlehnung an (Esch & Kochann, 2019, S. 95)

Aus Sicht des Anbieters kann das Projekt an zwei Zeitpunkten entlang der Journey beendet werden. Entweder in Folge der Gebäudeanalyse, wenn festgestellt werden muss, dass sich das Gebäude nicht für eine Aufzugsnachrüstung eignet oder der Anbieter keine passende Lösung anbieten kann. Oder in Folge der Angebotseinreichung, wenn die Anfrager sich für einen Mitbewerber entscheiden oder die Massnahme nicht ausführen.

4.2.2 Aufmerksamkeit und Bedürfnis

Um bei den Eigentümern das Bedürfnis nach einer Aufzugsnachrüstung zu schaffen, ist die Wahl der richtigen Medien und weiteren Kontaktpunkte in den ersten Phasen des Entscheidungsprozesses entscheidend. Das gilt besonders im B2C-Bereich, in welchem aufgrund der geringen bis keinen Erfahrungswerten die Bekanntheit der Anbieter und der Möglichkeiten für eine solche Massnahme tief ist. Jedoch auch bei den organisationalen Eigentümern ist es relevant für den Anbieter, sich an den Berührungspunkten als Experte zu positionieren und seine Lösungen und Innovationen zu präsentieren.

In der Untersuchung wurde befragt, welche Medien oder weitere Kanäle genutzt werden, um sich generell über das Thema Immobilien und Gebäudesanierungen zu informieren. Zudem haben die Befragten Auskunft darüber gegeben, welche Themen hinsichtlich Aufzüge für sie von Interesse sind. Diese Ergebnisse werden in den folgenden Abschnitten zusammengefasst.

Medien und Plattformen

Die befragten privaten Eigentümer sind mehrheitlich nach wie vor Konsumenten von Fachzeitschriften und -zeitschriften wie «Der Schweizerische Hauseigentümer», die Zeitung des Hauseigentümergebietes Schweiz (HEV). Zudem werden auch Messen und Ausstellungen besucht, Referenzobjekte besichtigt,

insbesondere für grössere Anschaffungen, und sich mit mit anderen Eigentümern oder Experten aus der Bau- und Immobilienbranche im sozialen Umfeld ausgetauscht. Die Nutzung des Internets fokussiert sich auf Suchmaschinen, um gezielt und im Bedarfsfall eine Lösung zu recherchieren. Damit erlangen auch die Websites der Hersteller eine hohe Relevanz. Soziale Medien werden sehr eingeschränkt genutzt und als unrelevante Informationsquellen für Immobilien- und Sanierungsthemen eingestuft.

Auch die organisationalen Eigentümer informieren sich teilweise noch immer über Fachmagazine und -publikationen. Wichtige Informationsquellen jedoch sind Veranstaltungen, Workshops oder Webinare von Verbänden oder Hochschulen. Da findet zudem ein reger Austausch innerhalb der Branche statt. Die Mitglieder der Buying Center schätzen auch Informationsveranstaltungen der Anbieter selbst, sofern der Inhalt relevant ist und die Compliance es zulässt. Im Online-Bereich sind Suchmaschinen ebenfalls eine sehr bedeutende Quelle für gezielte Recherchen. Es besteht Interesse an Forschungsberichten und White Papers. Newsletter zu verschiedenen Fachgebieten sowie die sozialen Medien, insbesondere LinkedIn, werden erwähnt, jedoch wie von den privaten Eigentümern als wenig relevant angesehen.

Themen und Inhalte

Um in den vorgängig genannten Medien, z. B. in Fachmagazinen, die Aufmerksamkeit der privaten Eigentümer zu erlangen, sind Themen rund um Aufzugstechnologie, Innovationen oder Digitalisierung geeignet. Die privaten Eigentümer interessieren sich auch für spezielle Konstruktionen wie Glasaufzüge oder Hochgeschwindigkeitsaufzüge in Hochhäusern. Das eigentliche Thema Aufzugsnachrüstung in Bestandsgebäuden könnte beachtet werden, sofern ein entsprechender Artikel oder eine Präsentation spannend aufgebaut ist, ein gutes so genanntes Storytelling verfolgt und neugierig macht.

Die organisationalen Eigentümer interessieren sich ebenso für Spezialaufzüge, extravagante Ausführungen im Luxushotelsegment, oder aussergewöhnliche technische Lösungen wie Schrägaufzüge. Im Fokus stehen jedoch faktenbezogenen Informationen zu Technologie und Smart Building, aber auch Ökologie und in diesem Zusammenhang besonders die Themen Entsorgung und Kreislaufwirtschaft. Ein weiteres Thema, das im B2B-Bereich eine hohe Relevanz hat, sind Informationen zu Wartungslösungen und Serviceangeboten.

4.2.3 Persönlicher Kontakt

Da es sich bei einer Aufzugsnachrüstung vor allem für die privaten Eigentümer um eine beratungsin- intensive Massnahme handelt, ist der persönliche Kontakt vor sowie nach dem Kaufentscheid massgebend. Die Eigentümer sind auf die Expertise der Anbieter und eine kompetente Beratung angewiesen. Im B2B-Bereich ist dies hingegen ein weniger relevanter Berührungspunkt. Abhängig von der Funktion innerhalb des Buying Centers finden sich allenfalls nur wenige Berührungspunkte mit den Anbietern. Aber im Sinne einer langfristigen Zusammenarbeit ist der Kontaktpflege dennoch Beachtung zu schenken. In der Untersuchung wurde befragt, welche Optimierungspotenziale sich diesbezüglich anbieten.

Sowohl für die privaten Eigentümer, aber auch für die Mitglieder der Buying Center in Organisationen ist eine hohe Kundenorientierung ein wichtiger Faktor. Sie möchten als Kunde Wertschätzung erfahren und das Gefühl haben, dass sie und ihre Bedürfnisse im Zentrum stehen. Das ehrliche Interesse des Anbieters an ihren Anliegen ist den Anfragern bzw. Auftraggebern sehr wichtig. Das umfasst auch ein gewisses Mass an Proaktivität. Die privaten Eigentümer schätzen, wenn ein Unternehmen ausserordentliche Leistungen erbringt und mit unerwarteten Services einen Mehrwert liefert. Ein wichtiges Kriterium für sie ist ebenso der Umgang mit Beschwerden und Störungen. Ein professionelles Management diesbezüglich fördert das Vertrauen in die Qualität des Anbieters.

Die organisationalen Eigentümer, insbesondere die öffentliche Hand, erwarten von Anbietern, dass sie in Vorleistung gehen und ihr Unternehmen und ihre Lösungen ins Gespräch bringen anstelle reaktiv eine Angebotsanfrage abzuwarten. Sei es durch Präsenz in den Medien oder im direkten Kontakt, z. B. regelmässig stattfindende Präsentationen bei den Interessenten und Kunden. Damit kann über die neusten Technologien auf dem Laufenden gehalten und ein Beziehungsnetzwerk aufgebaut werden.

Ein Punkt, der vor allem von den privaten Eigentümern oft genannt wird, ist die Erreichbarkeit. Als Interessenten und Kunden möchten die Befragten kompetente Anlaufstellen haben, um ihre Fragen zu stellen oder Probleme zu melden. Im Zuge dessen wird geschätzt wenn ein dedizierter Ansprechpartner über das gesamte Projekt hinweg benannt wird. Sollte dieser nicht erreichbar sein, so ist der Anspruch, dass auch die Mitarbeitenden im Innendienst fachkundig sind und Auskünfte erteilen können. Zumindest jedoch wird erwartet, dass vereinbarte Rückrufe eingehalten werden.

Diese Anforderungen der Entscheidungsträger betreffen nicht nur die Berührungspunkte im Entscheidungsprozess, sondern über die gesamte Customer Journey hinweg, einschliesslich der Nachkaufphase. Wenn diesen Ansprüchen auf professionelle Weise entsprochen wird, hat dies einen hohen Einfluss auf die Wahrnehmung beim Anfrager, auf den Kaufentscheid und schlussendlich die Zufriedenheit und Loyalität des Kunden.

4.2.4 Ausgestaltung des Angebotes

Das Einreichen des Angebots an die Entscheidungsträger ist in der Customer Journey ein wesentlicher Berührungspunkt. An diesem Punkt der Reise wird seitens der privaten Eigentümer der Entscheid getroffen, ob die Aufzugsnachrüstung durchgeführt wird oder es zu einem Projektstopp kommt. Zudem legen die Eigentümer, sowohl die Privatpersonen als auch die Organisationen, fest, ob der Anbieter im Set der in Frage kommender Marken verbleibt oder rausfällt. Dementsprechend muss diesem Berührungspunkt Beachtung zuteil kommen, denn das Angebot unterliegt in beiden Entscheidergruppen Bewertungskriterien, die über den Preis hinausgehen.

Private Eigentümer schätzen aufgrund ihrer mangelnden Fachkenntnisse bei Sanierungsmassnahmen eine übersichtliche und leicht verständliche Offerte. Sie soll gut strukturiert sein mit transparenter Auflistung aller Kosten. Eine zu umfassende und komplizierte Dokumentation wirkt eher überfordernd. Sind diese

Kriterien erfüllt und kombiniert mit einer gestalterisch ansprechenden Aufmachung, fördert dies die Vertrauensbildung in das Unternehmen und hinterlässt einen kompetenten Eindruck. Wobei das Design des Angebotes hinsichtlich Corporate Branding und grafischen Elementen nicht von allen Befragten als gleich relevant eingestuft wird. Im Interview 1-5 hat der befragte Vermieter das Angebot des Lieferanten mit einer Bewerbung verglichen und für ihn hat die gesamte Aufmachung eines Angebots, bis hin zum Design und der Orthografie einen sehr hohen Einfluss auf die Wahl des Anbieters.

Bei den organisationalen Eigentümer ist die Bewertung der reinen Angebotsgestaltung, sprich des Designs, nicht vorgesehen. Es werden lediglich die Fakten beurteilt. Trotz der Tatsache, dass diese Entscheidungsträger mehr Erfahrung in Aufzugsnachrüstungen und weiteren Sanierungsmassnahmen aufweisen, ist auch für sie hinsichtlich den Offerten eine gute Übersicht und Vollständigkeit wichtig. Als einziger organisationaler Eigentümer bemerkt die öffentliche Hand, dass eine professionelle und transparente Angebotspräsentation förderlich ist und ein Unternehmen damit ihr Vertrauen gewinnen kann.

4.2.5 Übersicht Ergebnisse Forschungsfrage 2

Die Ergebnisse der Untersuchung zur Beantwortung der Forschungsfrage 2 sind in folgender Tabelle 4-2 als Übersicht dargestellt:

Faktoren	B2C		B2B
	1A «Bewohner»	1B «Vermieter»	
Aufmerksamkeit und Bedürfnis: Medien und Plattformen offline	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitung des Schweizerischen Hauseigentümerversand (HEV) • Messen und Ausstellungen • Beobachtungen in Gebäuden und im Alltag • Austausch im sozialen Umfeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachzeitschriften • Referenzobjekte • Messen und Ausstellungen • Austausch im sozialen Umfeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachpublikationen und -zeitschriften • Veranstaltungen und Workshops, z. B. von Verbänden und Hochschulen • Austausch innerhalb der Branche • Informationsanlässe der Anbieter
Aufmerksamkeit und Bedürfnis: Medien und Plattformen online	<ul style="list-style-type: none"> • Internetsuchmaschinen für gezielte Recherchen • Websites der Hersteller • Soziale Medien wie Instagram oder LinkedIn (sehr eingeschränkt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Internetsuchmaschinen für gezielte Recherchen • Soziale Medien wie Instagram oder LinkedIn (sehr eingeschränkt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Internetsuchmaschinen für gezielte Recherchen • Websites der Hersteller • Soziale Medien, v. a. LinkedIn • Webinare von Verbänden • White Paper, Forschungsberichte • Newsletter
Aufmerksamkeit und Bedürfnis: Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Auffallende Aufmachung • Unerwartete Botschaften • Spannende Geschichten, z. B. über Spezialkonstruktionen oder ausserordentliche Designs <p>→ gutes Storytelling</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Informationen zu Technologie, Smart Building oder Ökologie/Kreislaufwirtschaft • Wartungs- und Serviceleistungen, • Präsentation von Referenzobjekten <p>→ lösungsorientierte Berichte</p>

Faktoren	B2C		B2B
	1A «Bewohner»	1B «Vermieter»	
Persönlicher Kontakt: Kundenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung des Kunden • Proaktivität • Mit unerwarteten Services überraschen Professionelles Management von Beschwerden und Störungen		<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Kundenbedürfnisse • Interesse am Kunden • Proaktivität und Vorleistung • Flexibilität und Kooperationsbereitschaft
Persönlicher Kontakt: Erreichbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich bessere Erreichbarkeit • eine Anlaufstelle • Rückrufe einhalten 	Fachkundige Mitarbeiter im Innendienst als Vertretung des Ansprechpartners	
Ausgestaltung des Angebots	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetent ausgearbeitet • Nicht zu umfassend • Unkompliziert • Übersichtlich • Strukturiert • Fördert die Beziehung zum Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturiert • Transparent • Alle Leistungen eingerechnet • Ein Angebot ist wie eine Bewerbung 	<ul style="list-style-type: none"> • Übersichtlich • Vollständig • Repräsentiert das Unternehmen und ist ein Qualitätssiegel • Eine professionelle und transparente Angebotspräsentation schafft Vertrauen

Tabelle 4-2 Übersicht der Untersuchungsergebnisse zu Forschungsfrage 2 (eigene Darstellung)

4.3 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Dieses Kapitel dient dazu, die aufgezeigten Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungsfragen zu diskutieren und Erkenntnisse daraus zu ziehen.

4.3.1 Erfahrungen und Motivation

Private Eigentümern beschäftigen sich damit, ihre Immobilien für die Zukunft zu rüsten und sind bezüglich Sanierungslösungen im energetischen Bereich und den Wechsel auf erneuerbare Energien sehr informiert und involviert. Nachhaltigkeit wird unter dem Aspekt der Ökologie betrachtet. Sanierungen werden ausgeführt, wenn auch nach wie vor noch verhalten und zum Teil aus einer Notwendigkeit heraus. Insbesondere die Vermieter sehen darin eine Chance für die Zukunftsfähigkeit ihrer Immobilien mit entsprechender Attraktivität am Markt.

Nachhaltigkeit im Sinne der Inklusion und sozialer Bedürfnisse zeigt sich bei den privaten Eigentümern in den treibenden Faktoren für eine Aufzugsnachrüstung. Gründe wie das Alter, körperliche Beschwerden, Barrierefreiheit und der Transport von schweren Gütern werden spontan und oft genannt. Dies sind ebenfalls Themen, die bereits heute und insbesondere zukünftig von hoher Bedeutung sind. Dennoch machen sich die privaten Eigentümer wider Erwarten mehrheitlich keine Gedanken über die Nachrüstung mit einem Aufzug bzw. sind sich über die Möglichkeit einer solchen Massnahme gar nicht erst bewusst. Oder sie lehnen es ab, vor allem aufgrund der hohen Kosten oder weil sie, oft ohne Vorabklärung, der Meinung sind, ihre Gebäude seien nicht geeignet. Die Vermieter befürchten aufgrund höherer Mietkosten eine fehlende Akzeptanz der Mieter, obschon die Immobilie aufgewertet wird.

Somit zeigt sich in diesem Kundensegment die Relevanz, die emotionalen Treiber als verstärkende Motivationsfaktoren einzusetzen und an den wichtigen Berührungspunkten über die Möglichkeiten und Vorzüge einer Aufzugsnachrüstung zu kommunizieren.

Für die organisationalen Eigentümer ist unbestritten, dass der Immobilienbestand möglichst hindernisfrei erschlossen werden muss und ist deshalb in den Objektstrategien berücksichtigt. Das basiert nicht nur auf allfällig gesetzlichen Vorgaben im Rahmen einer Gesamtsanierung der Liegenschaft, sondern auch und vor allem auf Kosten-Nutzen-Analysen. Sofern die Investition einen Mehrwert liefert hinsichtlich Attraktivität der Immobilie am Markt, werden entsprechende Sanierungen und Modernisierungen umgesetzt. Hierfür könnten auch Alternativlösungen wie Treppen- oder Plattformlifte in Betracht gezogen werden. Das bedeutet auch, das Set an Marken bzw. Anbietern vergrössert sich.

Die Durchführungen von Aufzugsnachrüstungen sowie weiterer Massnahmen für vollständige Barrierefreiheit ist insbesondere in den privatwirtschaftlichen Unternehmen rational getrieben, mit klarem Fokus auf Rentabilität. Ein wichtiger Aspekt in den Organisationen ist die Nachhaltigkeit, insbesondere die Kreislaufwirtschaft und in diesem Rahmen die verwendeten Materialien und Entsorgungsmöglichkeiten. In diesem Bereich ergibt sich eine Möglichkeiten, um sich, abgesehen vom Preis und den technischen Lösungen, zu differenzieren.

Trends in Richtung vernetzte Gebäude und smarte Wohnsysteme für ihre Bestandsgebäude sind generell nicht im Fokus der Eigentümer und deshalb auch nicht im Hinblick auf die Anbindung der Aufzugsanlage an digitale Systeme und Services. Sie sind jedoch mehrheitlich interessiert an den neuesten Technologien und Innovationen. In Verbindung mit dem Aspekt der Nachhaltigkeit bieten die Digitalisierung in der Aufzugsindustrie und entsprechende Lösungen eine zusätzliche Möglichkeit, sich im Markt abzuheben.

4.3.2 Verhalten

Während im Kaufprozess für Sanierungsmassnahme und demnach auch für eine Aufzugsnachrüstung erwartungsgemäss bei den privaten Eigentümern nur wenige Entscheidungsträger beteiligt sind, werden diese Entscheide bei den organisationalen Eigentümern in Gremien getroffen. Unerwartet ist jedoch, dass private Eigentümer wenig Zeit in die Informationssuche investieren oder investieren wollen. Das gilt nicht grundsätzlich für alle Sanierungsmassnahmen, denn im Bereich von neuen Heizungs- und Stromtechnologien wird hoher Rechercheaufwand betrieben. Im Falle einer Aufzugsnachrüstung jedoch ist der Bedarf an einer fachkundigen Beratung bereits in einem frühen Stadium des Prozesses vorhanden. Entsprechend ist der Entscheid für eine Aufzugsnachrüstung im B2C-Bereich zwar extensiv, aber aufgrund der Komplexität vor allem eine vertrauensbasierte Kaufentscheidung, was wiederum die Wichtigkeit des persönlichen Kontaktes verdeutlicht. Es werden deshalb mehrere Angebote eingeholt. Wie sich in den Befragungen gezeigt hat, ist dies allgemein für Sanierungsmassnahmen der Fall und entspricht den Erwartungen bei extensiven Kaufentscheidungen.

Die privaten Eigentümer, sowohl Bewohner als auch Vermieter, richten sich bei ihren Entscheidungen im Allgemeinen nach rationalen Kriterien wie Preis oder Preis-Leistung und unterscheiden sich hierbei nicht von B2B-Entscheidungsträgern. Im Unterschied zu den organisationalen Eigentümern werden bei der Auswahl von Anbietern zwischenmenschliche Faktoren wie Sympathie und Vertrauensverhältnisse in die Überlegungen vermehrt mit einbezogen. Da es sich wie soeben erwähnt um eine vertrauensbasierte Kaufentscheidung handelt, sind diese emotional geprägten Determinanten nachvollziehbar. Bevorzugt werden Anbieter, die alles aus einer Hand bieten und sämtlichen Aufwand übernehmen. Hier greifen erwartungsgemäss aktivierende Prozesse ein, auf die im persönlichen Kontakt Einfluss genommen werden kann. Hinzu kommt die Bevorzugung von Anbietern aus der Region. Das hat zur Folge, dass für eine Aufzugsnachrüstung, sofern von mehreren Herstellern eine passende Lösung angeboten werden kann, die lokal tätigen Anbieter oder Schweizer Unternehmen wie Schindler Aufzüge AG oder EMCH Aufzüge AG präferiert werden. Dem können andere Anbieter durch Sichtbarkeit und Kommunikation der lokalen Standorte und Servicenetzwerke entgegenwirken.

Nach ihren Angaben ist die Beauftragung eines Projektleiters für Sanierungsmassnahmen, wie z. B. einem Architekten oder Liftberater, eher nicht vorgesehen, jedoch kann dies aufgrund der fehlenden Erfahrung für eine Aufzugsnachrüstung nicht abschliessend beurteilt werden.

Ein weiterer wichtiger Unterschied von B2C zu B2B im Prozess ist der Moment der Entscheidung, ob eine Aufzugsnachrüstung durchgeführt wird oder nicht. Während im B2B-Bereich aufgrund der vorhergehenden Analysen dieser bereits vor der Angebotsanfrage bzw. Ausschreibung getroffen wird, machen die privaten Eigentümer Gebrauch von der No-Choice-Option, soll heissen sie entscheiden sich trotz einer passenden Lösung gegen die Massnahme. Wie in Kapitel 2.3.5 erläutert, nimmt das Einfluss auf die Bewertung der Beratungen und der Offerte, denn es wird nicht nur das Angebot an sich beurteilt. Sie müssen vom Mehrwert und langfristigen Nutzen einer Aufzugsnachrüstung überzeugt werden.

Im B2B-Bereich hat sich ein hohes Mass an Formalisierung des Prozesses bestätigt, jedoch überrascht die strikte Einhaltung des Leistungsmodelles nach SIA, nicht nur wie erwartet von der öffentlichen Hand sondern auch von den anderen Organisationsformen, vor allem den Aktiengesellschaften. Die Angebotserstellung richtet sich nach der Ausschreibung und die Eignungs- und Urteilungskriterien für die Auftragsvergabe sind streng vorgegeben. Sie lassen gemäss Aussagen der Befragten keinen Spielraum für emotionsgetriebene Bewertungen. Die Verhaltensforschung legt diesbezüglich andere Untersuchungsergebnisse vor, welches den Schluss zulässt, dass bei der Anbieterwahl irrationale Faktoren die Entscheidung beeinflussen. Diesen Aspekt gilt es noch weiter zu erforschen (vgl. Kapitel 6.3).

Weiter ist die Aussage, dass Organisationen auch für Sanierungsprojekte in den meisten Fällen mit Totalunternehmern zusammenarbeiten, eine wichtige Erkenntnis. Das hat zur Folge, dass die Berührungspunkte mit dem Entscheidungsträger in jeder Phase des Prozesses sehr reduziert sind und damit die direkte Einflussnahme abnimmt. Somit ist auch nicht abschliessend festzustellen, in welcher Kaufsituation sich die organisationalen Eigentümer bewegen. In denjenigen Projekten, die direkt von den Eigentümern

ohne Bauherrenvertretung betreut werden, kann wie erwartet von einem modifizierten Wiederkauf ausgegangen werden, deren Kaufentscheidung aber limitiert ist. Aufzugsnachrüstungen sind wiederkehrender Bestandteil von Sanierungsprojekten und deshalb wirkt der Prozesse routiniert und das Involvement ist eher gering. In dieser Kaufklasse stehen der Preis und die Konditionen im Vordergrund und i. d. R. müssen sich in dieser Situation bestehende Lieferanten verteidigen und neue Anbieter erhalten die Möglichkeit zu offerieren. Bei der Auftragsvergabe für eine Aufzugsnachrüstung unter Einhaltung der SIA-Phasen unterscheidet sich dies hinsichtlich der Vorgabe der Chancengleichheit.

Aufgrund dessen, dass private Eigentümer eine Aufzugsnachrüstung überwiegend nur einmalig durchführen während die organisationalen Eigentümer wiederholt und stets von Neuem ausschreiben, hat der Eintritt in den Loyalty Loop, um mögliche Folgeaufträge auszulösen, eine geringere Bedeutung als angenommen. Jedoch löst die Installation einer Aufzugsanlage einen erneuten Entscheidungsprozess ein, um den Partner für die Aufzugswartung zu wählen. In den meisten Fällen erhält der bereits gewählte Lieferant der Anlage den Auftrag für die Wartung und Serviceleistungen. In dieser Geschäftsbeziehung ist die Loyalität des Kunden sehr wichtig, denn diese Wartungsverträge sind zeitlich begrenzt. Für Verlängerungen oder Neuverhandlungen ist von Vorteil, wenn sich der Käufer im Loyalty Loop befindet, anstelle die Journey von vorne zu beginnen und Alternativen zu erwägen.

Nichtsdestotrotz hat die Zufriedenheit der Kunden eine hohe Relevanz. Vor allem im B2C-Bereich führt dies zu Weiterempfehlungen. Es werden zwar tendenziell wenig Bewertungen im Internet, dafür aber klassische Mund-zu-Mund-Propaganda im sozialen Umfeld. Wie bedeutend diese ist, zeigt die globale Studie «The Nielsen Global Trust in Advertising Survey» (Nielsen Company, 2015). 83 % der befragten Konsumenten geben an, dass sie den Empfehlungen von Familienmitgliedern und Freunden vollständig oder einigermaßen vertrauen. Bei den organisationalen Eigentümer hat sich nicht bestätigt, dass eine zufriedenstellende Zusammenarbeit zu Weiterempfehlungen führt. Jedoch kann davon ausgegangen werden, dass sie eher einwilligen, das Projekt als Referenz zu nutzen und allenfalls einen Beitrag dazu leisten, z. B. ein Zitat oder ein Interview. Damit können sich die Anbieter wiederum im Markt positionieren.

4.3.3 Berührungspunkte

Hinsichtlich der Customer Journey und den Berührungspunkten ist für die ersten Phasen des Entscheidungsprozesses auffallend, dass sowohl bei den privaten sowie auch bei den organisationalen Eigentümern nicht nur Kanäle im Online-Bereich genutzt, sondern nach wie vor auch Medien wie z. B. Fachzeitschriften oder Verbandszeitungen konsumiert werden. Die privaten Eigentümer lesen wie erwähnt bevorzugt die Zeitung des Hauseigentümerverbandes Schweiz, mit einer Auflage von knapp 337'500 Exemplaren und rund 564'000 Lesern die beachtenswerteste Publikation in der Schweiz für private Immobilieneigentümer (Fachmedien.ch, 2022). Zudem werden auch Veranstaltungen und Messen besucht. Diese Medien und Plattformen, stets in Kombination mit den Berührungspunkten in den Online-Kanälen, müssen entsprechend berücksichtigt und mit passenden Inhalten befüllt werden.

In B2C und in B2B ist die gezielte Suche im Internet von hoher Relevanz. Dementsprechend ist Suchmaschinenmarketing für die Anbieter ein sehr wichtiges Teilgebiet, auf das im Online-Bereich ein Fokus gelegt werden soll. Dies umfasst sämtliche Massnahmen, um die Sichtbarkeit einer Website auf den Ergebnisseiten einer Suchmaschine zu erhöhen. In Folge ist die professionelle Aufmachung und Pflege der Website ebenso betroffen, wobei hinsichtlich Informationen zu den Lösungen nicht zu sehr ins Detail gegangen werden muss, da die Entscheidungsträger diese im persönlichen Kontakt, sprich in der Beratung und schlussendlich im Angebot erhalten möchten.

Unerwartet ist die schwache Gewichtung der sozialen Medien, welche eher von den organisationalen Eigentümern als Informationsquelle genutzt werden. Daher sind die Ressourcen, die dafür eingesetzt werden, basierend auf den Verhaltensanalysen, z. B. Klickverhalten, zu hinterfragen und nicht zur Leadgenerierung sondern eher für die Bekanntheit und Aufmerksamkeit einzusetzen. Im Rahmen dieser Arbeit wurde keine soziodemographische Unterscheidung bezüglich Alter vorgenommen, deshalb bietet sich eine vertiefte Untersuchung der Nutzung von Social Media von Immobilieneigentümern an (vgl. Kapitel 5.2).

Hinsichtlich der unterschiedlichen Interessen an Themen und Inhalten der beiden Zielgruppen ist darauf zu achten, in der Ausgestaltung dieser Berührungspunkte eine Differenzierung vorzunehmen (vgl. Kapitel 5.3). Während im B2B-Bereich faktenbasierte und lösungsorientierte Berichte erwünscht sind, muss bei den privaten Eigentümern Aufmerksamkeit durch Geschichten mit weniger Informationsgehalt generiert werden.

Entgegen den Erwartungen hat für eine Aufzugsnachrüstung der persönliche Kontakt im B2B-Bereich im Gegensatz zu den Privatpersonen einen geringen Stellenwert. Der Bedarf an Beratung ist gering und insbesondere wenn ein Totalunternehmer beauftragt wird, gibt es wenige bis keine persönlichen Berührungspunkte mit dem Entscheidungsträger. Der persönliche Kontakt zum Kunden, sprich das Kundenbeziehungsmanagement, das im B2B-Bereich sehr relevant ist, verändert sich dadurch und muss auf den Totalunternehmer verlagert werden. Unabhängig davon ob der Kontakt und die Beratung direkt mit den Eigentümern oder über Bauherrenvertretungen stattfindet, es gilt auf jeden Fall den Interessenten und Kunden in das Zentrum zu stellen und auf ihre Bedürfnisse einzugehen. Die Ergebnisse der Befragungen zeigen auf, dass nur schon mit einer guten Erreichbarkeit des Ansprechpartners oder des Innendienstes und entsprechend professionell aufgesetzten Prozessen während des Projektes dem Kunden ein positives Erlebnis geboten werden kann.

Bestandteil dieser Kundenerfahrung ist auch die Ausgestaltung des Angebots und darauf sollte ein Augenmerk gelegt werden. Die Entscheidungsträger in beiden Gruppen sind sich einig, dass dieses gut strukturiert, übersichtlich und verständlich sein soll. Die privaten Eigentümer empfinden dies andernfalls als Überforderung. Sinnvoll wäre das Angebot in zwei Teile zu gliedern mit der Gesamtübersicht aller Leistungen und Preise zu Beginn und der Aufschlüsselung mit detaillierten Informationen im zweiten Teil. Dabei muss auch darauf geachtet werden, dass alle Kostenträger für die Massnahme zuzüglich extern beschafften Leistungen aufgeführt werden. Diese Aussagen aus der Untersuchung unterstreichen nochmals das

Bedürfnis der Anfrager nach schlüsselfertigen Lösungen. Die grafische Darstellung der Angebote hat für die Eigentümer wenig bis kein Einfluss. Dennoch ist essenziell, der Marken- und Bildsprache dennoch Beachtung zu schenken. Ein durchgängiges Corporate Branding und damit eine unternehmerische Markenführung an allen Berührungspunkten verschafft dem Anbieter Identität, Wiedererkennung und dient als Qualitätsmerkmal.

4.4 Zusammenfassung der Forschung

Die Forschung hat bestätigt, dass die privaten Eigentümer, insbesondere die Bewohner, aus emotionaler Sicht die Vorzüge einer Aufzugsnachrüstung erkennen. Das kann durchaus stark genug wiegen, um sich für eine solche Massnahme zu entscheiden. Es setzen jedoch wie bei den organisationalen Eigentümern rasch kognitive Prozesse ein. Die rationalen Argumente, die gegen eine Aufzugsnachrüstung sprechen, allen voran die Investitionskosten, führen dazu, dass sich die privaten Eigentümer mehrheitlich nicht mit dieser Thematik auseinandersetzen. Aus diesem Grund müssen an den relevanten Berührungspunkten sowohl in der Phase der Problemerkennung als auch während der Informationssuche, im Kontakt mit dem Anbieter, die Treiber wie Wohnen im Alter, Barrierefreiheit und Komfort in der Mobilität in den Vordergrund rücken. Das Bedürfnis für eine Aufzugsnachrüstung muss verstärkt werden, unterstützt von der Bekanntmachung der Möglichkeiten. Die Kommunikation im B2B-Bereich hingegen ist lösungsorientiert. Die organisationalen Eigentümer müssen nicht von der Durchführung der Massnahme überzeugt werden, sondern von der passendsten Lösung und dem geeignetsten Anbieter.

In der Bewertung des Angebotes und Auswahl des Anbieters unterscheiden sich die privaten von den organisationalen Eigentümer dadurch, dass zwischenmenschliche Merkmale wie Sympathie und Vertrauen einen starken Einfluss haben. Insbesondere dann, wenn die Preisdifferenzen gering sind. Denn die Kosten sind trotz dieser aktivierenden Vorgänge entscheidend. Die organisationalen Eigentümer entscheiden im Kollektiv und ausschliesslich nach Fakten anhand vorgegebener Kriterien. Sie bewerten den Preis und die dafür angebotene Leistung. Es wird jedoch angenommen, dass entgegen den Aussagen der Befragten dennoch emotionale Grössen einfließen. Daher sind sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich der persönliche Kontakt und die Beratung sowie auch die Beziehungspflege und Netzwerkaufbau von hoher Bedeutung.

Hinsichtlich der Berührungspunkte hat sich gezeigt, dass für das Generieren von Aufmerksamkeit und Bedürfnis nicht nur Online-Medien relevant sind, sondern nach wie vor klassische Medien wie Verbands- und Fachzeitschriften. Es bietet sich Optimierungspotenzial im Marketing-Mix und Omnichannel-Management. Wider Erwarten werden sozialen Medienplattformen wie LinkedIn überwiegend wenig genutzt. Es gilt deshalb zu analysieren, welche Relevanz diese Touchpoints für den Entscheidungsprozess einer Aufzugsnachrüstung aufweisen.

Im folgenden Kapitel werden aufgrund dieser Ergebnisse und Interpretationen konkrete Handlungsempfehlungen für KONE Schweiz ausgesprochen.

5 Handlungsempfehlungen

Die Erkenntnisse aus der Untersuchung sowie die Beantwortung der beiden Forschungsfragen resultieren in konkreten und praxisbezogenen Handlungsempfehlungen für KONE Schweiz hinsichtlich des Teilmarktes Aufzugsnachrüstung. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über diese Empfehlungen in der Reihenfolge ihrer Priorität.

5.1 Fokus auf Kundenzentrierung

Zusätzlich zu den regelmässig durchgeführten Kundenbefragungen bei KONE Schweiz hat auch diese Untersuchung die Bedeutung der Kundenzentrierung gezeigt. Ein professioneller Service mit guter Erreichbarkeit, zeitnahen und professionellen Reaktionen auf Anfragen und Beschwerden sowie vertrauensbildendem Störungsdienst sind eine Grundlage hierfür. Hinzu kommen Kompetenz in der Beratung und den Auskünften mit Sicht auf die Bedürfnisse und Erwartungen des Anfragers anstelle des Produktes. Der Kunde bzw. der potenzielle Kunde muss sich verstanden fühlen. Kundenzentrierung zieht sich durch die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens und betrifft nicht nur die Prozesse für eine Aufzugsnachrüstung. Es kann sich als sehr wichtiges Differenzierungsmerkmal gegenüber den Mitbewerbern herausstellen. Im untersuchten Teilmarkt insbesondere im Kontakt mit den privaten Eigentümern, die sehr viel Wert auf diese Betreuung legen, kann nicht nur die Wahl auf einen KONE-Aufzug daraus resultieren, sondern aufgrund der Vertrauensbildung auch der grundsätzliche Entscheid für eine Aufzugsnachrüstung beeinflusst werden.

KONE Schweiz ist diesbezüglich bereits aktiv und führt in Zusammenarbeit mit anderen Ländereinheiten oder unter Leitung des Konzerns neue Abläufe ein und arbeitet an Optimierungen der Arbeitsweisen. Potenzial liegt vor allem in der Ausschöpfung der Möglichkeiten für Prozessautomatisierungen über die gesamte Customer Journey hinweg. Damit kann erreicht werden, dass der Aussendienst mehr Zeit für die Interessenten und Kunden aufbringen und somit den persönlichen Kontakt intensivieren kann. Zudem gilt es, die Kundenzentrierung bei allen Mitarbeitenden zu verinnerlichen und Kompetenzen aufzubauen. Damit kann ein ganzheitliches Erlebnis für den Interessenten und Kunden gewährleistet werden. Das ist mit Priorität anzugehen, damit bereits bei denjenigen Entscheidungsträgern, die mit KONE Schweiz in Kontakt sind, ein positiver Effekt erzielt werden kann.

5.2 Touchpoint-Analyse

Derzeit werden im Kommunikations-Mix für die Aufzugsnachrüstung die Ressourcen fast ausschliesslich in den digitalen Medien eingesetzt. In den Interviews sowohl mit den privaten als auch mit den organisationalen Eigentümern hat sich jedoch gezeigt, dass relevante Berührungspunkte mit den potenziellen Interessenten nicht nur im Online-Bereich liegen, sondern auch in traditionellen Printmedien und physischen Kontaktpunkten wie Fachveranstaltungen und Messen. Diese Erkenntnisse bilden bereits eine Grundlage, um künftig eine Kombination aus diesen Kanälen im Sinne von Omnichannel-Management für

Bekanntheit und Informationsvermittlung einzusetzen. Dazu ist empfehlenswert, eine Touchpoint-Analyse für die Phase Problemerkennung durchzuführen, um einerseits bei den privaten Eigentümern einen Reiz auszulösen und ein Bedürfnis zu schaffen und andererseits die organisationalen Eigentümer über neue Lösungen und Technologien zu informieren und sich zu positionieren. Diese Analyse kann anhand Erfahrungswerten intern durchgeführt werden, jedoch bietet sich an, eine vertiefende quantitative Umfrage bei den Entscheidungsträgern, getrennt nach B2C und B2B, durchzuführen.

Bei den privaten Eigentümern ist eine nach Alter und allenfalls weiterer soziodemographischer Merkmale, z. B. die Einkommensklasse, gegliederte Stichprobe von Vorteil. Damit können die Berührungspunkte und das Medienverhalten sehr konkret evaluiert werden, einschliesslich der Nutzung der gängigen Social Media Plattformen aber auch Portalen wie YouTube. Sollte die Gewichtung der digitalen gegenüber den physischen Berührungspunkte eine Generationenfrage sein, können entsprechend auch gesonderte Strategien umgesetzt werden.

Basierend auf den Aussagen der Befragten ist es sinnvoll, diese Analyse auf die Bauherrenvertreter, insbesondere Totalunternehmer aber auch Architekten als Vertreter von privaten Eigentümern zu erweitern. Für den B2B-Bereich ist dies relevant, da unter Umständen für die Kaufentscheidung wenig bis keine Berührungspunkte mit den organisationalen Eigentümern auftreten. Hinsichtlich den Stadien, welche die organisationalen Eigentümer für ein Sanierungsprojekt durchlaufen, kann untersucht werden, ob nicht erst in der Ausschreibungsphase, sondern bereits für die Machbarkeitsstudien Berührungspunkte geschaffen werden können, im Sinne von Prüfungs- und Beratungsleistungen. Zusätzlich ist zu untersuchen, ob KONE Schweiz, wie das auch in anderen Ländern der Fall ist, einen weiteren Berührungspunkt zur Ausgestaltung der Ausschreibungen schaffen kann, indem den Anfragern die benötigten Leistungsverzeichnisse vorgegeben werden. Damit kann sich ein Anbieter in Bezug auf sein Angebot bereits in eine Vorteilsposition begeben.

Schlussendlich gilt es zu berücksichtigen, dass nicht nur die von KONE gestalteten und beeinflussbaren Berührungspunkte in der Analyse betrachtet werden, sondern auch die customer- und partner-owned Touchpoints sowie die von Drittpersonen gesteuerten Einflüsse.

5.3 Segmentierung und differenzierte Ansprache

In der Marketing- und Vertriebsstrategie von KONE Schweiz für Aufzugsnachrüstung ist bis anhin keine Segmentierung der Zielgruppen vorgesehen. Anhand der Erkenntnisse im Rahmen dieser Arbeit und der vorgängig empfohlenen Touchpoint-Analyse empfiehlt sich eine entsprechende gesonderte Betrachtungsweise für eine differenzierte Ansprache und Betreuung.

Private Eigentümer müssen in einer ersten Phase mehrheitlich auf die Thematik und die Möglichkeiten einer Aufzugsnachrüstung aufmerksam gemacht und KONE als Anbieter bekannt gemacht werden. Für diese Bedürfnisgenerierung sollen emotionale Botschaften basierend auf den Treibern für die Massnahme

eingesetzt werden. Das Storytelling ist für alle Berührungspunkte relevant und soll entsprechend auch Einfluss nehmen auf den persönlichen Kontakt und Verkaufsgespräche bzw. -beratungen. Die privaten Eigentümern möchten im Gegensatz zu den B2B-Entscheidern mehrheitlich nicht zu detailliert mit technischen Spezifikationen konfrontiert werden. Bei ihnen steht die die Erfüllung ihrer Bedürfnisse im Vordergrund, insbesondere wenn sie nicht nur Entscheidungsträger, sondern auch Nutzer der Aufzugsanlage sind und ihre eigene Mobilität und ihr Wohnkomfort durch die Massnahme verbessert wird. Ein weiteres wichtiges Element der Kommunikation stellt die Positionierung von KONE Schweiz als im Schweizer Markt mit verschiedenen Standorten bestens vernetzte KMU dar, unabhängig von ihrer Zugehörigkeit zu einem globalen Konzern. Damit wird im B2C-Segment auf die gewünschte regionale Nähe eingegangen und suggeriert gleichzeitig hohe Erfahrungswerte, Qualität und Professionalität als Grossunternehmen.

Den organisationalen Eigentümern sind die Möglichkeiten einer Aufzugsnachrüstung aufgrund ihrer Erfahrung bekannt und diese werden in einem sehr frühen Stadium der Objektplanung anhand Machbarkeitsstudien geprüft. Deshalb stellt sich nicht die Frage, ob die Nachrüstung durchgeführt wird, sondern welcher Anbieter dafür die passende Lösung bietet und das beste Angebot erarbeitet. Entsprechend sind diese Entscheidungsträger oder ihre Vertreter sehr lösungsorientiert und preisgetrieben. Ihr Interesse gilt den technologischen Entwicklungen sowie Innovationen und mit diesen Informationen und Differenzierungsmerkmalen gegenüber dem Wettbewerb sollen sie an den relevanten Berührungspunkten versorgt werden. Obwohl laut Aussagen der Befragten die Auftragsvergabe neutral und streng nach Bewertungskriterien verläuft, spricht kein Anbieter bevorzugt wird, ist es dennoch wichtig, sich im B2B-Segment als Fachexperte für Aufzugsnachrüstungen zu positionieren und innerhalb der Organisationen ein Netzwerk aufzubauen, um das Zusammenwirken der Buying Center besser zu verstehen.

5.4 Differenzierung durch Nachhaltigkeit

Die Gebäude und die Infrastrukturen der Städte und Gemeinden der Zukunft sind nachhaltig. Diese Thematik ist bei den Eigentümern bereits heute gegenwärtig. In den Interviews bestätigten sowohl die Befragten im B2C- als auch im B2B-Bereich die Nachhaltigkeit als Treiber für Investitionen im Rahmen von durchgeführten oder künftig geplanten Sanierungsmassnahmen und strategischen Zielsetzungen in ihren Organisationen. Dabei ist festzuhalten, dass in den Gesprächen der Begriff Nachhaltigkeit hinsichtlich ökologischen Aspekten, wie z. B. Reduktion des Energieverbrauches oder Kreislaufwirtschaft diskutiert wurde.

KONE Schweiz nutzt seine in Kapitel 1.2 aufgeführte Pionierleistungen betreffend CO₂-Neutralität, Reduzierung von Ressourcen durch digitale Lösungen und Materialkreislauf bereits in der Kommunikation und den Nutzenversprechen gegenüber ihren Interessenten. Dies jedoch mehrheitlich im Neuanlagengeschäft und im Wartungsverkauf. Im Bereich der Modernisierung und insbesondere der Aufzugsnachrüstung wurden diese Differenzierungsmerkmale bislang noch nicht oder im geringen Mass eingesetzt. Es wird empfohlen, in der Customer Journey für eine Aufzugsnachrüstung diese ebenso zu nutzen, um sich gegenüber Wettbewerbern abzuheben.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass der Preis in der Kaufentscheidung sowohl bei privaten als auch bei organisationalen Eigentümern ein ausschlaggebendes Kriterium ist. Dabei werden oftmals lediglich die Investitionskosten betrachtet. Es ist wichtig, mit den Konsumenten bzw. Käufern die Kosten der Investition über den gesamten Lebenszyklus der Anlage mit einem Zeithorizont von 20 Jahren oder mehr (Total Costs of Ownership) zu betrachten. Eine vernetzte, smarte und zudem CO₂-neutrale Aufzugslösung ermöglicht mit innovativen digitalen Services wie der prädiktiven Wartung und nachhaltigen Materialien eine über die gesamte Lebensdauer kostensparende und effiziente Anlage.

KONE verpflichtet sich den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (Vereinte Nationen, 2022). Innerhalb diesen 17 Zielen setzt sich das Aufzugsunternehmen mit seinen Lösungen und Wertschöpfungsketten insbesondere für «Industrie, Innovation und Infrastruktur» (SDG 9), «Nachhaltige Städte und Gemeinden» (SDG 11), «Nachhaltige/r Konsum und Produktion» (SDG 12) und «Massnahmen zum Klimaschutz» (SDG 13) ein. Entsprechende Zielsetzungen im Speziellen bezüglich Klimaschutz sind mittlerweile in den meisten Unternehmensstrategien verankert. Somit bietet sich im Nutzenversprechen an die Interessenten ein Wettbewerbsvorteil.

5.5 Kooperationen für Gesamtlösungen

In den Gesprächen mit den Eigentümern, insbesondere den privaten Eigentümern, die ohne Bauherrenvertretung handeln, ist deutlich geworden, dass Anbieter bevorzugt werden, die so genannte schlüsselfertige Lösungen anbieten können. Für eine Nachrüstung reicht es nicht aus, nur die Aufzugsanlage zu beschaffen. Abhängig von den Gegebenheiten im oder am Bestandsgebäude sind einige bauseitigen Leistungen nötig und es erfordert weitere Experten z. B. im Bereich der Baustatik, Handwerker für bauliche Eingriffe, um allenfalls Raum für den Aufzugsschacht zu schaffen sowie Lieferanten für die Schachterstellung. Das führt dazu, dass im B2C-Bereich in einer frühen Phase der Sanierungsmassnahme oftmals externe Partner wie z. B. ein Architekt oder ein unabhängiger Liftberater hinzugezogen werden für die Leitung des Projektes. Das führt zu einem Verlust des direkten Kontaktes und die Einflussnahme auf den Entscheidungsträger.

Gemäss Aussagen der privaten Eigentümer ist die Bereitschaft, für Sanierungsmassnahmen mit Externen zusammenzuarbeiten, gering. Wie bereits erwähnt führt dies zurück auf die mangelnde Erfahrung mit der Komplexität einer Aufzugsnachrüstung. Umso mehr bietet sich an, zu Gunsten eines Gesamtangebotes für den Anfrager Kooperationen mit Architekten, Bauingenieuren und Lieferanten für den Gebäude- und Schachtbau zu initiieren. Dabei könnte sogar angestrebt werden, gemeinsame Lösungen zu entwickeln, um die Aufzugsanlage inklusive den Schacht als ein Komplettpaket anzubieten. Für organisationale Eigentümer ist der Bedarf danach höchstwahrscheinlich weniger hoch, insbesondere wenn sie mit Totalunternehmer zusammenarbeiten oder aufgrund der Kompetenzen der internen Planer. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, solche Kooperationen für Gesamtlösungen auf private Eigentümer auszurichten.

5.6 Einflussnahme auf gesetzliche Grundlage

In den Interviews wurde mehrmals erwähnt, dass erst eine Dringlichkeit zu einer Planung und Durchführung von Sanierungsmassnahmen führt. Das gilt vor allem für die privaten Eigentümer, jedoch wurden auch entsprechende Aussagen von den organisationalen Eigentümern getroffen. Diese Dringlichkeit kann einerseits auf Einflüssen aus der Umwelt, z. B. Sturm oder Überschwemmungen oder technischen Defekten basieren. Andererseits zeigt sich aktuell in der Schweiz im Bereich der erneuerbaren Energien und deren Lösungen für klimafreundliche Gebäude, dass es oftmals gesetzliche Vorschriften und Rahmenbedingungen benötigt, damit Um- oder Nachrüstungen bei den Immobilienbesitzern in den Fokus gelangen.

Wie in Kapitel 4.3.1 diskutiert, erkennen die Eigentümer die Vorzüge einer Aufzugsnachrüstung im Hinblick auf ihre eigene Zukunft oder die der Mieterschaft deutlich und sie sprechen sich für hindernisfreie Gebäude aus. Dennoch ist die Bereitschaft, dafür Geld zu investieren, eher gering oder an wirtschaftliche Interessen gebunden. Aus diesem Grund wäre eine Verschärfung des bestehenden Bundesgesetzes für Behindertengleichstellung empfehlenswert. Die Vorschrift zur behindertengerechten Erschliessung von Gebäuden soll ausgedehnt werden auf Bestandsgebäude, die vor Inkrafttreten des Gesetzes errichtet wurden. Dafür und um die Nachrüstung von Bestandsgebäuden mit Aufzügen politisch zum Thema zu machen, sollte der Verband Schweizerischer Aufzugsunternehmer, bei dem KONE Schweiz und die Mehrzahl der Schweizer Aufzugsanbieter Mitglied sind, die Möglichkeiten entsprechender Vorstösse nutzen.

Im folgenden letzten Kapitel wird die Forschung des Themas dieser Arbeit abschliessend konkludiert und anhand der Herausforderungen, die sich ergaben, kritisch hinterfragt. Daraus entsteht der Ausblick auf weiterführende Untersuchungen.

6 Schlussfolgerungen

Dieses Kapitel bildet den Abschluss der Arbeit mit dem Fazit zum untersuchten Thema und den Erkenntnissen, den Herausforderungen sowie den Ausblick auf weitere Forschungen.

6.1 Fazit

„All Safe, Gentlemen, All Safe.“

Elisha Graves Otis

Mit diesen Worten läutete Elisha Graves Otis bei der Präsentation seiner Erfindung, der Fangvorrichtung, an der New Yorker «Exhibition of the Industry of all Nations» 1854 die Erfolgsgeschichte des sicheren Seilaufzuges ein. Dieser fand zunächst Einzug in spezielle Bauten wie Luxushotels und ermöglichte die Errichtung von Wolkenkratzern. Im Laufe der Zeit wurden alle Arten von mehrstöckigen Gebäuden immer häufiger mit Aufzügen ausgestattet, um die Vorzüge einer komfortablen Fortbewegung und der Barrierefreiheit zu nutzen. Dennoch wurde in der Schweiz erst im 21. Jahrhundert das Gesetz verabschiedet, welches ab einer festgelegten Grösse einer neu errichteten Immobilie eine Aufzugsanlage zwingend vorschreibt. Entsprechend wohnt oder arbeitet eine hohe Anzahl der Bevölkerung in Gebäuden, in denen sie sich im Falle einer plötzlichen Gehbehinderung oder körperlichen Einschränkungen im Alter nicht mehr fortbewegen können.

In der Mehrzahl dieser Liegenschaften ist es möglich einen Aufzug nachzurüsten. Es obliegt den Eigentümern, bestehend aus natürlichen und juristischen Personen, diese Massnahme zu prüfen und durchzuführen. Im B2B-Bereich planen die Organisationen auf Grundlage von Machbarkeit und Rentabilität. Ist beides gewährleistet, liegt der Entscheid darin, den passenden Anbieter mit bestbewertetem Angebot zu beauftragen. Die privaten Eigentümer sind durch die genannten Mobilitätsansprüchen emotional getrieben. Grundsätzlich ist der Wunsch nach einem Aufzug vorhanden, insbesondere bei den Bewohnern, da sie selbst davon profitieren. Der Entscheid für oder gegen die Massnahme ist jedoch sehr abhängig von den Kosten. Diese Zusammenhänge von emotionalem Involvement und kognitiven Prozessen sowie der Zeitpunkt der Entscheidung in der Customer Journey ist eine wesentliche Erkenntnis in den unterschiedlichen Entscheidungsprozessen. Dadurch können die relevanten Berührungspunkte während des Prozesses, welche in den Befragungen identifiziert wurden, differenziert ausgestaltet werden.

Dazu zählt auch der persönliche Kontakt des Anbieters mit den Anfragern. Auf diesen sind die privaten Eigentümer mehr angewiesen, da sie Informationen und Beratungen benötigen, die sie sich eigenständig nicht beschaffen können. Vor allem ist nebst den technischen Spezifikationen und den Kosten bedeutend, mit den Interessenten ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und sie anhand der emotionalen Treiber von der Aufzugsnachrüstung kontinuierlich zu überzeugen. Ein interessantes Ergebnis in diesem Rahmen ist zudem, dass die Aufmachung des Angebotes Einfluss auf die Wahrnehmung des Anbieters nehmen kann, da es seine Qualität und Professionalität widerspiegelt.

In der Forschung für diese Arbeit ist es gelungen, grundlegende Unterschiede in den Entscheidungsprozessen von B2C zu B2B im Hinblick auf eine Aufzugsnachrüstung aufzudecken. Sie finden sich mehrheitlich wieder in den theoretischen Grundlagen zum Kaufverhalten, wobei einige Ergebnisse aus den Interviews der Verhaltensforschung widersprechen. Diese gilt es in weiterführenden Untersuchungen zu prüfen.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse können konkrete Handlungsempfehlungen für KONE Schweiz ausgesprochen werden. Diese resultieren als Leitgedanken aus den Aussagen der Befragten und ihren Bedürfnissen. Die Realisierbarkeit dieser Empfehlungen wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht geprüft.

6.2 Herausforderungen der Forschung

Wie beispielsweise in unseren Nachbarländern Deutschland und Österreich ist auch in der Schweiz nicht statistisch erhoben, wie viele mehrstöckige Gebäude über keinen Aufzug verfügen und wo diese liegen. Dementsprechend ist es nicht möglich, das Potenzial am Markt detailliert zu erfassen. Die zur Verfügung stehenden Zahlen lassen gleichwohl die Mutmassung zu, dass ein strategischer Fokus der Aufzugshersteller auf diesen Teilmarkt gerechtfertigt ist.

Als schwierig dargestellt hat sich das Auffinden von Interviewpartnern, die den definierten Entscheidergruppen entsprechenden. Im B2B-Bereich bestand die Herausforderung darin, die geeigneten Ansprechpartner innerhalb der Organisationen zu akquirieren, da an den Entscheidungsprozessen in Form von Gremien mehrere Mitglieder mit verschiedenen Funktionen beteiligt sind. Im B2C-Bereich für die Gruppen 1A und 1B war problematisch, private Stockwerk- oder Grundstückeigentümer zu finden, deren Immobilie keinen Aufzug installiert hat oder die eine Aufzugsnachrüstung durchgeführt haben. Obwohl im Rahmen dieser Arbeit festgestellt wurde, dass die Anzahl solcher Besitzer hoch ist. Es existieren keine öffentlich zugänglichen Datenbanken oder anderweitige Quellen, die dafür genutzt werden können. Das schränkte die Auswahl dahingehend ein, dass keine Gliederung nach soziodemographischen Merkmalen oder Kategorisierung nach Eigentumsverhältnissen möglich war.

6.3 Ausblick für Folgeforschung

Sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereiche bieten sich vertiefte Erhebungen an, um die Ergebnisse dieser Forschung mit umfangreicheren Stichproben zu überprüfen und ergänzen.

Zur weiteren Untersuchung des Verhaltens von privaten Eigentümern müssen Einordnungen der Befragten in Kategorien nach Alter, Einkommensklasse und Eigentumsverhältnisse wie z. B. der Standort vorgenommen werden. Dies ermöglicht eine spezifische Analyse der Motivationen und Verhaltensweisen innerhalb dieser Einteilungen und einen detaillierteren Vergleich zu den organisationalen Eigentümern. Die Gliederung in die Untergruppen «Bewohner» und «Vermieter» sowie deren Kombination sind weiterhin zu berücksichtigen.

Für den B2B-Bereich wurden in dieser Forschung ausschliesslich grosse Schweizer Immobilienbesitzer befragt. Der eruierte hohe Grad an Formalisierung nach SIA-Leistungsphasen und insbesondere die negierten irrationalen Einflüsse wie persönliche Einstellung und Präferenzen sollen hinterfragt werden. Das erfordert eine Ausdehnung der Befragten mit Einbezug von kleineren Organisationen, um reliable Ergebnisse über die verschiedenen Organisationsformen und -grössen zu erhalten.

Diese weiterführenden Forschungen sind vorzugsweise wiederum anhand qualitativer Methoden durchzuführen. Zusätzlich können auch Beobachtungen im täglichen Geschäft des Aussendienstes hinzugezogen werden. Entsprechend ist empfehlenswert, auch Mitarbeiter aus dem Vertrieb sowie auch externe Beeinflusser wie Architekten oder Totalunternehmer in die Untersuchungen einzubeziehen.

Wie bereits in Kapitel 5.2 als Handlungsempfehlung ausführlich dargelegt, ist eine Touchpoint-Analyse sinnvoll, um die in der Untersuchung ermittelten, teilweise unerwarteten Berührungspunkte entlang der Customer Journey konkreter zu beleuchten. Insbesondere die Nutzung von Social Media soll unter Berücksichtigung von soziodemographischen Unterschieden der Immobilieneigentümer, geprüft werden. Diese Analyse kann im Rahmen der oben beschriebenen qualitativen Folgeforschung erfolgen. Hierfür eignet sich jedoch eine quantitative Befragung, um eine repräsentative Anzahl Ergebnisse zu erhalten. Damit kann die Customer Journey für eine Aufzugsnachrüstung gezielt nach den Bedürfnissen und Verhaltensweisen der unterschiedlichen Zielgruppen optimal gestaltet werden.

VI Literaturverzeichnis

- Anderl, E., Schumann, J. H., & Kunz, W. (2016). Helping Firms Reduce Complexity in Multichannel Online Data: A New Taxonomy-Based Approach for Customer Journeys. *Journal of Retailing*, 92(2), 185-203.
- Backhaus, K., & Voeth, M. (2014). *Industriegütermarketing* (10. Auflage). Franz Vahlen München.
- Backhaus, K., & Voeth, M. (2015). *Handbuch Business-to-Business-Marketing* (2. Auflage). Springer Gabler.
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2006). *Consumer Behavior* (10. Auflage). Thomson South-Western.
- Bundesamt für Energie (BFE). (2019). *Wertvermehrnde und werterhaltende Investitionen bei umfassenden Sanierungen*. Bericht.
- Bundesamt für Justiz. (2003). *Bundesgesetz über die Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen*. Bern: BJ.
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2015). Behinderung und Wohnverhältnisse. *BFS Aktuell*, (10).
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2018). Die Wohnverhältnisse der älteren Menschen in der Schweiz, 2016. *BFS Aktuell* (1), 2-5.
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2020). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020-2050*. Publikation.
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2021). *Von Gebäude nach Gebäudekategorie sowie Bauperiode und Geschoszahl in 2020*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bauwohnungswesen/gebaeude/groesse.assetdetail.17924952.html>
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2021). *Bevölkerung: Panorama*. Publikation, Bundesamt für Statistik.
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2022). Von Eigentübertypen der Gebäude im Jahr 2020: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bauwohnungswesen/gebaeude.gnpdetail.2022-0305.html>
- Celsi, R. L., & Olson, J. C. (1988). The Role of Involvement in Attention and Comprehension Processes. *Journal of Consumer Research*, (15), 210-224.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009). The Consumer Decision Journey. *McKinsey Quarterly*, (3), 96–107.
- Diekmann, A. (2017). *Empirische Sozialforschung* (11. Auflage). Rowohlt Verlag.
- Ebster, C., & Stalzer, L. (2013). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (4. Auflage Ausg.). Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, (93), 88-100.
- Eichen, F. (2010). *Messung und Steuerung der Markenbeziehungsqualität*. Gabler Research.
- Erasmus, A. C., Boshoff, E., & Rousseau, G. (2001). Consumer decision-making models within the discipline of consumer science: a critical approach. *Journal of Family Ecology and Consumer Sciences*, 29(1), 82-90.
- Esch, F.-R., & Kochann, D. (2019). *Kunden begeistern mit System*. Campus Verlag.
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196-227.
- Fachmedien.ch. (2022). Von Der Schweizerische Hauseigentümer: <https://www.fachmedien.ch/portfolio/47-der-schweizerische-hauseigentuerer.html> abgerufen
- Foscht, T., Swoboda, B., & Schramm-Klein, H. (2017). *Käuferverhalten* (6. Auflage). Springer Gabler.
- Hadjikhani, A., & LaPlaca, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, (42), 294-305.
- Howard, J. A., & Seth, J. N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. Wiley.
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, Langsames Denken*. Siedler Verlag.

- KONE (Schweiz) AG. (2022). *Share of Market Switzerland*. Internes Dokument.
- KONE Corporation. (2019). *Annual Review 19*. Geschäftsbericht.
- KONE Corporation. (2022). *Annual Review 2021*. Geschäftsbericht.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & Piercy, N. (2016). *Grundlagen des Marketing* (6. Auflage). Pearson Deutschland GmbH.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Opresnik, M. O. (2017). *Marketing-Management* (15. Auflage). Pearson Deutschland GmbH.
- Kraigher-Krainer, J. (2007). *Das ECID-Modell*. Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kranzbühler, A.-M., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E., & Teerling, M. (2018). The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, (20), 433-456.
- Kroeber-Riel, W., & Gröppel-Klein, A. (2019). *Konsumentenverhalten* (11. Auflage). Franz Vahlen München.
- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, (80), 69-96.
- Lilien, G. L. (2016). The B2B Knowledge Gap. *International Journal of Research in Marketing*, (33), 543-556.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Auflage). Beltz Verlag.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung* (13. Auflage). Springer Gabler.
- Miller Heiman, Inc. (2008). *Selling and Sales Management in the Complex Selling Environment*. <https://www.yumpu.com/en/document/read/38636833/miller-heiman-2008-sales-best-practice-study-enr-corpcom>
- Nielsen Company. (2015). *Digital Formats Are Among the Most Trusted Advertising Sources Despite Slow Growth*. <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2015/digital-formats-are-among-the-most-trusted-advertising-sources-despite-slow-growth/>
- Parker, J. R., & Schiffman, L. G. (2011). Rejectable Choice Sets: How Seemingly Irrelevant No-Choice Options Affect Consumer Decision Processes. *Journal of Marketing Research*, (48), 840-854.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2007). *Consumer Behavior* (9. Auflage). Pearson Prentice Hall.
- Schindler Group. (2022). *A fascinating story*. <https://group.schindler.com/en/company/history.html>
- SIA Zurich. (2014). *Modell Bauplanung - Verständigungsnorm 112*. Leistungsmodell, Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein.
- Sieck, H., & Goldmann, A. (2014). *Erfolgreich verkaufen im B2B* (2. Auflage). Springer Gabler.
- Solomon, M. R. (2016). *Konsumentenverhalten* (11. Auflage). Pearson Deutschland GmbH.
- Statista. (2022). *Größte Unternehmen der Branche Aufzüge und Fahrtreppen weltweit nach Umsatz im Jahr 2020*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/245761/umfrage/wichtigste-unternehmen-im-bereich-aufzuege-und-fahrtreppen-nach-umsatz/>
- SVTI Gruppe. (2022). *Statistik gemeldeter Aufzüge*. <https://www.svti.ch/eidg-inspektorat-fuer-aufzuege/wissen-veranstaltungen/statistik-gemeldeter-aufzuege>
- TÜV NORD GROUP. (2020). *Eine kurze Geschichte des Aufzugs*, <https://www.tuev-nord.de/explore/de/erzaehlt/eine-kurze-geschichte-des-aufzugs/>
- Trommsdorff, V., & Teichert, T. (2011). *Konsumentenverhalten* (8. Auflage). W. Kohlhammer GmbH Stuttgart.
- Turnbull, P. W., & Valla, J.-P. (1989). *Strategies for International Industrial Marketing*. Routledge.
- Vereinte Nationen. (2022). *Ziele für nachhaltige Entwicklung*. <https://unric.org/de/17ziele/>
- Verhoef, P. C., Kannan, P., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.

- VSA Verband Schweizerischer Aufzugsunternehmen. (2022). *Aufzüge in Betrieb Schweiz, 2021*. internes Dokument.
- Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behaviour. *Journal of Marketing*, 36(2), 12-19.
- Weiber, R. (2006). *Was ist Marketing?* Universität Trier.
- Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the Involvement Construct. *Journal of Consumer Research*, (12), 341-352.
- Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.

VII Anhang

Anhang A	Interviewleitfaden Gruppe 1 (B2C)	74
Anhang B	Interviewleitfaden Gruppe 2 (B2B)	79
Anhang C	Auswertung Tiefeninterviews mit Experten	85
Anhang D	Bewertungskriterien Entscheidungsprozess	105
Anhang E	Eigenständige Arbeit	112

Anhang A Interviewleitfaden Gruppe 1 (B2C)

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
Thema A: Immobilienportfolio			
Die Fragen zum Thema A Immobilienportfolio dienen als Einstieg in das Thema und dem Kennenlernen des Interviewpartners und seines Portfolios und Aktivitäten im Immobilienmarkt.			
A1	Sind Sie Stockwerkeigentümer oder Eigentümer mind. eines mehrstöckigen Gebäudes?	<p>Falls Stockwerkeigentümer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handelt es sich um Wohn- oder Gewerbefläche? • Auf welcher Etage befindet sich Ihr Eigentum? <p>Falls Eigentümer mind. eines mehrstöckigen Gebäudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Um welche Gebäudeart handelt es sich (Wohnhaus, Bürogebäude, Hotel, Mixed-Use, o.a.)? 	<p>Ziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interviewpartner kennenlernen • Eigentumsverhältnisse klären • Umfang des Immobilienportfolios erfahren <p>Theoretischer Hintergrund:</p> <p>-</p>
A2	Wo befindet bzw. befinden sich Ihre Immobilie(n): In der Stadt, in der Agglomeration oder auf dem Land?		<p>Ziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interviewpartner kennenlernen • Hintergründe zum Immobilienportfolio erfahren <p>Theoretischer Hintergrund:</p> <p>-</p>
A3	Nutzen Sie Ihr Eigentum selbst oder sind Sie Vermieter?		<p>Ziel:</p> <p>Einteilung in die Untergruppen 1A und 1B</p> <p>Theoretischer Hintergrund:</p> <p>-</p>
A4	Aus welchem Grund haben Sie sich für den Erwerb einer Immobilie entschieden?		<p>Ziel:</p> <p>Interviewpartner kennenlernen</p> <p>Theoretischer Hintergrund:</p> <p>-</p>
A4	Erwägen Sie, Ihr Immobilie(n) in nächster Zeit zu vermieten oder zu verkaufen?		<p>Ziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interviewpartner kennenlernen • Künftige Absichten hinsichtlich Investitionen ergründen <p>Theoretischer Hintergrund:</p> <p>-</p>

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
Thema B: Gebäudesanierungen (wertvermehrnde Investitionen)			
Die Fragen zum Thema B Gebäudesanierungen (wertvermehrnde Investitionen) steigen bereits tiefer in das Thema ein und dienen dazu generell zu wertvermehrenden Investitionen einen Einblick in die Tätigkeiten und das Verhalten des Eigentümers zu erhalten.			

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
B1	Welche wertvermehrende Investitionen für Ihre Immobilie(n) haben Sie bisher getätigt?		Ziel: <ul style="list-style-type: none"> Einstellung zu Sanierungsmassnahmen feststellen Bereitschaft für Investitionen in das Eigentum ergründen Theoretischer Hintergrund: -
B2	Wie ist Ihre Einstellung als Eigentümer gegenüber solchen Massnahmen: eher reaktiv/spontan oder eher proaktiv/vorausplanend?	Eher reaktiv: <ul style="list-style-type: none"> Was sind die Gründe dafür? Eher proaktiv: <ul style="list-style-type: none"> Was sind die Gründe dafür? Wie weit voraus planen Sie? 	Ziel: <ul style="list-style-type: none"> Erkenntnisse zum Kaufentscheidungstyp und Phase der Problemerkennung erhalten Gewichtung von aktivierenden gegenüber kognitiven Prozessen evaluieren Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.5
B3	Tätigen Sie wertvermehrende Investitionen aus rein finanziellen Überlegungen oder gibt es andere Faktoren, die beitragen?	Falls Vermieter: Wie hoch gewichten Sie grundsätzlich die Bedürfnisse Ihrer Mieter und der Nutzer Ihrer Immobilie?	Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv)
			Theoretischer Hintergrund: 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
Thema C: Aufzugsnachrüstung			
Die Fragen zum Thema C Aufzugsnachrüstung gehen konkret auf das Forschungsthema ein und sind Bestandteil der Analyse des Entscheidungsprozesses für oder gegen eine solche Massnahme, insbesondere der Vorkaufphase.			
C1	Verfügt Ihre Immobilie über keinen Aufzug oder haben Sie einen Aufzug nachträglich einbauen lassen?	Keinen Aufzug: <ul style="list-style-type: none"> Hatten Sie es schon mal in Betracht gezogen und sich dann dagegen entschieden? Wenn ja, weshalb? Kennen Sie die Möglichkeiten für eine Aufzugsnachrüstung? Aufzug nachträglich eingebaut: <ul style="list-style-type: none"> Was waren/sind generell Ihre Erfahrungen mit dem Aufzugsnachrüstungsprojekt? 	Ziel: Erfahrungswerte, Potenzial und Relevanz des Themas abklären
			Theoretischer Hintergrund: 2.3.3, 2.3.4
C2	Falls Sie Eigentümer von mehreren mehrstöckigen Gebäuden sind: Wie hoch ist der Anteil von Gebäuden ohne Aufzug in Ihrem Portfolio?	Welcher Art sind diese Gebäude? Wo befinden sich die Gebäude (Lage)?	Ziel: Erfahrungswerte, Potenzial und Relevanz des Themas abklären
			Theoretischer Hintergrund: -
C3	Was sind für Sie die massgeblichen Treiber für eine Aufzugsnachrüstung?	Wie hoch gewichten Sie die finanziellen Anreize (Renditesteigerung, Gebäudewert, Steuerersparnisse)? Wie hoch gewichten Sie Ihre Bedürfnisse bzw. die der Mieter und	Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv)
			Theoretischer Hintergrund:

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
		Gebäudenutzer (Barrierefreiheit, Komfort, Mobilität, attraktives Gebäude, Zukunftsfähigkeit)	2.3.2, 2.3.3, 2.3.4
C4	Sehen Sie eine Aufzugsnachrüstung als geeignete Massnahme an, um eine attraktivere Mieter- oder Käuferschaft anzuziehen?	Falls Vermieter: Was ist aus Ihrer Sicht wertvoller: einen langjährigen Mieter zu behalten oder neue, u. U. attraktivere Mieter zu gewinnen? Wie gehen Sie mit der Umwälzung der Kosten auf die Mieter aufgrund Wertvermehrung um und ist das ein relevanter Faktor?	Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv) Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4
C5	Wie stehen Sie zum Thema Barrierefreiheit / barrierefreies Fortbewegen in Gebäuden?	Haben Sie Ziele für Ihre Immobilie(n) hinsichtlich dieser Thematik?	Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv) Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4
C6	Ein Aufzug kann dazu beisteuern, ein Gebäude zu digitalisieren (Smart Building). Könnte das ein relevanter Faktor für eine Aufzugsnachrüstung sein und warum?		Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv) Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4
C7	Was sind für Sie die massgeblichen Hindernisse für eine Aufzugsnachrüstung?	Wie hoch gewichten Sie die Belastung hinsichtlich Ressourcen (Kosten, Aufwand)	Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv) Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4
C8	Bestandsgebäude mit einem Aufzug nachzurüsten, wird in der Schweiz nicht bezuschusst mit Fördermittel. Inwieweit beeinflusst das Ihre Entscheidung für oder gegen eine solche Massnahme?	Was würde sich im Hinblick auf den Entscheid für oder gegen Aufzugsnachrüstungen ändern, wenn Förderprogramme angeboten würden?	Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv) Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4
C9	Gibt es weitere Einflüsse (kulturell, sozial, politisch, technisch usw.), die Sie als relevant erachten?		Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv) Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4
C10	Vor allem in Wohngebäuden, sind Treppenlifte eine Alternative. Haben Sie solche Lösungen auch schon installieren lassen oder in Betracht gezogen?	Wo sehen Sie die Vorteile und Nachteile gegenüber einem Aufzug?	Ziel: Bewertung und Akzeptanz von Alternativen prüfen Theoretischer Hintergrund: 2.3.3, 2.3.5

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
Thema D: Entscheidungsprozess und Verhalten in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase			
Die Fragen zum Thema D Entscheidungsprozess und Verhalten in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase zielen auf das Verhalten und die Einflüsse in den verschiedenen Phasen mit Fokus auf die Vorkaufphase. Mit diesen Daten kann der Unterschied zu B2B analysiert werden.			
D1	Treffen Sie allein die Entscheidung für oder gegen eine Aufzugsnachrüstung oder sind mehrere Personen involviert?	<p>Alleinige Entscheidung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weshalb sind nicht mehrere Personen involviert? • Wer unterstützt Sie in dem Prozess? <p>Kollektive Entscheidung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie viele Personen sind beteiligt? • Wer sind diese Personen (z.B. Miteigentümer o.a.)? • Sind Externe involviert? 	<p>Ziel: Grundtyp der Entscheidungsträger festlegen</p> <p>Theoretischer Hintergrund: 2.2</p>
D2	Wenn die Informationssuche beginnt, ist der Entscheid für die Massnahme bereits gefallen («Ja, wir machen es»)?		<p>Ziel: Unterschied zu B2B-Kaufprozess aufzeigen hinsichtlich Zeitpunkts der Kaufentscheidung</p> <p>Theoretischer Hintergrund: 2.3.5, 2.3.6</p>
D3	Für eine Aufzugsnachrüstung oder grundsätzlich für Sanierungsmassnahmen: Suchen Sie selbst Informationen und kontaktieren Anbieter oder beauftragen Sie einen externen Partner, z. B. Architekten?		<p>Ziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verhalten hinsichtlich Informations- und Anbietersuche analysieren • Grad an Involvement feststellen <p>Theoretischer Hintergrund: 2.3.4, 2.3.5</p>
D4	Für eine Aufzugsnachrüstung oder grundsätzlich für Sanierungsmassnahmen: Wie viele Angebote holen Sie normalerweise ein?	Gibt es bekannte Anbieter, die bevorzugt werden, ohne Gegenangebote einzuholen und warum?	<p>Ziel: Irrationales Verhalten feststellen</p> <p>Theoretischer Hintergrund: 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4.</p>
D5	Welche Kriterien muss oder sollte ein Anbieter erfüllen, um für die Angebotsanfrage ausgewählt zu werden?		<p>Ziel: Einfluss des Anbieters auf den Entscheidungsprozess evaluieren</p> <p>Theoretischer Hintergrund: 2.3.5, 2.4.2</p>
D6	Was sind aus Ihrer Sicht die hauptsächlichsten Kriterien für die Entscheidung?	Ist ausschliesslich der «Preis unter dem Strich» entscheidend?	<p>Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv)</p> <p>Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.5</p>
D7	Können sich aus Ihrer Sicht Anbieter durch ihr Auftreten und der Präsentation des Angebots differenzieren und den Entscheid positiv beeinflussen?	Z. B. Sympathie, ausserordentlicher Aufwand, gestalterisch ansprechende Präsentation, Up-/Cross-Selling-Angebote usw.	<p>Ziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv)

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
			<ul style="list-style-type: none"> Einfluss des Anbieters auf den Entscheidungsprozess evaluieren <p>Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.5</p>
D8	Wieviel Einfluss haben Ihrer Meinung nach subjektive Einstellungen und Präferenzen auf Ihre Kaufentscheide bzw. Auftragsvergaben?	Lassen Sie Heuristiken (Bauchgefühl) oder Biases (Verzerrungen) zu oder versuchen Sie bewusst, diese zu eliminieren?	<p>Ziel: Irrationales Verhalten feststellen</p> <p>Theoretischer Hintergrund: 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4</p>
D9	Ist zu diesem Zeitpunkt des Prozesses eine Entscheidung gegen die Massnahme noch möglich (keine Auftragsvergabe)?	Was könnten Gründe sein für eine solche Entscheidung in dieser Phase?	<p>Ziel: Unterschied zu B2B-Kaufprozess aufzeigen hinsichtlich Zeitpunkts der Kaufentscheidung</p> <p>Theoretischer Hintergrund: 2.3.1, 2.3.5, 2.3.6</p>
D10	Nach der Durchführung der Massnahme: Welche Kriterien muss der Anbieter erfüllt haben, damit Sie zufrieden sind?	<p>Hat Ihre Zufriedenheit einen Einfluss auf Auftragsvergaben in der Zukunft?</p> <p>Sprechen Sie Weiterempfehlungen aus?</p>	<p>Ziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verhalten in der Nachkaufkaufphase analysieren Relevanz des Loyalty Loop aufzeigen <p>Theoretischer Hintergrund: 2.3.5, 2.4.2</p>

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
Thema E: Customer Journey und Berührungspunkte			
Die Fragen zum Thema F Customer Journey und Berührungspunkte zielen darauf, die Berührungspunkte der Eigentümer mit dem Anbieter aufzuzeigen und festzustellen, wie diese optimiert werden können.			
E1	Über welche Medien/Plattformen/Kanäle informieren Sie sich über Immobilien, Anbieter, Trends, usw.?	Nutzen Sie diese Medien/Plattformen/Kanäle auch um sich über die Aufzugsbranche zu informieren?	<p>Ziel: Berührungspunkte in der Vorverkaufphase feststellen</p> <p>Theoretischer Hintergrund: 2.4.1</p>
E2	Mit welchen Themen könnte ein Aufzugsanbieter Ihre Aufmerksamkeit gewinnen?		<p>Ziel: Möglichkeiten zur optimierten Ausgestaltung der Berührungspunkte evaluieren</p> <p>Theoretischer Hintergrund: 2.4.1</p>
E3	Wie können Ihrer Ansicht und Erfahrung nach Aufzugsanbieter diese Berührungspunkte optimieren?		<p>Ziel: Möglichkeiten zur optimierten Ausgestaltung der Berührungspunkte evaluieren</p> <p>Theoretischer Hintergrund: 2.4.1, 2.4.2</p>

Anhang B Interviewleitfaden Gruppe 2 (B2B)

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
Thema A: Immobilienportfolio			
Die Fragen zum Thema A Immobilienportfolio dienen als Einstieg in das Thema und dem Kennenlernen des Interviewpartners und des Unternehmens hinsichtlich der Tätigkeiten im Immobilienmarkt.			
A1	Welche Tätigkeiten und Verantwortungsbereiche umfasst Ihre Funktion?		Ziel: Interviewpartner kennenlernen Theoretischer Hintergrund: 2.1.2
A2	Wie gross ist das Immobilienportfolio Ihres Unternehmens in der Schweiz?		Ziel: <ul style="list-style-type: none"> • Interviewpartner kennenlernen • Umfang des Immobilienportfolio erfahren Theoretischer Hintergrund: -
A3	Welche verschiedenen Gebäudearten umfasst dieses Portfolio? (Wohnhäuser, Bürogebäude, Hotels, Mixed-Use, Bildung, Handel usw.)	Welche Gebäudeart ist hauptsächlich vertreten?	Ziel: <ul style="list-style-type: none"> • Interviewpartner kennenlernen • Hintergründe zum Immobilienportfolio erfahren Theoretischer Hintergrund: -
A4	Wie ist die geografische Verteilung hinsichtlich: <ul style="list-style-type: none"> • Ganze Schweiz oder Konzentration auf Regionen/Kantone • Verteilung auf Stadt, Agglomeration und Land 		Ziel: <ul style="list-style-type: none"> • Interviewpartner kennenlernen • Hintergründe zum Immobilienportfolio erfahren Theoretischer Hintergrund: -

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
Thema B: Gebäudesanierungen (wertvermehrende Investitionen)			
Die Fragen zum Thema B Gebäudesanierungen (wertvermehrende Investitionen) steigen bereits tiefer in das Thema ein und dienen dazu generell zu wertvermehrenden Investitionen einen Einblick in die Tätigkeiten und das Verhalten des Eigentümers zu erhalten.			
B1	Wie oft haben Sie in Ihrer Funktion mit wertvermehrenden Investitionen für Gebäudesanierungen zu tun?		Ziel: Interviewpartner kennenlernen Theoretischer Hintergrund: -
B2	Wie ist die Einstellung Ihres Unternehmens als Eigentümer gegenüber solchen Massnahmen: eher proaktiv/vorausplanend oder eher reaktiv/spontan und warum?	Eher proaktiv: <ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Gründe dafür? • Wie informieren Sie sich und wie planen Sie solche Investitionen? Eher reaktiv: <ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Gründe dafür? 	Ziel: <ul style="list-style-type: none"> • Erkenntnisse zum Kaufentscheidungsstyp und Phase der Problemerkennung erhalten • Gewichtung von aktivierenden gegenüber kognitiven Prozessen evaluieren

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
		<ul style="list-style-type: none"> Wie bzw. über wen erhalten Sie die Anfragen und Informationen zu solchen Investitionen? 	Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.5, 2.3.6
B3	Verfahren Sie bei wertvermehrenden Investitionen nach formalisierten Prozessen?		Ziel: Relevanz der Formalisierung evaluieren (Hinweis auf eher kognitive Prozesse) Theoretischer Hintergrund: 2.1.2, 2.3.1, 2.3.3, 2.3.6
B4	Tätigen Sie wertvermehrende Investitionen aus rein finanziellen Überlegungen oder gibt es andere Faktoren, die beitragen?	Wie hoch gewichten Sie grundsätzlich die Bedürfnisse Ihrer Mieter und der Nutzer Ihrer Gebäude?	Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv) Theoretischer Hintergrund: 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.6

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
Thema C: Aufzugsnachrüstung			
Die Fragen zum Thema C Aufzugsnachrüstung gehen konkret auf das Forschungsthema ein und sind Bestandteil der Analyse des Entscheidungsprozesses für oder gegen eine solche Massnahme, insbesondere der Vorkaufphase.			
C1	Wie hoch ist der Anteil von mehrstöckigen Gebäuden ohne Aufzug in Ihrem Portfolio?	Welcher Art sind diese Gebäude? Wo befinden sich die Gebäude (Lage)?	Ziel: Potenzial und Relevanz des Themas abklären Theoretischer Hintergrund: -
C2	Haben Sie schon Gebäude aus Ihrem Portfolio mit einem Aufzug nachgerüstet?	Wenn ja: <ul style="list-style-type: none"> Welche Arten von Gebäuden waren das? Was waren/sind generell Ihre Erfahrungen mit den Aufzugsnachrüstungsprojekten? Wenn nein: <ul style="list-style-type: none"> Hatten Sie eine solche Massnahme schon mal in Betracht gezogen und sich dann dagegen entschieden? Wenn ja, weshalb? Kennen Sie die Möglichkeiten für eine Aufzugsnachrüstung? 	Ziel: Erfahrungs- und Wissensstand sowie Relevanz des Themas abklären Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.6
C3	Was sind für Sie die massgeblichen Treiber für eine Aufzugsnachrüstung?	Wie hoch gewichten Sie die finanziellen Anreize (Renditesteigerung, Gebäudewert, Steuerersparnisse)? Wie hoch gewichten Sie die Bedürfnisse der Mieter und Gebäudenutzer (Barrierefreiheit, Komfort, Mobilität, attraktives Gebäude, Zukunftsfähigkeit)?	Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv) Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.6
C4	Sehen Sie eine Aufzugsnachrüstung als geeignete Massnahme an,	Was ist aus Ihrer Sicht wertvoller: einen langjährigen Mieter zu	Ziel:

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
	um eine attraktivere Mieter- oder Käuferschaft anzuziehen?	behalten oder neue, u. U. attraktivere Mieter zu gewinnen? Wie gehen Sie mit der Umwälzung der Kosten auf die Mieter aufgrund Wertvermehrung um und ist das ein relevanter Faktor?	Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv) Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.6
C5	Wie stehen Sie zum Thema Barrierefreiheit / barrierefreies Fortbewegen in Gebäuden?	Hat Ihr Unternehmen für das Immobilienportfolio strategische Zielsetzungen hinsichtlich dieser Thematik?	Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv) Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.6
C6	Ein Aufzug kann dazu beisteuern, ein Gebäude zu digitalisieren (Smart Building). Könnte das ein relevanter Faktor für eine Aufzugsnachrüstung sein und warum?	Hat Ihr Unternehmen für das Immobilienportfolio strategische Zielsetzungen hinsichtlich dieser Thematik?	Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv) Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.6
C7	Was sind für Sie die massgeblichen Hindernisse für eine Aufzugsnachrüstung?	Wie hoch gewichten Sie die Belastung hinsichtlich Ressourcen (Kosten, Aufwand)	Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv) Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.6
C8	Bestandsgebäude mit einem Aufzug nachzurüsten, wird in der Schweiz nicht bezuschusst mit Fördermittel. Inwieweit beeinflusst das Ihre Entscheidung für oder gegen eine solche Massnahme?	Was würde sich im Hinblick auf den Entscheid für oder gegen Aufzugsnachrüstungen ändern, wenn Förderprogramme angeboten würden?	Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv) Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.6
C9	Gibt es weitere Einflüsse (kulturell, sozial, politisch, technisch usw.), die Sie als relevant erachten?		Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv) Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.6
C10	Vor allem in Wohngebäuden sind Treppen- oder Plattformlifte eine Alternative. Haben Sie solche Lösungen auch schon installieren lassen oder in Betracht gezogen?	Wo sehen Sie die Vorteile und Nachteile gegenüber einem Aufzug?	Ziel: Bewertung und Akzeptanz von Alternativen prüfen Theoretischer Hintergrund: 2.3.3, 2.3.5, 2.3.6

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
Thema D: Entscheidungsprozess und Verhalten in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase			
Die Fragen zum Thema D Entscheidungsprozess und Verhalten in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase zielen auf das Verhalten und die Einflüsse in den verschiedenen Phasen mit Fokus auf die Vorkaufphase. Mit diesen Daten kann der Unterschied zu B2C analysiert werden.			
D1	Treffen Sie in Ihrem Unternehmen	Alleinige Entscheidung:	Ziel:

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
	allein die Entscheidung für oder gegen eine Aufzugsnachrüstung oder sind mehrere Personen involviert (Buying Center)?	<ul style="list-style-type: none"> • Weshalb sind nicht mehrere Personen involviert? • Gibt es andere Beschaffungssituationen, in denen ein Buying Center involviert ist? Kollektive Entscheidung: <ul style="list-style-type: none"> • Wie viele Personen sind beteiligt? • Welche Funktionen üben Sie aus? • Sind Externe involviert? 	Grundtyp der Entscheidungsträger festlegen Theoretischer Hintergrund: 2.2, 2.2.1
D2	Wenn die Informationssuche beginnt, ist der Entscheid für die Massnahme bereits gefallen, falls es die Gegebenheiten des Gebäudes zulassen?		Ziel: Unterschied zu B2C-Kaufprozess aufzeigen hinsichtlich Zeitpunkts der Kaufentscheidung Theoretischer Hintergrund: 2.3.5, 2.3.6
D3	Für eine Aufzugsnachrüstung oder grundsätzlich für Sanierungsmaßnahmen: Sind Sie involviert in den Kontakt mit Anbietern zum Einholen von Angeboten?	Durchlaufen Sie einen formalisierten Prozess hierfür?	Ziel: <ul style="list-style-type: none"> • Verhalten hinsichtlich Informations- und Anbietersuche analysieren • Grad an Involvement feststellen Theoretischer Hintergrund: 2.3.4, 2.3.5, 2.3.6
D4	Sind Sie als Unternehmen bei Beschaffungen grundsätzlich verpflichtet, bei jedem Projekt eine festgelegte Anzahl Angebote einzuholen?	Wenn ja: <ul style="list-style-type: none"> • Empfinden Sie diese Regelung nützlich bzw. unnötig und warum? Wenn nein: <ul style="list-style-type: none"> • Wissen sie bereits im Vorfeld, welchem Anbieter Sie den Auftrag vergeben möchten? 	Ziel: Irrationales Verhalten feststellen Theoretischer Hintergrund: 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.6
D5	Arbeiten Sie mit einem «Pool» aus bevorzugten Anbietern zusammen oder werden die in Betracht gezogenen Anbieter bei jeder Ausschreibung neu evaluiert?	Falls «Pool» aus bevorzugten Anbietern: In welchem zeitlichen Abstand wird dieser Pool analysiert und allenfalls verändert (Chance für neue Anbieter)	Ziel: Irrationales Verhalten feststellen Theoretischer Hintergrund: 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.6
D6	Welche Kriterien muss oder sollte ein Anbieter erfüllen, um für die Angebotsanfrage ausgewählt zu werden?		Ziel: Einfluss des Anbieters auf den Entscheidungsprozess evaluieren Theoretischer Hintergrund: 2.3.5, 2.3.6, 2.4.2
D7	Nutzen Sie eine vorgegebene Bewertungsmatrix für die Auswahl der Anbieter?	Falls ja, welche Kriterien werden bewertet?	Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv) Theoretischer Hintergrund: 2.3.3, 2.3.6

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
D8	Was sind die hauptsächlichen Kriterien für die Entscheidung?	Ist ausschliesslich der «Preis unter dem Strich» entscheidend?	Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv) Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.5, 2.3.6
D9	Können sich Anbieter durch ihr Auftreten und der Präsentation des Angebots differenzieren und den Entscheid positiv beeinflussen?	Z. B. Sympathie, ausserordentlicher Aufwand, gestalterisch ansprechende Präsentation, Up-/Cross-Selling-Angebote usw.	Ziel: Determinanten im Entscheidungsprozess evaluieren (kognitiv vs. affektiv) Theoretischer Hintergrund: 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.5, 2.3.6
D10	Wieviel Einfluss haben Ihrer Meinung nach subjektive Einstellungen und Präferenzen auf Ihre Kaufentscheide bzw. Auftragsvergaben?	Lassen Sie Heuristiken (Bauchgefühl) oder Biases (Verzerrungen) zu oder versuchen Sie bewusst, diese zu eliminieren?	Ziel: Irrationales Verhalten feststellen Theoretischer Hintergrund: 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.6
D11	Ist zu diesem Zeitpunkt des Prozesses eine Entscheidung gegen die Massnahme noch möglich (keine Auftragsvergabe)?	Was könnten Gründe sein für eine solche Entscheidung in dieser Phase?	Ziel: Unterschied zu B2C-Kaufprozess aufzeigen hinsichtlich Zeitpunkts der Kaufentscheidung Theoretischer Hintergrund: 2.3.5, 2.3.6
D12	Nach der Durchführung der Massnahme: Welche Kriterien muss der Anbieter erfüllt haben, damit Sie zufrieden sind?	Arbeiten Sie mit formalisierten Prozessen zur Nachkontrolle der vergebenen Aufträge oder Überprüfung von Anbietern? Hat Ihre Zufriedenheit einen Einfluss auf Auftragsvergaben in der Zukunft?	Ziel: <ul style="list-style-type: none"> • Verhalten in der Nachkaufphase analysieren • Relevanz des Loyalty Loop aufzeigen Theoretischer Hintergrund: 2.3.5, 2.3.6, 2.4.2

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
Thema E: Customer Journey und Berührungspunkte			
Die Fragen zum Thema F Customer Journey und Berührungspunkte zielen darauf, die Berührungspunkte der Eigentümer mit dem Anbieter aufzuzeigen und festzustellen, wie diese optimiert werden können.			
E1	Über welche Medien/Plattformen/Kanäle informieren Sie sich über Immobilien, Anbieter, Trends, usw.?	Nutzen Sie diese Medien/Plattformen/Kanäle auch um sich über die Aufzugsbranche zu informieren?	Ziel: Berührungspunkte in der Vorkaufphase feststellen Theoretischer Hintergrund: 2.4.1
E2	Mit welchen Themen könnte ein Aufzugsanbieter Ihre Aufmerksamkeit gewinnen?		Ziel: Möglichkeiten zur optimierten Ausgestaltung der Berührungspunkte evaluieren Theoretischer Hintergrund: 2.4.1
E3	Wie können Ihrer Ansicht und Erfahrung nach Aufzugsanbieter diese Berührungspunkte optimieren?		Ziel:

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
			Möglichkeiten zur optimierten Ausgestaltung der Berührungspunkte evaluieren Theoretischer Hintergrund: 2.4.1, 2.4.2

Anhang C Auswertung der Tiefeninterviews

Gruppe 1 «Privatpersonen»				
Interview Nr.	Name	Eigentumsverhältnis	Lage	Untergruppe
1-1	Anonym	Stockwerkeigentümer (1. Stock) gemeinsam mit Ehepartnerin	Stäfa ZH	1A
1-2	Anonym	Eigentümer Maisonnettewohnung (3. Stock) gemeinsam mit Ehepartnerin	Rüti ZH	1A
1-3	Anonym	Eigentümer Einfamilienhaus (Familienbesitz)	Uetikon a.S. ZH	1A
1-4	Anonym Architekt und Bauherrenberater	Alleiniger Eigentümer von zwei Mehrfamilienhäuser	St. Gallen SG	1B
1-5	Anonym	Eigentümer Arealüberbauung inklusive Hotelgebäude (Familienbesitz)	Zürich ZH	1A + 1B
1-6	Anonym	Alleiniger Eigentümer von zwei Stockwerken	Wetzikon ZH	1A + 1B
1-7	Anonym	Eigentümer denkmalgeschütztes Mehrfamilienhaus gemeinsam mit Ehepartnerin	Luzern LU	1A + 1B

Gruppe 2 «Organisationen»				
Interview Nr.	Name	Organisation	Funktion	Organisationsform
2-1	Anonym	SBB Immobilien	Projektleiterin	Aktiengesellschaft
2-2	Anonym	Zurich Invest	Teamleader Zürich Real Estate Development & Construction	Aktiengesellschaft
2-3	Anonym	Swiss Life Asset Management	Real Estate Asset Manager	Aktiengesellschaft
2-4	Anonym	Immobilienamt des Kanton Zürich	Portfoliomanager Bereitstellung	Öffentliche Hand
2-5	Anonym	Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ)	Bereichsleiter Bewirtschaftung	Genossenschaft

Die wesentlichen Erkenntnisse sind nachstehend in der Reihenfolge der Interviews gegliedert nach den Leitthemen zusammengefasst.

Leitthema A: Einstellung zu Sanierungsmassnahmen (wertvermehrnde Investitionen)	
<i>Kategorie: Erfahrung mit Sanierungsmassnahmen</i>	
Welche Sanierungsmassnahmen im Bereich von wertvermehrnden Investitionen wurden bereits getätigt?	
1-1	<ul style="list-style-type: none"> • Erneuerung des Gebäudedaches • Austausch der Fenster in der Wohnung • Umbau der Heizungsanlage auf Luftwärmepumpe inklusive Bodenheizung • Nächste geplante Massnahme: Umbau des Badezimmers
1-2	<ul style="list-style-type: none"> • Ersatz der Heizungsanlage • Umbau der Küche • Ausbau des Dachstockes zu einem zusätzlichen Zimmer mit Dachluke (mit Einwilligung der Eigentümergemeinschaft) • Gebäudehüllendämmung ist angedacht, jedoch aufgrund der hohen Investitionssumme bis anhin nicht durchgeführt
1-4	<ul style="list-style-type: none"> • Ersatz der Heizungsanlage auf Erdsonde • Einbau einer Photovoltaik-Anlage • Errichten von Ladestationen für Elektrofahrzeuge • Als Architekt und Bauherrenberater viel Erfahrung mit Sanierungsmassnahmen
1-5	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierungen an der Fassade • Umbau der Küchen in Folge von Mieterwechsel • Ersatz der Heizungsanlage von Öl- auf Gasheizung in den Wohnliegenschaften • Derzeit läuft die Gesamtsanierung des Hotelgebäudes nach Minergie-P-ECO-Standard
1-6	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau des Garagenplatzes • Ersatz der Heizungsanlage auf eine neue Gasheizung • Investitionen in energetische Massnahmen wie z. B. Solarenergie sind angedacht, die Entwicklung der Technologien und Möglichkeiten werden jedoch noch beobachtet
1-7	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtsanierung der Altliegenschaft (Jahrgang 1905) anfangs der 90er-Jahre • Ersatz der Heizungsanlage auf eine neue Ölheizung aufgrund kantonalen Gesetzgebungen • Erneuerung des Gebäudedaches nach dem Einsturz von Tannen während eines Sturmes
2-1	<ul style="list-style-type: none"> • Projekte i. d. R. für Gesamtsanierungen sind jederzeit und fortlaufend in der Analyse, Planung und Umsetzung • Entwicklungsprojekte werden ausgelöst durch Sanierungsbedarf in der Infrastruktur, sprich Erneuerung von Heizungsanlagen, Elektro- oder Wasserleitungen oder grundsätzlich nicht mehr Stand der Technik
2-2	<ul style="list-style-type: none"> • Bis zu drei Viertel der Projekte sind Sanierungen, der Rest sind Neubauten oder Ersatzneubauten
2-3	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Planung und Umsetzung von Gesamt- oder Teilsanierungen über das gesamte Immobilienportfolio
2-4	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Planung und Umsetzung von Gesamt- oder Teilsanierungen über das gesamte Immobilienportfolio
2-5	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Planung und Umsetzung von Gesamt- oder Teilsanierungen über das gesamte Immobilienportfolio

Leitthema A: Einstellung zu Sanierungsmassnahmen (wertvermehrnde Investitionen)	
<i>Kategorie: Treiber und Barrieren für Sanierungsmassnahmen</i>	
Aus welchen Gründen werden wertvermehrnde Investitionen durchgeführt oder nicht?	

1-1	<ul style="list-style-type: none"> + Reduktion des Energieverbrauches + Steuerliche Vorteile - Je nach Projekt Uneinigkeit mit Miteigentümer
1-2	<ul style="list-style-type: none"> - Höhe der Investitionskosten - Keine Dringlichkeit
1-4	<ul style="list-style-type: none"> + Zukunftsgerichtete Investitionen in erneuerbare Energien + Freude an Erneuerungen der Immobilie + Chance auf attraktivere Mieterschaft + Vermeiden von Leerstand + Möglichkeit zur Steuerreduktion
1-5	<ul style="list-style-type: none"> + Steuerliche Vorteile - Eher fremd gesteuert: infolge Deklaration als Arealüberbauung ist vieles vorgegeben, es gilt hohe Anforderungen zu erfüllen
1-6	<ul style="list-style-type: none"> - Allenfalls Ersatzneubau aufgrund Alter, Lage und Nutzung der Bauzonen (Gebäude wird voraussichtlich mittel- bis langfristig ersetzt mit neuer Überbauung) - Entwicklung der Technologien und gesetzliche Rahmenbedingungen im energetischen Bereich werden abgewartet - Sehr guter Zustand der Bausubstanz, des Innenausbaus sowie der Wohnungen
1-7	<ul style="list-style-type: none"> + Instandhaltung des Gebäudes + Gewährleistung des Wohnkomforts für sich und die Mieter - Finanzierung und Rücklagen für allfällige unvorhergesehene Massnahmen - Herausforderungen in einem denkmalgeschützten Haus
2-1	<ul style="list-style-type: none"> + Wirtschaftlichkeit + Ziel bis 2030: Umstellung auf erneuerbare Energien + Allenfalls Einbezug der Mieterbedürfnisse und Anpassung an entsprechende Nutzung (z. B. Gewerbenutzung)
2-2	<ul style="list-style-type: none"> + Langfristiger Mehrwert + Bereitschaft zu investieren als institutioneller Anleger mit langem Anlagehorizont + Mit Stand der Technik mithalten + Gewährleistung der Attraktivität der Liegenschaften - Keine Rentabilität
2-3	<ul style="list-style-type: none"> + Marktgerechte, attraktive Immobilien - Höhe der Investitionen und Objektplanung abhängig von der Region und deren Kaufkraft sowie Mietpreise
2-4	<ul style="list-style-type: none"> + Mehrwert für den Nutzer + Umsetzung der Kundenbedürfnisse im Einklang mit der Standort- und Immobilienstrategie + Zeitgemässer Ausbau + Wertsteigerung der Liegenschaften + Wirtschaftlichkeit - Allenfalls unterschiedliche Strategierichtungen der Baudirektion gegenüber den Nutzern oder anderen Direktionen
2-5	<ul style="list-style-type: none"> + Fokus auf Genossenschafter und ihre Bedürfnisse + Aktive Mitwirkung der Genossenschafter an den Sanierungsplänen - Grenzen aufgrund Kostenmiete - Verpflichtung zum Angebot von kostengünstigen Wohnungen - Keine Kostengutsprache an der Generalversammlung

Leitthema A: Einstellung zu Sanierungsmassnahmen (wertvermehrnde Investitionen)

Kategorie: Planung von Sanierungsmassnahmen

Ist die Planung von Sanierungsmassnahmen vorausschauend und langfristig oder reaktiv und kurzfristig?	
1-1	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenziell eher vorausschauend und geplant • Keine spontanen Reaktionen
1-2	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenziell eher reaktiv • Sanierungen nur wenn notwendig und sinnvoll
1-4	<ul style="list-style-type: none"> • Immer vorausplanend • Basierend auf den Finanzierungsmöglichkeiten
1-5	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund Generationenwechsel der Eigentumsverhältnisse derzeit noch tendenziell reaktiv • Vor allem in Folge von Mieterwechsel • In Zukunft langfristige Planung vorgesehen
1-6	<ul style="list-style-type: none"> • Derzeit keine Planung für weitere Massnahmen
1-7	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenziell eher reaktiv • Eher abwartende Haltung
2-1	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Planung • Gemäss den Leistungsphasen nach SIA • Standardlaufzeit von ca. 5 ½ Jahren pro Projekt von der Bedürfnisformulierung bis zum Abschluss
2-2	<ul style="list-style-type: none"> • Vorausschauende Planung • Halbjährliche Sitzungen zur Klärung des akuten Bedarfs • Nach Festlegung der Projekte phasengerechte Planung und Abwicklung gemäss den Leistungsphasen nach SIA
2-3	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrjahresplanung über das gesamte Immobilienportfolio • So genannte Objektstrategien mit Zeithorizont von 10 Jahren • Start der Planung fünf Jahre im Voraus • Projektablauf gemäss Leistungsphasen nach SIA
2-4	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtbetrachtung der Objekte auf die nächsten 15 bis 20 Jahre (Objektstrategie) • Bündelung der Projekte basierend auf Zustandsanalysen • Durchführung der Projekte gemäss den Leistungsphasen nach SIA
2-5	<ul style="list-style-type: none"> • Übergeordnete und strategische Bau- und Erneuerungsplanung bis 2040 • Darauf basierend die Objektstrategie mit Überprüfung alle fünf Jahre • Projekte durchlaufen die Leistungsphasen nach SIA unter Einbezug der Genossenschafter je nach Projektvolumen an Jahresmieter- oder Generalversammlungen

Leitthema B: Einstellung zu Aufzugsnachrüstung	
<i>Kategorie: Erfahrung mit Aufzugsnachrüstung</i>	
Haben Sie bereits ein Bestandsgebäude mit einem Aufzug nachträglich ausgerüstet?	
1-1	<ul style="list-style-type: none"> • Nein, das Haus verfügt über keinen Aufzug und ein Einbau wurde auch noch nie in Betracht gezogen • Die Möglichkeiten für eine Aufzugsnachrüstung waren bisher nicht bekannt
1-2	<ul style="list-style-type: none"> • Nein, das Haus verfügt über keinen Aufzug • Eine Aufzugsnachrüstung wurde an der Eigentümerversammlung bereits besprochen • Die Konstruktion des Gebäudes erschwert den Einbau eines Aufzuges • Die Thematik beschäftigt seit mehreren Jahren
1-3	<ul style="list-style-type: none"> • Ja, aufgrund eines Unfalles mit Rollstuhlangewiesenheit als Folge wurde am Einfamilienhaus ein Schacht mit Aufzug angebaut

	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund der langjährigen Tätigkeit im Bau- und Sanierungsbereich von Immobilien waren die Möglichkeiten einer solchen Nachrüstung bekannt • Vor dem Unfall wurde eine solche Massnahmen nicht in Betracht gezogen
1-4	<ul style="list-style-type: none"> • Beide Liegenschaften verfügen über keinen Aufzug • Nur ein Aufzug an der Aussenfassade wäre möglich, jedoch unter erschwerten Bedingungen und mit hohem finanziellen Aufwand verbunden • Aufgrund der beruflichen Tätigkeit als Architekt und Bauherrenberater sind die Möglichkeiten einer Aufzugsnachrüstung bestens bekannt und wurde auch schon durchgeführt
1-5	<ul style="list-style-type: none"> • Nein, die Wohnhäuser verfügen über keinen Aufzug und im Hotelgebäude hat es bestehende Aufzugsanlagen • Ein Einbau von Aufzügen in den Wohnhäusern wurde noch nie in Betracht gezogen • Die Möglichkeiten für eine Aufzugsnachrüstung waren bisher nicht bekannt
1-6	<ul style="list-style-type: none"> • Nein, das Haus verfügt über keinen Aufzug • Über die Möglichkeiten einer Aufzugsnachrüstung wurde bereits nachgedacht, jedoch wird dies derzeit nicht in Betracht gezogen
1-7	<ul style="list-style-type: none"> • Ja, in das Mehrfamilienhaus wurde nachträglich im Treppen Kern ein Aufzug eingebaut • Das Projekt dauerte ca. 10 Jahre, bis eine geeignete und passende Lösung gefunden wurde
2-1	<ul style="list-style-type: none"> • Ja, sobald Gebäudesanierungen durchgeführt werden, wird ein Aufzugseinbau geprüft und wenn möglich durchgeführt aufgrund Auflagen zur Behindertengerechtigkeit
2-2	<ul style="list-style-type: none"> • Ja, Aufzugsnachrüstungen werden im Zuge von Haussanierungen geprüft und sofern sinnvoll oder nach Vorschriften hinsichtlich Rollstuhlgängigkeit von den Behörden, z. B. bei einer Aufstockung (neu geschaffener Wohnraum) durchgeführt
2-3	<ul style="list-style-type: none"> • Ja, wobei reine Aufzugsnachrüstungen selten sind • Diese Massnahmen erfolgen i. d. R. im Rahmen von Teil- oder Gesamtsanierungen • Der Anteil an Altliegenschaften ohne Aufzug im Portfolio beträgt ca. ein Drittel, oft in Kernzonen von Städten, wo eine Aufzugsnachrüstung schwierig bis unmöglich ist
2-4	<ul style="list-style-type: none"> • Ja, die Gebäude werden nach geltenden Normen und Vorschriften, aber auch Bedürfnissen mit Aufzugsanlagen nachgerüstet oder ältere Anlagen werden ersetzt
2-5	<ul style="list-style-type: none"> • Nein, es wurde noch keine Liegenschaft mit einer Aufzugsanlage nachgerüstet • Grund ist das Konzept «Wohnen im Alter» • Das Konzept gibt vor, in welchen Quartieren barrierefreier Wohnraum angeboten wird und bei Bedarf wird den Genossenschaffern eine entsprechende Wohnung angeboten • Es wurde u. a. aus finanziellen Gründen entschieden, nicht sämtliche Wohnungen barrierefrei umzurüsten

Leitthema B: Einstellung zu Aufzugsnachrüstung	
<i>Kategorie: Treiber und Barrieren für eine Aufzugsnachrüstung</i>	
Welche Argumente sprechen für eine Aufzugsnachrüstung und welche sprechen dagegen?	
1-1	<ul style="list-style-type: none"> + Gesundheitliche Beschwerden + Bequemlichkeit + Umnutzung des Treppenhauses (wenn möglich) + Wertsteigerung des Gebäudes, wobei die Details nicht bekannt sind - Verunstaltung des Gebäudes durch den angebauten Aussenlift - Einsparungen der Bewohner im Quartier - Man will sich keine Gedanken über das Älterwerden machen - Das Quartier an sich ist nicht geeignet für Rollstuhlfahrer - Energieverbrauch - Investitions- und Unterhaltskosten - Mehraufwand für Reinigungsarbeiten

	<ul style="list-style-type: none"> - Lärmemissionen
1-2	<ul style="list-style-type: none"> + Wohnen im Alter, wenn z. B. die Beweglichkeit eingeschränkt ist + Möglicher Zugang zu den Wohnungen für Rollstuhlfahrer oder für Personen mit Gehbehinderungen + Transport von schweren Gütern, wie z. B. Einkaufstüten + Erleichterter Umzug bei Wohnungswechsel - Sehr hohe Kosten - Reine Luxuslösung - Trotz des Aufzuges keine durchgängige Barrierefreiheit - Die Gegebenheiten des Gebäudes lassen eine Aufzugsnachrüstung nicht zu - Hoher Aufwand für Baubewilligungsverfahren
1-3	<ul style="list-style-type: none"> + Barrierefreiheit, die aufgrund des Unfalls so rasch wie möglich gewährleistet werden musste + Körperliche Einschränkungen im Alter + Grundsätzlich sollte jedes neu errichtete Gebäude zumindest über einen Aufzugsschacht mit elektrischem Anschluss verfügen, um bei Bedarf einen Aufzug einbauen zu können + Moderne technische Lösungen - Hohe Kosten - Herausforderungen im Baurecht
1-4	<ul style="list-style-type: none"> + Zugänglichkeit für Rollstuhlfahrer + Bessere Möglichkeiten zur Vermietung der oberen Stockwerke + Je nach Gebäudeart und Situation die Bedürfnisse der Mieterschaft + Aufwertung der Liegenschaft - Schwierige Umsetzung in Altliegenschaften - Kosten-Nutzen-Faktor: Der finanzielle Aufwand ist zu hoch für Gebäude mit wenig Parteien, es rechnet sich erst ab sechs bis acht Einheiten - Zu hoher Aufwand für eine durchgängige Barrierefreiheit, inklusive Anpassung der Eingangstüren etc. - Eine Mietzinserhöhung ist nicht erwünscht aufgrund Zufriedenheit mit den derzeitigen Mietern und den regionalen Richtwerten - Bei einer Mietzinserhöhung droht die Gefahr von Leerstand
1-5	<ul style="list-style-type: none"> + Die Möglichkeit, von der Tiefgarage direkt in die Häuser zu gelangen (derzeit nicht möglich) + Drei Stockwerke über eine Treppe zu erschliessen ist die obere Grenze, ab vier Stockwerken ist ein Aufzug notwendig + Transport von schweren Gütern, wie z. B. Einkaufstüten oder schwere Koffer + Mögliche Mietzinserhöhung, sprich Überwälzung der Kosten auf die Mieter - Höhe der Investition - Machbarkeit hinsichtlich des vorhandenen oder nicht vorhandenen Platzes - Solange das Alter und die Gesundheit es noch erlauben, ist Barrierefreiheit noch kein Thema - Die Zielgruppe für die Überbauung sind junge Familien, die keinen Aufzug fordern - Eine durchgängige Barrierefreiheit wäre nicht gegeben, denn bei allen Wohnhäusern müssten die Treppen bis zu den Hauseingängen z. B. mit Rampen ausgestattet werden - Bewilligungsverfahren mit der Stadt aufgrund der Vorgaben für Arealüberbauungen
1-6	<ul style="list-style-type: none"> + Plötzliche Ereignisse wie Unfälle oder Erkrankungen erzwingen die Notwendigkeit für barrierefreies Wohnen und Leben + Eine attraktivere Mieterschaft im oberen Stockwerk, d. h. eher ältere Leute, die ruhiger sind oder oft verreist sind + Zugänglichkeit von der Garage bis zur Wohnungstüre + Transport von schweren Gütern, wie z. B. Einkaufstüten - Die Immobilie an sich und die Lage sind für mobilitätsbehinderte Menschen nicht geeignet - Keinen Mehrwert
1-7	<ul style="list-style-type: none"> + Wohnen im Alter + Vermeiden von Umzug ins Erdgeschoss + Mehrheitliche Barrierefreiheit + Mobilität auch nach Unfällen oder bei körperlichen Beschwerden, z. B. Rückenprobleme

	<ul style="list-style-type: none"> + Transport von schweren Gütern wie z. B. Wäschekorb, Getränke oder Einkaufstüten + Freiere Hand bei der Mieterwahl + Moderne technische Lösungen - Hohe Investitionssumme - Verunstaltung des Gebäudes durch den angebauten Aussenaufzug - Allfällige Einsprachen der Denkmalpflege
2-1	<ul style="list-style-type: none"> + Gewährleistung der Zugänglichkeit, z. B. für Familien mit Kinderwagen oder Einkaufstrolley + Zugang zu den Waschräumen + Erleichterter Wohnungswechsel (Umzug) + Wertsteigerung und höhere Attraktivität des Wohngebäudes - Ältere Bestandsgebäude sind schwierig vollständig barrierefrei zu erschliessen - Keine Machbarkeit aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen - Abwägung der Notwendigkeit je nach Nutzung - Allfällige Einsprachen der Denkmalpflege
2-2	<ul style="list-style-type: none"> + Möglichkeit für höheren Mietzins in den oberen Stockwerken + Mieter können auch im Alter im Haus wohnen bleiben, trotz körperlichen Einschränkungen + Behindertenzugänglichkeit + Vermeidung von Reputationsverlust für den institutioneller Anleger und Immobilienbesitzer + Abhängig vom Projekt die Bedürfnisse oder Forderungen der Mieter + Zukunftsgerichtete Planung - Hohe Kosten - Man findet stets Mieter, die bereit sind, Treppen zu laufen - Auswirkung auf den Grundriss des Gebäudes und möglicher Verlust von Wohnraum - So genannte Leerkündigungen, d. h. die Mieter müssten ausziehen während der Realisierung dieser Sanierungsmassnahme, da dies im bewohnten Zustand nicht möglich ist
2-3	<ul style="list-style-type: none"> + Heutige Anforderungen der Mieter an ein Mietsobjekt + Bestandteil der gesetzlichen Auflagen zur Behindertengerechtigkeit + Die baulichen Voraussetzungen sind gegeben + Ein Aufzug ist notwendig für die Attraktivität der Immobilie am Markt (vermietbares Objekt) - Keine Notwendigkeit, z. B. durch regionale Richtwerte der Mietzinse oder durch die geringe Stockwerkzahl des Gebäudes - Je nach Objekt zu grosser baulicher Eingriff bzw. zu hohe Kosten im Verhältnis zum Nutzen - Mix im Portfolio von Gebäuden im hochpreisigen Segment und eher günstige Mietobjekte
2-4	<ul style="list-style-type: none"> + Machbarkeit aufgrund der Architektur und des Grundrisses + Barrierefreiheit und Respekt vor benachteiligten Menschen aufgrund Behinderung + Vorgaben und Bedürfnisse der Nutzer + Mehrwert für das Gebäude + Renditesteigerung + Zufriedene Kundschaft, z. B. Mieter - Fehlende gesetzliche Grundlage bzw. Verpflichtung
2-5	<ul style="list-style-type: none"> + Wohnen im Alter mit stufenlosem Zugang zu der eigenen Wohnung + Heutzutage besteht der Anspruch an einen Aufzug im Wohngebäude - Fehlendes Bedürfnis der Genossenschafter aufgrund attraktiven, zentrumsnahen und dennoch günstigen Wohnungen - Hohe Investitions- und Unterhaltskosten - Vorgaben aufgrund Denkmalschutz, denn Änderungen an der Kubatur geschützter Gebäude sind nur erschwert möglich

Leitthema B: Einstellung zu Aufzugsnachrüstung

Kategorie: Einfluss von Finanzierungshilfen

Inwiefern würden staatliche Fördermittel für eine Aufzugsnachrüstung einen Einfluss haben?

1-1	<ul style="list-style-type: none"> • Der Anreiz wäre enorm höher, falls es tatsächlich subventioniert würde • Fördermittel sind ein «zweischneidiges Schwert»
1-2	<ul style="list-style-type: none"> • Falls die Fördermittel nur für eine vollständige Barrierefreiheit gesprochen würden, hat es keinen Einfluss • Ansonsten könnte es sinnvoll sein • Der Befragte ist kein «Fördermitteltyp»
1-4	<ul style="list-style-type: none"> • Es hätte wenig bis keinen Einfluss • Die Beträge sind generell sehr gering, kommen zeitlich versetzt und der Aufwand dafür ist enorm • Eine Aufzugsnachrüstung oder weitere Sanierungsmassnahmen sollen nicht von Subventionen abhängen, sondern aus eigener Überzeugung durchgeführt werden
1-5	<ul style="list-style-type: none"> • Es würde eine Entscheidung für eine solche Massnahme begünstigen • Je günstiger ein Projekt ist, desto mehr wird es zum Thema
1-6	<ul style="list-style-type: none"> • Lediglich dann, wenn der Staat auch die Umgebung an den öffentlichen Verkehr anbinden und behindertengerecht ausbauen würde • Bei einer zentraler gelegenen Liegenschaft wäre es ein Anreiz
1-7	<ul style="list-style-type: none"> • Für Immobilienbesitzer sind Fördermittel grundsätzlich ein Angebot, das man nicht ablehnen sollte • Andererseits könnte es in Form von Steuergeldern oder sonstigen Abgaben wieder zurückkommen • Es ist ein «zweischneidiges Schwert»
2-1	<ul style="list-style-type: none"> • Es hat keinen Einfluss, denn staatsnahe Betriebe erhalten keine Fördermittel
2-2	<ul style="list-style-type: none"> • Es könnte sich positiv auswirken auf den Entscheid für eine solche Massnahme • Der Beitrag müsste jedoch im zweistelligen Prozentsatz von der gesamten Investitionssumme sein, inklusive der Umbauten an der Gebäudestruktur
2-3	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund der bereits hohen Anzahl an Aufzugsnachrüstungen und weiteren Sanierungsmassnahmen würde es wenig bewirken • Das Projekt wäre zwar etwas rentabler, das ist jedoch nicht ausschlaggebend
2-5	<ul style="list-style-type: none"> • Ein positiver Einfluss auf den Entscheid wäre möglich • Die Mietzinserhöhung könnten geringer ausfallen • Für sehr zentrumsnahe Siedlungen unter Denkmalschutz hätte es keinen Einfluss, da die Machbarkeit ohnehin nicht gegeben ist

Leitthema B: Einstellung zu Aufzugsnachrüstung

Kategorie: Einstellung zu Gebäudedigitalisierung

Ein Aufzug kann Teil eines Smart Home/Smart Building sein und zur Digitalisierung der Immobilie beitragen. Wie stehen Sie dazu?

1-1	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelne Lösungen, wie z. B. der Zugriff vom Fernseher auf das eigene NAS, werden begrüsst • Ansonsten eine eher konservative und skeptische Haltung gegenüber zu hohem Digitalisierungsgrad • Sorge vor möglicher Hackerangriffe
1-2	<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Interesse ist vorhanden • Von Berufes wegen ist zudem viel Wissen vorhanden, vor allem zum Thema Condition Monitoring für Instandhaltung • Dennoch oder deswegen eine sehr konservative Einstellung • Für das eigene Zuhause gibt es keine Pläne für Smart Home Lösungen aufgrund möglichem Missbrauch, zu offenen Schnittstellen und Kontrollverlust

1-3	<ul style="list-style-type: none"> • Der Befragte hat keine Kenntnisse darüber, ob sein nachgerüsteter Aufzug vernetzt ist und somit z. B. prädiktive Wartung ermöglicht • Digitale Systeme überzeugen nicht aufgrund mangelhafter Funktionsfähigkeit oder Aversion der Mieter, z. B. Raumlüftungen • Neuere Steuerungen wurden z. T. bereits wieder in herkömmliche Lösungen zurückgebaut
1-4	<ul style="list-style-type: none"> • Es ist ein wichtiges Thema für Neubauten und neuere Häuser, die 10 bis 15 Jahre alt sind • In Altliegenschaften sind vernetzte Lösungen schwierig umzusetzen und der Einbau aufwändig, da umfassende Nachrüstungen bei den Elektroinstallationen nötig sind • Die Häuser müssen dafür passend sein
1-5	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlich ist der Befragte sehr interessiert, jedoch für die Wohnliegenschaften ist es kein Thema • In der Überbauung ist seit kurzem ein smartes automatisches Gartenbewässerungssystem mit App-Steuerung im Einsatz
2-1	<ul style="list-style-type: none"> • Das ist bei Bestandsbauten eher kein Thema
2-2	<ul style="list-style-type: none"> • Eher konservative Einstellung • Es sind hohe Investitionen für Lösungen, die allenfalls in wenigen Jahren schon nicht mehr funktionieren • Wenn, dann ist es eher ein Thema für moderne Eigentumswohnungen • Grundsätzlich wird es immer wichtiger und die technischen Möglichkeiten werden effizienter
2-4	<ul style="list-style-type: none"> • Solche Systeme sind zeitgemäss • Es muss Schritt gehalten und damit Mehrwert generiert werden • Bei Neubauten oder grossen Gesamtanierungen ist Smart Building ein zentrales Thema
2-5	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse an der Digitalisierung der Bauprojekte sowie digitale Unterhaltsprozesse ist vorhanden • Genossenschaften haben die Möglichkeit, Vorreiter zu sein und beanspruchen eine gewisse Innovationskraft • Energieflüsse zur Auswertung der benötigten Massnahmen werden gezielt gemessen • Eine Strategie für Gebäudeleitsysteme ist in Arbeit • Smart Home-Lösungen im Bestand der Wohnbauten sind nicht in Planung, aufgrund der meist eher einfachen Ausbaustandards • Die Genossenschafter verfügen über eine App mit Funktionen wie z. B. Reparaturmeldungen, Reservation der Besucherplätze, Interaktionen untereinander usw. • Genossenschafter wirken mit und die Skepsis unter ihnen ist erheblich, auch bei jüngeren Personen • Unter den Genossenschafter ist die Skepsis gross und Datenschutz sowie Überwachung durch Sensoren sind viel diskutierte Themen

Leitthema B: Einstellung zu Aufzugsnachrüstung	
<i>Kategorie: Einstellung zu Alternativlösungen</i>	
Ist ein Treppenlift eine geeignete Alternative zu einem «echten» Aufzug?	
1-1	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Treppenlift wurde bisher ebenfalls noch nicht in Betracht gezogen
1-2	<ul style="list-style-type: none"> • Ja, ein Treppenlift könnte in Frage kommen • Derzeit wird in der Eigentümergemeinschaft über diese Massnahme nachgedacht
1-3	<ul style="list-style-type: none"> • Es ist die günstigere, jedoch schlechtere Lösung • Der Einbau ist sehr kompliziert • Ein Treppenlift hätte das Haus verunstaltet • Zusätzlich hätte beim Hauseingang eine Rampe gebaut werden müssen
1-4	<ul style="list-style-type: none"> • Ästhetisch gesehen ist es keine passende Alternative • Oftmals sind Treppenlifte sehr schwierig einzubauen

	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn, dann kommt nur ein richtiger Aufzug in Frage
1-6	<ul style="list-style-type: none"> • Kann aus Erfahrung in Folge eines Unfalles o. ä. eine sehr passende Massnahme bei Rollstuhlgängigkeit sein, die rasch umgesetzt werden kann • Kommt jedoch für den Befragten für seine Immobilie nicht in Frage
1-7	<ul style="list-style-type: none"> • Ist während der Suche nach einer passenden Aufzugsnachrüstung nie als Alternative in Frage gekommen • Das Treppenhaus ist zu eng und die Waschküche wäre nicht erschlossen • Die Steuerung über den Totmannschalter ist mühsam und die Finger schmerzen
2-1	<ul style="list-style-type: none"> • Sofern behördliche Auflagen vorgeben, dass z. B. Galerieflächen behindertengerecht erschlossen werden müssen, kommen u. U. nur Treppenlifte in Frage • Treppenlifte sind aufgrund der geringen Nutzung verhältnismässig teuer im Unterhalt • Sie werden nur von denjenigen Personen, die darauf angewiesen sind, benutzt • Der Vorteil eines Aufzuges ist, dass er für jeden verfügbar ist und deshalb mehr genutzt wird
2-2	<ul style="list-style-type: none"> • Treppenlifte sind passend, um geringe Höhendifferenzen, z. B. bei Hochparterre, zu überwinden • Ansonsten aber eher geeignet für Einfamilienhäuser
2-3	<ul style="list-style-type: none"> • Im Falle eines Unfalles und bei Kostenbeteiligung der sozialen Dienste könnte für den betroffenen Mieter ein Treppenlift eingebaut werden, sofern es sich z. B. um wenige Stufen oder eine kurze Treppe handelt

Leitthema C: Verhalten im Entscheidungsprozess	
<i>Kategorie: Beteiligte Entscheidungsträger</i>	
Wenn über eine Aufzugsnachrüstung oder grundsätzlich eine Sanierungsmassnahme entschieden werden muss, wer ist an dem Entscheid beteiligt?	
1-1	<ul style="list-style-type: none"> • Über eine Aufzugsnachrüstung müssten alle drei Eigentümer entscheiden • Für Massnahmen nur für das Stockwerkeigentum der Befragte und seine Ehepartnerin
1-2	<ul style="list-style-type: none"> • Über eine Aufzugsnachrüstung müsste die Eigentümergemeinschaft entscheiden • Für Massnahmen nur für das Stockwerkeigentum der Befragte und seine Ehepartnerin
1-3	<ul style="list-style-type: none"> • Das Einfamilienhaus ist im Besitz des Befragten und seines Sohnes, sie sind die Entscheidungsträger
1-4	<ul style="list-style-type: none"> • Der Befragte entscheidet alleine
1-5	<ul style="list-style-type: none"> • Die Arealüberbauung gehört zum einen Teil der Cousine des Befragten, zum anderen Teil dem Befragten und seinem Vater • Je nach Fall müssen Entscheide gemeinsam getroffen werden, meist jedoch unabhängig voneinander
1-6	<ul style="list-style-type: none"> • Der Befragte entscheidet alleine
1-7	<ul style="list-style-type: none"> • Die Liegenschaft gehört dem Befragten und seiner Ehepartnerin
2-1	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Einzelleistungsträgern sind mehrere Stellen involviert; Planer, Projektleiter und Beschaffungsspezialisten • Je nach Auftragsvolumen zudem deren Vorgesetzte
2-2	<ul style="list-style-type: none"> • Je nach Investitionssumme sind mehrere Entscheidungsträger involviert; grundsätzlich der Projektleiter Bau und Asset Manager • Entscheide werden vom Investment Committee oder je nachdem kleineren Committees gefällt
2-3	<ul style="list-style-type: none"> • Es sind mehrere Entscheidungsträger involviert: u. a. Asset Manager und Bau-Projektleiter
2-4	<ul style="list-style-type: none"> • Das Hochbauamt, zusammengesetzt aus Architekten und Planern, agiert als Bauherrenvertretung und das Immobilienamt als Auftraggeber

	<ul style="list-style-type: none"> • Je nach Grösse des Projektes ist der Baudirektor, der Regierungsrat oder der Kantonsrat involviert
2-5	<ul style="list-style-type: none"> • Die Genossenschafter sind die Eigentümer und entscheiden an der Generalversammlung oder Mieterversammlung • Die Vorbereitung für die Genehmigung läuft in grösseren Projekten über den Bauausschuss, bestehend aus Mitgliedern der Geschäftsleitung und des Vorstandes

Leitthema C: Verhalten im Entscheidungsprozess	
<i>Kategorie: Ablauf der Vorkaufphase</i>	
Wie gestaltet sich die Phase der Angebotsanfrage(n) und Auswahl der Anbieter?	
1-1	<ul style="list-style-type: none"> • Bevorzugt werden Anbieter aus der Region zur Unterstützung des lokalen Gewerbes • Tendenziell wird kein hoher Aufwand für Vergleichsangebote betrieben • Im Falle einer Aufzugsnachrüstung würde umgehend mit Anbietern Kontakt aufgenommen werden ohne vorgängige Informationsrecherche • Ist mal ein guter Handwerker gefunden, dann wird er wieder beauftragt
1-2	<ul style="list-style-type: none"> • Angebote werden entweder über die Verwaltung oder direkt von den Stockwerkeigentümern eingeholt • Bei eher kleineren Massnahmen werden bereits bekannte Anbieter beauftragt, mit denen die Eigentümer zufrieden waren • Eine Auswahl kann auch aufgrund Empfehlungen der Verwaltung erfolgen • Besprochen und entschieden wird an der jährlichen Eigentümerversammlung oder je nach Dringlichkeit zwischendurch
1-3	<ul style="list-style-type: none"> • Für die Aufzugsnachrüstung wurden drei Anbieter direkt angefragt, ohne vorgängige Recherche • Grundsätzlich macht der Befragte für Sanierungsmassnahmen immer drei bis vier Angebotsanfragen, um die Preise vergleichen zu können • Je nach Massnahme werden bekannte Anbieter ohne vorherige Offerte direkt beauftragt
1-4	<ul style="list-style-type: none"> • Der Befragte holt meistens zwei bis drei Angebote ein • Nach mehrjähriger Zusammenarbeit sind viele Handwerker bekannt, aber dennoch wird immer wieder eine Offerte eingeholt, um die Marktkonformität der Preise zu prüfen • Grundsätzlich sind die Richtpreise für Sanierungen bekannt • In der Funktion als Architekt und Bauherrenberater wird der Befragte oft beauftragt von privaten Eigentümern u. a. auch für Aufzugsnachrüstungen
1-5	<ul style="list-style-type: none"> • Prinzipiell macht der Befragte immer mehrere Angebotsanfragen • Jedoch z. B. für den Küchenbau gibt es mittlerweile ein Standardanbieter, bei dem nur noch die Preise für die Elektrogeräte geprüft werden
1-6	<ul style="list-style-type: none"> • Fachexperten werden nicht hinzugezogen aufgrund fehlendem Vertrauen, eigener Berufserfahrung und der Unterstützung von Bauspezialisten im sozialen Umfeld • Die Auswahl erfolgt z. T. aufgrund gutem Gefühl und Vertrauen in Kompetenz des Anbieters • Der Befragte legt einen Fokus auf langfristige gute Zusammenarbeit
1-7	<ul style="list-style-type: none"> • Für die Aufzugsnachrüstung bestand direkten Kontakt mit mehreren Aufzugsanbietern, ohne vorgängige Recherche • Die Suche für eine passende Lösung dauerte mehrere Jahre • Ein Fachexperte, z. B. Architekt oder Liftberater, wurde nicht hinzugezogen
2-1	<ul style="list-style-type: none"> • Der Ablauf erfolgt in Anlehnung an das öffentliche Beschaffungswesen inklusive öffentlichen Ausschreibungen ab einem bestimmten Wert • Grossprojekte werden über einen Totalunternehmer und Einzelleistungsträger intern abgewickelt • Die Zuschlagskriterien werden in der Ausschreibung definiert

	<ul style="list-style-type: none"> Eingehende Angebote werden nach Eröffnungsprotokoll geöffnet und bewertet um im Anschluss zu entscheiden, mit wem man eine technische und kommerzielle Bereinigung macht
2-2	<ul style="list-style-type: none"> Die Projekte werden fast ausschliesslich von Totalunternehmern abgewickelt Der Eigentümer bestimmt die Auswahl der Anbieter, die angefragt werden und genehmigt schlussendlich die Auftragsvergabe Kunden des Immobilienbesitzers müssen regelmässig die Möglichkeit erhalten, mitzuofferieren
2-3	<ul style="list-style-type: none"> Die Projektleiter machen die Ausschreibung und holen Angebote ein Aufgrund der treuhänderischen Pflicht gegenüber den Anlegern werden immer mehrere Angebote eingeholt zur Verifizierung der Marktkonformität Das Asset Management gibt u. U. vor, welche Anbieter auf jeden Fall angefragt werden sollen
2-4	<ul style="list-style-type: none"> Aufgrund der öffentlichen Ausschreibungen hat jeder Anbieter die Möglichkeit, zu offerieren, es gibt keine Einschränkungen Das Hochbauamt waltet als Bauchfachorgan und plant bzw. realisiert nach gemeinsam festgelegten Kriterien mit dem Immobilienamt Das Immobilienamt hat die Möglichkeit, die Angebote auf Wunsch einzusehen
2-5	<ul style="list-style-type: none"> Bei den meisten Projekten ist eine neutrale Person (Architekt, Bauleiter, Fachplaner o. ä.) oder ein Unternehmen als Bauherrenvertretung beauftragt und übernimmt die Ausschreibung Für grössere Projekte wird mit einem Totalunternehmer zusammengearbeitet Im Finanzreglement ist festgehalten, dass ab einer bestimmten Summe zwei oder drei Angebote eingeholt werden müssen Alle Anbieter haben dieselbe Chance, falls Sie Lösungen anbieten können Die Bewertung der Angebote, die Wahl des Anbieters und u. U. das Vergabegespräch erfolgt in Zusammenarbeit mit Experten

Leitthema C: Verhalten im Entscheidungsprozess	
Kategorie: Bewertungskriterien für Entscheid und No-Choice-Option	
1) Was sind die Bewertungskriterien, die zur Auswahl des Anbieters führen? 2) Kann es nach der Evaluierung auch zu keiner Auftragsvergabe kommen?	
1-1	<p>1)</p> <ul style="list-style-type: none"> Regionale Nähe Erfahrungswerte und Zufriedenheit aufgrund bisheriger Zusammenarbeit Kompetenz Einen Ansprechpartner für das gesamte Projekt (Projektleitung, Koordination mit weiteren Lieferanten) Persönlicher Kontakt Sympathie und «ein gutes Gefühl» <p>2)</p> <ul style="list-style-type: none"> Eher nein, denn die Kosten z. B. für den Ersatz der Heizungsanlage wurde zuvor im Internet recherchiert und deshalb kein hinderlicher Faktor
1-2	<p>1)</p> <ul style="list-style-type: none"> Regionale Nähe Bekanntheit des Anbieters Technische Lösung und deren Ausgereiftheit Kosten <p>2)</p> <ul style="list-style-type: none"> Ja, v. a. bei äusseren Einflüssen wie Änderungen von gesetzlichen Rahmenbedingungen, Eigentümerwechsel oder unvorhergesehene Naturkatastrophen sowie unerwartet hohen Kosten
1-3	<p>1)</p> <ul style="list-style-type: none"> Preis

	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt bzw. technische Lösung • In diesem Fall speziell die Möglichkeiten der Unter- und Überfahrt des Aufzuges sowie die rasche Realisierung der Massnahme <p>2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • In diesem Fall nein, es war zwingend notwendig
1-4	<p>1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Speziell bei Aufzugsanbietern: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sicherstellung der zeitnahen und fachkundigen Personenbefreiung ○ Ästhetik der Aufzugskabine inklusive Schacht- und Kabinentüren ○ Preis eher zweitrangig, denn die Differenzen zwischen den Anbietern sind gering <p>2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nein, denn die Preise sind bekannt und sind vorab geklärt bzw. freigegeben
1-5	<p>1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preis • Einen Ansprechpartner für das gesamte Projekt (Projektleitung, Koordination mit weiteren Lieferanten) • Sympathie • Gute Beziehung • Garantien und Services <ul style="list-style-type: none"> • Design
1-6	<p>1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nicht der tiefste Preis, sondern das beste Angebot (Preis/Leistung) • Seriöser Eindruck
1-7	<p>1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Speziell für Vergabe der Aufzugsnachrüstung: <ul style="list-style-type: none"> ○ Passende technische Lösung mit genügend grosser Kabine für Rollstuhlgängigkeit und Transport von Gütern ○ Glasschacht für architektonisch schöne Einbindung in das Treppenhaus ○ Preis ○ Kurze Montagedauer von 2 Wochen ○ Möglichkeit zur Besichtigung der Referenzanlage in der Ostschweiz ○ Schnelle Hilfe bei Störungen oder Personeneinschluss <p>2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein Entscheid dagegen wäre zu diesem Zeitpunkt trotz der passenden Lösung noch möglich gewesen aufgrund der hohen Kosten
2-1	<p>1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Auswertung erfolgt anhand eines Bewertungssystems • Kriterien werden gemeinsam mit Beschaffungsspezialist individuell festgelegt • Grundsätzlich 70% Preis und 30% Qualitätsanforderungen (technischer Bericht, Einhaltung von Terminen usw.) • Serviceleistungen für Unterhaltsarbeiten <p>2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nur wenn aufgrund übergeordneten Einflüssen das Projekt sistiert oder verschoben wird, z. B. Sparmassnahmen während der Pandemie • Der Richtungskredit wurde vorab beantragt und genehmigt
2-2	<p>1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Bewertung erfolgt vollumfänglich über den Totalunternehmer • Preisgetrieben • Die Kunden des Immobilienbesitzers erhalten u. U. die Möglichkeit für ein letztes Angebot <p>2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nein, der Kredit wurde vorab genehmigt und die Machbarkeit analysiert
2-3	<p>1)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Preis • Hält wirtschaftlich stand • Qualität • Korrektes Produkt • Erfahrungswerte aus bisherigen Projekten • Bei Aufzügen speziell die Lieferzeiten <p>2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nein, der Entscheid fällt vor der Planungsphase nach Überprüfung der Machbarkeit und Kosten, erst dann folgt die Ausschreibung
2-4	<p>1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stand der Technologie, denn neue Anlagen sollen ausreichen für die nächsten 30-50 Jahre • Qualität des Produktes oder der Leistung • Preis • Mehrwert • Erfahrungen des Anbieters im entsprechenden Bereich • Lehrlingsausbildung • Gut geschulte Mitarbeitende • Nachhaltigkeit, u. a. Recycling • Nachweise von Referenzobjekten • Bei Aufzügen speziell die Kabinengrösse, Nutzlast, Design, Einhaltung von denkmalpflegerischen Vorgaben und Services für Wartung und Störungsbehebungen <p>2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommt selten vor, denn durch Vorstudien, Zustandsanalysen und Absprachen mit der Nutzerschaft wurde die Grundlage geschaffen • Die Finanzierung wurde vorab genehmigt, je nach Kompetenzordnung auf Amtsebene, vom Baudirektor, Regierungsrat oder Kantonsrat
2-5	<p>1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Auswertung erfolgt anhand eines Punktesystems und die Bewertungskriterien werden in den Ausschreibungen publiziert • Preis-/Leistungsverhältnis • Lehrlingsausbildung • Produktionsstandorte • Auftritt und Background des Anbieters <p>2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es ist möglich, dass aufgrund hoher Budgetüberschreitung oder unvorhergesehener Kosten erneut eine Freigabe des Vorstandes nötig ist oder Projekt verschoben wird • Z. B. könnte die Teuerung im Bau (Preise der Rohmaterialien usw.) derzeit Einfluss haben

Leitthema C: Verhalten im Entscheidungsprozess	
<i>Kategorie: Einfluss von emotionsgetriebenen Faktoren</i>	
Welchen Einfluss hat das Auftreten des Anbieters, sowohl im Kontakt als auch die Aufmachung des Angebotes, und die Sympathie mit dem Ansprechpartner?	
1-1	<ul style="list-style-type: none"> • Sympathie und Wertschätzung als Kunde sind von hoher Bedeutung • Lokale Anbieter aus dem Ort oder der Region werden bevorzugt und da kennt man sich u. U. auch persönlich
1-2	<ul style="list-style-type: none"> • Es ist entscheidend, dass die Chemie stimmt und der Techniker als «brauchbar» eingestuft wird • Eine gut ausgearbeitete Offerte macht einen sehr kompetenten Eindruck und hat positiven Einfluss, das fördert bereits die Beziehung zum Unternehmen • Wichtig ist, sich gut aufgehoben zu fühlen

1-3	<ul style="list-style-type: none"> • Eher Fokus auf Fakten, aber ein sympathischer Kontakt ist dennoch wichtig • Die Gestaltung des Angebotes ist unwichtig • Es spricht für den Anbieter, wenn die Offerte nicht zu umfassend und zu kompliziert ist, die wichtigsten Informationen sollen gut und übersichtlich dargestellt sein
1-4	<ul style="list-style-type: none"> • Das Zwischenmenschliche ist sehr wichtig, sprich Sympathie und Vertrauen in der Zusammenarbeit • Der erste Eindruck zählt, das gilt auch für die Darstellung und den Aufbau des Angebot • Eine gut strukturierte, transparente Offerte, in der alles eingerechnet ist, hat einen hohen Stellenwert
1-5	<ul style="list-style-type: none"> • Die Sympathie ist absolut entscheidend • Die Zusammenarbeit mit Lieferanten, auch langjährige Partnerschaften, sind eine Sache des Vertrauens und das kann man nicht kaufen • Eine gute Beziehung und hohe Sympathiewerte vereinfachen vieles und dann darf der Preis auch mal etwas höher sein • Die Aufmachung des Angebots von der Rechtschreibung über das Design bis zur Übersichtlichkeit hat eine massive Auswirkung • Das Angebot ist eine Bewerbung und spricht für Professionalität oder eben nicht • Wenn der professionelle Eindruck fehlt, dann fehlt auch das Vertrauen
1-6	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn das Zwischenmenschliche stimmt, kann das zu einem Auftrag führen, auch wenn es etwas mehr kostet • Der seriöse Eindruck zählt und das Vertrauen, das zu erhalten, wofür man bezahlt • Solche Massnahmen erfordern eine längerfristige Zusammenarbeit, da ist es wichtig, gut miteinander auszukommen
1-7	<ul style="list-style-type: none"> • Für den Ehemann zählen die Fakten und die technische Lösung, für die Ehefrau ist die Sympathie sehr wichtig • Kompetente und seriöse Beratung wird geschätzt • Die Gestaltung des Angebotes hat keinen Einfluss, rein die Kriterien und deren Erfüllung sind ausschlaggebend
2-1	<ul style="list-style-type: none"> • Früher gab es im Bewertungssystem das Kriterium «Eindruck der Schlüsselpersonen beim Vergabegespräch», das wurde entfernt • Bauchgefühl spielt keine Rolle, nur die harten Fakten • Die Aufmachung bzw. Gestaltung des Angebots ist kein Bewertungskriterium
2-3	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich zählen die Fakten und weder Sympathie noch die Angebotsdarstellung haben Einfluss • Bei preislich identischen Angeboten kann sich der Anbieter u. U. durch den persönlichen Kontakt, bessere Erfahrungswerte oder breiteres Leistungsangebot differenzieren • 4-Augen-Prinzip sowie mehrere Vergabestellen verhindern eine Auftragserteilung nach Bauchgefühl
2-4	<ul style="list-style-type: none"> • Eine gewisse Einflussnahme von Emotionen ist menschlich • Aber 4- bzw. 8-Augen-Prinzip der Einbezug von mehreren Instanzen verhindern Entscheide nach Bauchgefühl und Sympathie • Persönliche Präferenzen werden unterbunden • Die Angebotspräsentation ist wichtig, damit wird das Unternehmen und ihre Qualität repräsentiert • Je professioneller und transparenter der Auftritt, desto mehr Vertrauen gewinnt man
2-5	<ul style="list-style-type: none"> • Beim Vergabegespräch wird ein Eindruck gewonnen, wer das Gegenüber ist und wer das Projekt seitens Anbieter leitet • Das Auftreten, u. a. Sympathie, hat einen geringen Einfluss von etwa 10% in der Bewertung • Bauchgefühl ist menschlich und das spielt mit im Arbeitsalltag, das darf auch so sein • Beim Angebot ist die Übersichtlichkeit und Vollständigkeit wichtig, weniger das Design

Leitthema C: Verhalten im Entscheidungsprozess	
<i>Kategorie: Ablauf der Nachkaufphase</i>	
1) Werden die ausgeführten Arbeiten bewertet und mit welchen Kriterien? 2) Werden bei positiver Bewertung Weiterempfehlungen ausgesprochen?	
1-1	1) <ul style="list-style-type: none"> • Gute Erreichbarkeit • Eine Anlaufstelle bei Fragen oder Problemen • Schnelle Reaktion bei Störungen • Guter Wartungsservice • Wertschätzung als Kunde 2) <ul style="list-style-type: none"> • Ja, gute Handwerker werden im Umfeld, z. B. Neuzuzügern, gerne weiterempfohlen • Ratings im Internet werden nicht gemacht
1-2	2) <ul style="list-style-type: none"> • Weiterempfehlungen werden gerne angenommen und auch ausgesprochen • Mund-zu-Mund-Propaganda oder in Form von Flyern oder E-Mails, z. B. Link versenden • Ratings im Internet oder Teilen von Inhalten in sozialen Medien werden nicht gemacht
1-3	2) <ul style="list-style-type: none"> • Weiterempfehlungen unter Kollegen werden ausgesprochen • Jedoch nur, wenn gewährleistet ist, dass der Lieferant Kapazität für Aufträge hat
1-5	1) <ul style="list-style-type: none"> • Lieferant muss Verantwortung übernehmen für alles, was nicht funktioniert und Lösungsfindung anstreben • Gute Betreuung sowie sympathische Begleitung während des gesamten Prozesses • Möglichst wenig Aufwand und Aufregung für sich als Auftraggeber 2) <ul style="list-style-type: none"> • Wahrscheinlichkeit zur Weiterempfehlung höher, wenn ein Problem kompetent und sympathisch gelöst wurde, als wenn es gar keine Probleme gibt • Ratings im Google Netzwerk werden entweder bei ausserordentlich guter oder enorm schlechter Leistung verfasst
1-6	1) <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensvolle Zusammenarbeit 2) <ul style="list-style-type: none"> • Weiterempfehlungen und Aufbau sowie Pflege eines Netzwerkes sind von grosser Bedeutung
1-7	2) <ul style="list-style-type: none"> • Gute Arbeit wird gerne weiterempfohlen • Der eingebaute Aufzug darf vom Anbieter auch als Referenzobjekt genutzt und mit Kunden besucht werden
2-1	1) <ul style="list-style-type: none"> • Automatisierter Prozess: der Projektleiter bewertet den Anbieter anhand eines Systems • Das trägt zur Qualitätssicherheit bei und führt nicht zum Ausschluss von Anbietern bei künftigen Ausschreibungen • Eine gute Bewertung verschafft keinen Wettbewerbsvorteil 2) <ul style="list-style-type: none"> • Für Weiterempfehlung in Form von Referenzauskünften besteht ebenfalls ein standardisierter Prozess für die Prüfung und Freigabe
2-2	1) <ul style="list-style-type: none"> • Die durchgeführten Arbeiten werden im Rahmen der SIA-Abnahmen geprüft, unterstützt von den externen Qualitätsmanagern • Ein vorübergehender Ausschluss von Anbietern bei nachfolgenden Ausschreibungen aufgrund sehr schlechter Bewertung ist möglich, kommt jedoch nicht häufig vor

2-3	1) <ul style="list-style-type: none"> Die Bewertung der Anbieter im Rahmen der SIA-Abnahmen erfolgt über den Bauprojektleiter
2-4	1) <ul style="list-style-type: none"> Bewertungen erfolgen anhand der (Vor-)Abnahmen nach SIA-Richtlinien Während der Bauphase werden mit allen Beteiligten vor Ort laufend Kontrollen durchgeführt Bei allen Abnahmen wird schriftlich protokolliert Kriterien sind u. a. eine sauber durchgeführte Instruktion des Anbieters bei der Übergabe sowie die termingerechte Durchführung der Unterhaltsarbeiten gemäss Vereinbarung Es besteht die Möglichkeit, dass schlechte Erfahrungen mit einem Anbieter dazu führen, ihn beim nächsten Auftrag nicht zu berücksichtigen
2-5	1) <ul style="list-style-type: none"> Die Ausführung des Projektes leitet der technische Bewirtschafter, er beurteilt das Projekt zusammen mit dem Liftexperten Das erfolgt nicht formalisiert, sondern durch ein Abschlussgespräch mit Dokumentation, was optimiert werden kann Der Anbieter wird allenfalls einbezogen

Leitthema D: Optimierung der Berührungspunkte

Kategorie: Quellen für Bedürfnisgenerierung und Informationssuche

Welche Medien oder Kanäle werden genutzt, um sich allgemein zum Thema Immobilien und Sanierungen, aber auch Aufzüge zu informieren?

1-1	Offline: <ul style="list-style-type: none"> Hauseigentümerzeitung Ausstellungen der Bauarena Volketswil Zürcher Oberland Messe (ZOM) Baumarkt Online: <ul style="list-style-type: none"> Surfen und gezielte Informationssuche im Internet Instagram Werbung im Internet gibt einen Anreiz, aber es ist sehr wichtig, ein Produkt anschauen und anfassen zu können (physische Komponente)
1-2	Offline: <ul style="list-style-type: none"> Hauseigentümerzeitung Online: <ul style="list-style-type: none"> Sehr zielgerichtete Informationssuche im Internet bei Bedarf LinkedIn, jedoch sehr eingeschränkt
1-3	Offline: <ul style="list-style-type: none"> Interessante Entdeckungen in anderen Häusern Beobachtungen im Alltag Früher Fachzeitschriften (heute eher weniger) Online: <ul style="list-style-type: none"> Internet zur gezielten Recherche, z. B. von technischen Lösungen Websites der Hersteller Z. T. Sichtung von Bewertungen
1-4	Offline: <ul style="list-style-type: none"> Fachzeitschriften

	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlicher Kontakt und Begegnungen • Referenzobjekte <p>Online:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationssuche im Internet, jedoch sehr gezielt • Soziale Medien (Facebook, Instagram, LinkedIn), jedoch eher eingeschränkt
1-5	<p>Online:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationssuche im Internet, sobald etwas benötigt wird
1-6	<p>Offline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Austausch mit Kollegen, die in der Branche arbeiten • Referenzobjekte • Ausstellungen, z. B. im Bereich Garten <p>Online:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationssuche im Internet • LinkedIn, jedoch sehr eingeschränkt aufgrund Nachrichtenüberflutung
1-7	<p>Offline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hauseigentümerzeitung
2-1	<p>Offline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Austausch mit Kollegen • Verschiedenen Veranstaltungen, z. B. Swissbau, Anlässe von Hochschulen oder Klimaforum der Stadt • Informationsveranstaltungen der Unternehmen unter Einhaltung der Compliance-Richtlinien • Fachzeitschriften wie Tec21 oder Hochparterre <p>Online:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationssuche im Internet
2-2	<p>Offline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diverse Informationszeitschriften und Magazine • Einladung von Anbietern für eine Präsentation, z. B. im Falle einer benötigten Sonderlösung <p>Online:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationssuche im Internet • Websites der Hersteller • Soziale Medien, jedoch eher eingeschränkt
2-3	<p>Offline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Austausch über persönliche Kontakte in der Branche, u. a. Gebäudeschätzer oder Anwälte • Veranstaltungen, zurzeit v. a. zum Thema Holzbau <p>Online:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forschungsberichte
2-4	<p>Offline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fachzeitschriften • Architektonische Dokumentationen • Veranstaltungen und Messen, z. B. Swissbau <p>Online:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soziale Medien (LinkedIn, Facebook usw.) <p>Generell die Werbepattformen der Anbieter, sowohl off- als auch online</p>
2-5	<p>Offline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Austausch innerhalb verschiedener Verbände, z. B. WBG oder Facility Management Verband

<ul style="list-style-type: none"> • Workshops von Verbänden • Veranstaltungen von Hochschulen • Veranstaltungen von Lieferanten <p>Online:</p> <ul style="list-style-type: none"> • LinkedIn • Webinare von Verbänden • Newsletter

Leitthema D: Optimierung der Berührungspunkte	
<i>Kategorie: Ausgestaltung der Berührungspunkte in den Medien</i>	
Welche Themen hinsichtlich Aufzüge und deren Technologien usw. würden Interesse wecken?	
1-1	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidend ist, dass es unerwartet ist und neugierig macht • «Aufzug für jedes Haus» • Wertsteigerung durch Aufzugsnachrüstung oder -erneuerung
1-2	<ul style="list-style-type: none"> • Generell muss es ein gutes Storytelling sein, mit einprägsamen Botschaften und allenfalls ansprechenden Bildern • Innovationen • Aufzugsnachrüstung - lösungsorientiert und gut dargestellt
1-3	<ul style="list-style-type: none"> • Design und Kabinenausstattung • Energieeffizienz, v. a. für Mehrfamilienhäuser mit vielen Fahrten
1-4	<ul style="list-style-type: none"> • Glasaufzüge, Rundaufzüge und weitere spezielle Konstruktionen • Technische Komponenten • Fahrgeschwindigkeit, wie z. B. der Aufzug im Burj Khalifa in Dubai
1-5	<ul style="list-style-type: none"> • Alles rund um Internet of Things und Digitalisierung des Aufzuges • Innovationen • Kompakte Lösung für den nachträglichen Aufzugseinbau
1-6	<ul style="list-style-type: none"> • Nachträglich eingebaute Aufzüge in historischen Gebäuden
1-7	<ul style="list-style-type: none"> • Die grössten Aufzugsunternehmen in der Schweiz und weltweit
2-1	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungen für Services/Wartungen • Spezielle Anlagen wie z. B. die Schrägaufzüge und sehr grossen Warenaufzüge am Zürcher Hauptbahnhof
2-2	<ul style="list-style-type: none"> • Hochwertig gestaltete Aufzüge, z. B. im hochpreisigen Hotelsegment • Referenzen
2-4	<ul style="list-style-type: none"> • Technologie • Smart Building • Einzigartige Produkte und Lösungen • Ökologie und verwendete Materialien hinsichtlich Verwertbarkeit oder Entsorgung
2-5	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung und Vernetzung der Aufzüge mit Gebäudesystemen • Ökologie • Trends hinsichtlich Entsorgung und Kreislaufwirtschaft

Leitthema D: Customer Journey und Berührungspunkte
<i>Kategorie: Optimierungen im persönlichen Kontakt</i>
Wie können (Aufzugs-)Anbieter den persönlichen Kontakt mit den Interessenten und Kunden optimieren?

1-1	<ul style="list-style-type: none"> • Proaktiv sein • Ausserordentliche Services anbieten • Hohe Kundenorientierung • Den Kunden wertschätzen • Gute Serviceleistungen • Eine Anlaufstelle, die gut erreichbar ist und auf Anfragen kompetent reagiert
1-4	<ul style="list-style-type: none"> • Das fachliche Know-how des Innendienstes, z. B. Assistenten und Sachbearbeiter, so dass Fragen beantwortet und Auskünfte gegeben werden können, auch wenn der Ansprechpartner nicht verfügbar ist
1-5	<ul style="list-style-type: none"> • Probleme oder Störungen professionell handhaben und Lösungen finden
1-7	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Erreichbarkeit, u. a. bei Fragen zu Rechnungen • Vereinbarte Rückrufe müssen eingehalten werden
2-1	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Flexibilität bei Projektänderungen, v. a. Lösungsfindung zur Vermeidung von hohen Mehrkosten
2-4	<ul style="list-style-type: none"> • Authentisch und transparent sein • Proaktiv sein und in Vorleistung gehen und nicht auf Angebotsanfrage warten • Hohe Kundenorientierung • Den Kunden und seine Bedürfnisse verstehen und daran interessiert sein • Beziehungsnetz aufbauen

Anhang D Gewichtung der Ergebnisse

Treiber für eine Aufzugsnachrüstung

Gruppe 1 « Privatpersonen »			
Untergruppe	Übergeordnetes Thema	Faktoren	Anzahl Nennungen
1A	Bedürfnis	Wohnen im Alter / Körperliche Einschränkungen	3
		Barrierefreiheit für Gehbehinderte und v. a. Rollstuhlfahrer	2
		Transport von schweren Gütern	1
		Erleichterter Umzug bei Wohnungswechsel	1
		Komfort / Bequemlichkeit	1
	Rendite	Aufwertung der Liegenschaft	1
	Ausführung	Technische Machbarkeit / Passende Lösung	1
	Gebäudeumnutzung	1	
1B	Bedürfnis	Barrierefreiheit für Gehbehinderte und v. a. Rollstuhlfahrer	1
		Anforderungen der Mieterschaft	1
	Rendite	Aufwertung der Liegenschaft	1
		Einfachere Vermietung von Wohnungen in oberen Stockwerken	1
1A + 1B	Bedürfnis	Transport von schweren Gütern	3
		Barrierefreiheit für Gehbehinderte und v. a. Rollstuhlfahrer	2
		Komfort / Bequemlichkeit	2
		Wohnen im Alter / Körperliche Einschränkungen	1
		Anforderungen der Mieterschaft	1
	Rendite	Einfachere Vermietung von Wohnungen in oberen Stockwerken	3
		Möglichkeit zur Überwälzung der Kosten auf die Mieter / Mietzinserhöhung	1
Ausführung	Technische Machbarkeit / Passende Lösung	1	
Gesamt	Bedürfnis	Barrierefreiheit für Gehbehinderte und v. a. Rollstuhlfahrer	5
		Wohnen im Alter / Körperlichen Einschränkungen	4
		Transport von schweren Gütern	4
		Komfort / Bequemlichkeit	3
		Anforderungen der Mieterschaft	2
		Erleichterter Umzug bei Wohnungswechsel	1

	Rendite	Einfachere Vermietung von Wohnungen in oberen Stockwerken	4
		Aufwertung der Liegenschaft	2
		Möglichkeit zur Überwälzung der Kosten auf die Mieter / Mietzinserhöhung	1
	Ausführung	Technische Machbarkeit / Passende Lösung	2
		Gebäudeumnutzung	1

Gruppe 2 « Organisationen »			
Organisationsform	Übergeordnetes Thema	Faktoren	Anzahl Nennungen
Aktiengesellschaft	Bedürfnis	Anforderungen der Mieterschaft	2
		Barrierefreiheit für Gehbehinderte und v. a. Rollstuhlfahrer	2
		Zugänglichkeit, z. B. für Familien mit Kinderwagen oder in Waschräume	1
		Wohnen im Alter / Körperliche Einschränkungen	1
		Erleichterter Umzug bei Wohnungswechsel	1
	Rendite	Aufwertung der Liegenschaft	2
		Reputation als Immobilienbesitzer und Anleger	1
		Einfachere Vermietung von Wohnungen in oberen Stockwerken	1
	Ausführung	Technische Machbarkeit / Passende Lösung	1
Öffentliche Hand / Genossenschaft	Bedürfnis	Anforderungen der Mieterschaft	2
		Zufriedene Kunden (Mieter/Nutzer)	1
		Barrierefreiheit für Gehbehinderte und v. a. Rollstuhlfahrer	1
		Wohnen im Alter / Körperliche Einschränkungen	1
	Rendite	Aufwertung der Liegenschaft	1
	Ausführung	Technische Machbarkeit / Passende Lösung	1
Gesamt	Bedürfnis	Anforderungen der Mieterschaft	4
		Barrierefreiheit für Gehbehinderte und v. a. Rollstuhlfahrer	3
		Wohnen im Alter / Körperliche Einschränkungen	2
		Zugänglichkeit, z. B. für Familien mit Kinderwagen oder in Waschräume	1
		Erleichterter Umzug bei Wohnungswechsel	1
		Zufriedene Kunden (Mieter/Nutzer)	1
	Rendite	Aufwertung der Liegenschaft	3

		Reputation als Immobilienbesitzer und Anleger	1
		Einfachere Vermietung von Wohnungen in oberen Stockwerken	1
	Ausführung	Technische Machbarkeit / Passende Lösung	2

Barrieren für eine Aufzugsnachrüstung

Gruppe 1 « Privatpersonen »			
Untergruppe	Übergeordnetes Thema	Faktoren	Anzahl Nennungen
1A	Kosten/Nutzen	Hohe Investitions- und Unterhaltskosten / Kosten-Nutzen-Analyse	3
	Ressourcen	Einsprachen der Baubehörden oder Nachbarn	3
		Aufwand für Instandhaltung (z. B. Reinigung)	1
		Energieverbrauch	1
		Lärmemissionen im Gebäude	1
	Widerstand	Keine durchgängige Barrierefreiheit	2
		Verleugnen von Alter oder körperlichen Einschränkungen	1
		Verunstaltung des Gebäudes, v. a. Aussenaufzug	1
	Machbarkeit	Keine technische oder bauliche Machbarkeit	1
1B	Kosten/Nutzen	Hohe Investitions- und Unterhaltskosten / Kosten-Nutzen-Analyse	1
		Vermeiden von Mietzinserhöhung	1
	Widerstand	Keine durchgängige Barrierefreiheit	1
	Machbarkeit	Keine technische oder bauliche Machbarkeit	1
1A + 1B	Kosten/Nutzen	Hohe Investitions- und Unterhaltskosten / Kosten-Nutzen-Analyse	2
	Ressourcen	Einsprachen der Baubehörden oder Nachbarn	2
	Widerstand	Keine durchgängige Barrierefreiheit	2
		Verleugnen von Alter oder körperlichen Einschränkungen	1
		Fehlende Nachfrage der Mieterschaft	1
		Verunstaltung des Gebäudes, v. a. Aussenaufzug	1
	Machbarkeit	Keine technische oder bauliche Machbarkeit	2
Gesamt	Kosten/Nutzen	Hohe Investitions- und Unterhaltskosten / Kosten-Nutzen-Analyse	6
		Vermeiden von Mietzinserhöhung	1
	Ressourcen	Einsprachen der Baubehörden oder Nachbarn	5

		Aufwand für Instandhaltung (z. B. Reinigung)	1
		Energieverbrauch	1
		Lärmemissionen im Gebäude	1
	Widerstand	Keine durchgängige Barrierefreiheit	5
		Verleugnen von Alter oder körperlichen Einschränkungen	2
		Verunstaltung des Gebäudes, v. a. Aussenaufzug	2
		Fehlende Nachfrage der Mieterschaft	1
	Machbarkeit	Keine technische oder bauliche Machbarkeit	4

Gruppe 2 « Organisationen »			
Organisationsform	Übergeordnetes Thema	Faktoren	Anzahl Nennungen
Aktiengesellschaft	Kosten/Nutzen	Hohe Investitions- und Unterhaltskosten / Kosten-Nutzen-Analyse	3
		Vermeiden von Mietzinserhöhung	1
		Mögliche Leerkündigungen	1
	Ressourcen	Auflagen des Denkmalschutzes	1
		Reduktion von Wohnraum	1
	Widerstand	Fehlende Nachfrage der Mieterschaft	1
	Machbarkeit	Keine technische oder bauliche Machbarkeit	1
Öffentliche Hand / Genossenschaft	Kosten/Nutzen	Hohe Investitions- und Unterhaltskosten / Kosten-Nutzen-Analyse	1
		Vermeiden von Mietzinserhöhung	1
	Ressourcen	Auflagen des Denkmalschutzes	1
		Keine gesetzliche Grundlage	1
	Widerstand	Fehlende Nachfrage der Mieterschaft	1
Gesamt	Kosten/Nutzen	Hohe Investitions- und Unterhaltskosten / Kosten-Nutzen-Analyse	4
		Vermeiden von Mietzinserhöhung	2
		Mögliche Leerkündigungen	1
	Ressourcen	Auflagen des Denkmalschutzes	2
		Reduktion von Wohnraum	1
		Keine gesetzliche Grundlage	1
	Widerstand	Fehlende Nachfrage der Mieterschaft	2
	Machbarkeit	Keine technische oder bauliche Machbarkeit	1

Bewertungskriterien

Gruppe 1 « Privatpersonen »			
Untergruppe	Verhaltensprozess	Kriterien	Anzahl Nennungen
1A	Rational	Preis	2
		Produkt / technische Lösung	2
	Emotional	Regionale Nähe	2
		Erfahrungswerte / Zufriedenheit aufgrund vergangener Projekte	1
		Kompetentes, seriöses Auftreten	1
		Persönlicher Kontakt	1
		Einen Ansprechpartner/Projektleiter	1
Allgemeine Bekanntheit des Anbieters	1		
1B	Rational	Preis (jedoch eher zweitrangig)	1
	Emotional	<i>Spezifisch bei Aufzugsanbietern:</i>	
		- Sicherstellung der zeitnahen Personenbefreiung	1
		- Design der Aufzugskabine und -türen	1
1A + 1B	Rational	Preis	2
		Preis-/Leistungsverhältnis	1
		Garantien und Services	1
		Produkt / technische Lösung	1
		<i>Spezifisch bei Aufzugsanbietern:</i>	
		- Kurze Montagedauer	1
	Emotional	Einen Ansprechpartner/Projektleiter	1
		Persönlicher Kontakt	1
		Kompetentes, seriöses Auftreten	1
		<i>Spezifisch bei Aufzugsanbietern:</i>	
		- Sicherstellung der zeitnahen Personenbefreiung	1
		- Design der Aufzugskabine und -türen	1
		- Material des Schachtes (Glas)	1
Gesamt	Rational	Preis	5
		Produkt / technische Lösung	3
		Preis-/Leistungsverhältnis	1
		Garantien und Services	1
		<i>Spezifisch bei Aufzugsanbietern:</i>	
		- Kurze Montagedauer	1

	Emotional	Regionale Nähe	2
		Kompetentes, seriöses Auftreten	2
		Persönlicher Kontakt	2
		Einen Ansprechpartner/Projektleiter	2
		<i>Spezifisch bei Aufzugsanbietern:</i>	
		- Sicherstellung der zeitnahen Personenbefreiung	2
		- Design der Aufzugskabine und -türen	2
		- Material des Schachtes (Glas)	1
		Erfahrungswerte / Zufriedenheit aufgrund vergangener Projekte	1
		Allgemeine Bekanntheit des Anbieters	1

Gruppe 2 « Organisationen »			
Organisationsform	Verhaltensprozess	Kriterien	Anzahl Nennungen
Aktien-gesellschaft	Rational	Preis	3
		Qualität	1
		Wirtschaftlichkeit	1
		Produkt / technische Lösung	1
		Serviceleistungen	1
		<i>Spezifisch bei Aufzugsanbietern:</i>	
		- Lieferzeiten	1
	Emotional	Erfahrungswerte / Zufriedenheit aufgrund vergangener Projekte	1
	Tendenz zu Bevorzugung von Anbietern, die Kunden sind	1	
Öffentliche Hand / Genossenschaft	Rational	Preis	1
		Preis-/Leistungsverhältnis	1
		Mehrwert	1
		Qualität	1
		Produkt / technische Lösung	1
		Produktionsstandorte	1
		<i>Spezifisch bei Aufzugsanbietern:</i>	
		- Technische Spezifikationen	1
		- Einhaltung von Vorgaben der Denkmalpflege	1
		- Wartung und Services	1
	Emotional	Erfahrungsnachweis des Anbieters	2

		Lehrlingsausbildung	2
		Auftritt des Anbieters	1
		Kompetenz und Schulungsniveau der Mitarbeiter	1
		Nachhaltigkeit	1
Gesamt	Rational	Preis	2
		Qualität	2
		Produkt / technische Lösung	2
		Preis-/Leistungsverhältnis	1
		Mehrwert	1
		Wirtschaftlichkeit	1
		Serviceleistungen	1
		Produktionsstandorte	1
		<i>Spezifisch bei Aufzugsanbietern:</i>	
		- Lieferzeiten	1
	- Technische Spezifikationen	1	
	- Einhaltung von Vorgaben der Denkmalpflege	1	
	- Wartung und Services	1	
	Emotional	Erfahrungsnachweis des Anbieters	2
		Lehrlingsausbildung	2
		Auftritt des Anbieters	1
Kompetenz und Schulungsniveau der Mitarbeiter		1	
Nachhaltigkeit		1	
Erfahrungswerte / Zufriedenheit aufgrund vergangener Projekte		1	
Tendenz zu Bevorzugung von Anbietern, die Kunden sind		1	

Anhang E Eigenständige Arbeit

Master of Advanced Studies in Marketing Management 2022

Persönliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst habe.

Brüttisellen, 20. Juni 2022

SENN Priska