

Philipp Kordowich

Betriebliche Kommunikationsprozesse bei Dienstleistern

Herausforderungen für Organisation und
IT durch Kundenorientierung

Anhang

Philipp Kordowich

Betriebliche Kommunikationsprozesse bei Dienstleistern
Herausforderungen für Organisation und IT durch Kundenorientierung
Anhang

© Philipp Kordowich, Stuttgart 2010 – Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Vervielfältigung und Verwertung außerhalb der gewährten Lizenz ist unzulässig.

Dieser Anhang ist Teil der Dissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften.

Datum der mündlichen Prüfung: 01.07.2010

Dekan der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Prof. Dr. Dirk Hachmeister

Berichtersteller:

Prof. Dr. Mareike Schoop, Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik I

Prof. Dr. Markus Voeth, Lehrstuhl Marketing I

Prof. Dr. Andreas Kleine, Lehrgebiet Quantitative Methoden

Inhaltsverzeichnis des Anhangs

Dies ist der Anhang des Buchs

Kordowich, Philipp (2010): Betriebliche Kommunikationsprozesse bei Dienstleistern – Herausforderungen für Organisation und IT durch Kundenorientierung. Gabler, Wiesbaden 2010.

Das Buch ist im Handel unter der ISBN-Nummer 978-3-8349-2552-7 erhältlich.

Inhaltsverzeichnis des Anhangs	223
Anhang A: Erläuterungen zu den Übersichtstabellen	225
Zu Tabelle 1: Wesentliche Eigenschaften der Leistungsarten	225
Zu Tabelle 2: Stakeholderübergreifende Auswirkungen von Kundenlösungen.....	225
Zu Tabelle 3: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zum Kunden in der Informationsphase	226
Zu Tabelle 4: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zum Kunden in der Vereinbarungsphase	228
Zu Tabelle 5: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zum Kunden in der Abwicklungsphase.....	229
Zu Tabelle 6: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zum Kunden in der After-Sales-Phase	230
Zu Tabelle 7: Zentrale phasenunabhängige Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zum Kunden.....	231
Zu Tabelle 8: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zu den Lieferanten.....	232
Zu Tabelle 9: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Mitarbeiterbeziehung.....	234
Zu Tabelle 10: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zum Wettbewerb.....	235
Zu Tabelle 11: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zu den Kapitalgebern	235
Zu Tabelle 12: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zum Staat.....	236
Zu Tabelle 13: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zur Öffentlichkeit.....	236
Zu Tabelle 14: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen bei der Akquisition.....	237
Zu Tabelle 15: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Entwicklung	237
Zu Tabelle 16: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beschaffung	238
Zu Tabelle 17: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Leistungsphase	239
Zu Tabelle 18: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen in der Nachvertragsphase ..	241
Zu Tabelle 19: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Unternehmensinfrastruktur.....	242
Zu Tabelle 20: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Personalwirtschaft.	244
Zu Tabelle 21: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Unternehmensentwicklung	245
Zu Tabelle 22: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen auf das Lieferantenmanagement	245
	223

Zu Tabelle 23: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Public Relations	245
Zu Tabelle 24: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehungen der Stakeholder untereinander	246
Anhang B: Co-MAP-Dokumentationen	249
Co-MAP-Symbole	249
Unternehmen ALPHA	251
Unternehmen BETA	258
Unternehmen CHARLIE	265
Anhang C: Fragebögen der Befragung zur Netzwerkstruktur in der Bauindustrie	273
Fragebogen für die Anbieter von Kundenlösungen	273
Fragebogen für die nachgelagerten Unternehmen	282
Anhang D: Rückläufe der Befragung zur Netzwerkstruktur in der Bauindustrie	289
Struktur der Anbieter von Kundenlösungen	289
Struktur der nachgelagerten Unternehmen	290
Tätigkeitsfeld der nachgelagerten Unternehmen	291
Bewertung des Erfolgs und anderer Faktoren der Anbieter von Kundenlösungen	292
Vergabe von Aufträgen	293
Kriterien für die Auftragsvergabe	296
Anforderungen an den Auftraggeber	302
Kommunikationsverhalten	307

Anhang A: Erläuterungen zu den Übersichtstabellen

Im Folgenden sind Erläuterungen zu den einzelnen Übersichtstabellen aufgeführt, die die Unterschiede zwischen Sachleistung, Auftragsleistung, Dienstleistung und Kundenlösung darstellen. Sie dienen der Erläuterung von Angaben, die sich aus den einzelnen Kapiteln nicht explizit ableiten lassen. Es muss aber darauf hingewiesen werden, dass es sich bei allen Angaben der Tabellen um generalisierte Angaben handelt, die für die meisten der entsprechenden Güter zutreffen. Abweichungen in einzelnen Fällen sind durchaus möglich. Sofern die Aussagen bei Absatzleistungen identisch mit denen bei Sachleistungen sind, wird nicht gesondert darauf eingegangen.

Zu Tabelle 1: Wesentliche Eigenschaften der Leistungsarten

Individualität des Produkts: Bei Auftragsleistungen erfolgt die Produktion immer für einen individuellen Kundenauftrag. Das schließt aber nicht aus, dass dem Kunden nur eine – ggf. sehr begrenzte – Auswahl an Varianten zur Verfügung steht.

Zu Tabelle 2: Stakeholderübergreifende Auswirkungen von Kundenlösungen

Produktwahrnehmung durch den Kunden: Bei Auftragsleistungen kann die Produktwahrnehmung ggf. durch Referenzprodukte oder Schaustücke erfolgen.

Nachbesserung von Qualitätsmängeln: Bei Dienstleistungen werden Qualitätsmängel meist prozessimmanent sein und lassen sich daher nicht im Vorfeld identifizieren. Allerdings ist eine Identifikation von Mängeln bei verwendeten Materialien genauso möglich wie eine geschickte Nutzung von Alternativlösungen, damit der Kunde den Mangel nicht mitbekommt. Bei Kundenlösungen können die materiellen Bestandteile auch im Vorfeld ausgebessert werden.

Variabilität der Qualität durch menschliche Einflussfaktoren: Die Produktion von Sachleistungen erfolgt meist automatisiert und somit in relativ einheitlicher Qualität. Bei Dienstleistungen und Kundenlösungen ist durch den menschlichen Einflussfaktor die Variabilität höher, aber je nach Leistung in einem gewissen Rahmen kontrollierbar.

Ermittlung der Produktionskosten: Bei Dienstleistungen hängt es stark von der Art der Dienstleistung ab, ob die Produktionskosten im Vorfeld feststehen. So kann ein Kinobetreiber recht genau ermitteln, welche Kosten für eine Filmvorführung entstehen, ein Arzt aber im Vorfeld meist nicht angeben, wie viel Kosten für die Behandlung eines Patienten entstehen.

Möglichkeit von Preislisten: Auch hier kommt es bei Dienstleistungen auf den Einzelfall an, ob eine Angabe von Preisen im Voraus möglich ist. Ist kein Gesamtpreis möglich, so ist aber i. d. R. die Angabe eines Stundensatzes oder eines verbrauchsorientierten Preises möglich.

Anteil an Gemeinkosten: Der Anbieter von Kundenlösungen hat meist einen geringeren Anteil an Gemeinkosten als ein Dienstleister, da sein Produkt in Teilen aus materiellen Kom-

ponenten besteht, er aber auch die Gemeinkosten durch die Einbindung von Dritten reduzieren kann.

Vergleichbarkeit mit der Konkurrenz: Bei Dienstleistungen hängt es stark von der Dienstleistung ab, in wie weit ein Vergleich möglich ist. Während ein Vergleich von Beratungsunternehmen meist schwierig ist, ist der Verbraucher z. B. in der Lage, zwischen den Angeboten verschiedener Fluggesellschaften zu vergleichen.

Zielgruppe: Der Anbieter einer Sachleistung, Auftragsleistung oder Dienstleistung offeriert sein Angebot meist dem allgemeinen Massenmarkt. Der Anbieter von Kundenlösungen kann nur ein Leistungsangebot am Markt platzieren, durch die individuelle Entwicklung ist sein konkretes Angebot aber immer auf einen speziellen Kunden bezogen.

Individuelle Bepreisung: Der Anbieter von Kundenlösungen erstellt individuelle Angebote und kann somit für jeden Kunden einen individuellen Preis fordern und dadurch Preisdifferenzierung betreiben. Dies ist den Anbietern von Sachleistungen etc. meist nur deutlich schwerer möglich.

Gefahr Hidden characteristics: Bei Sach- und Auftragsleistungen besteht für den Anbieter eine sehr geringe Gefahr von Hidden characteristics, da das Leistungsversprechen des Kunden primär in der Zahlung und ggf. Abnahme des Produkts besteht. Die Gefahr ist für den Anbieter von Kundenlösungen auf Grund der komplexen Beziehungsstruktur tendenziell höher als für den Dienstleister bzw. bei letzterem auch von der angebotenen Leistung abhängig.

Gefahr von Hidden actions: Beim Anbieter von Auftragsleistungen besteht hier eine geringe Gefahr, da Hidden actions zwischen Auftragserteilung und Leistungsabnahme möglich sind. Auch hier ist die Gefahr bei Kundenlösungen tendenziell höher als bei Dienstleistungen.

Gefahr von Hidden intentions: Diese haben bei Sach- und Auftragsleistungen nur eine geringe Bedeutung, da die Transaktion mit dem Austausch der Leistung weitgehend abgeschlossen ist. Der Anbieter von Kundenlösungen ist hier einer sehr hohen Gefahr ausgesetzt, da er für ein konkretes Leistungsangebot in Vorleistung gehen muss.

Zu Tabelle 3: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zum Kunden in der Informationsphase

Basis für die Produktwerbung: Der Anbieter einer Sachleistung kann mit dem fertigen Produkt werben, der Auftragsfertiger mit einem Referenzprodukt. Der Anbieter von Dienstleistungen ist auf Assoziationen angewiesen, da die Dienstleistung selbst nicht darstellbar ist. Der Anbieter von Kundenlösungen ist auch auf Assoziationen angewiesen, kann aber zumindest für die materiellen Bestandteile der Leistung auf ein Referenzkonzept zurückgreifen.

Preisfestlegung: Der Preis einer Sachleistung steht fast immer zum Zeitpunkt des Absatzes fest. Bei Dienstleistungen kann es sein, dass der Preis in Teilen unbekannt ist – z. B. wenn die konkrete Dauer der Leistung noch nicht feststeht. Bei Kundenlösungen kann die Preisermittlung erst im Rahmen des Absatzes erfolgen.

Leistungsbild auf Kundenseite: Der Nachfrager einer Sachleistung hat meist ein konkretes Bild von der Leistung, die er erwartet. Bei Dienstleistungen ist dies nicht immer der Fall (z. B. hat der Patient vor dem Arztbesuch oft kein konkretes Bild über die Behandlung – sehr wohl aber ein Leistungsziel). Bei Kundenlösungen hingegen hat der Kunde oft kein abschließendes Bild von der Leistung – dieses muss erst durch den Anbieter generiert werden.

Aktiver Verkauf notwendig: Unabhängig der Frage, dass ein aktiver Verkauf durch ein Zugehen auf den Kunden bei allen Leistungen sinnvoll sein kann, ist der Anbieter einer Sach- oder Dienstleistung meist nicht darauf angewiesen, da die Kunden mit einer Leistungsvorstellung zu ihm kommen. Da der Anbieter von Kundenlösungen oft erst ein Problembewusstsein und damit eine Leistungsvorstellung beim Kunden generieren muss, ist für ihn meist ein aktiver Verkauf unumgänglich.

Vergleich der Anbieter aus Kundensicht: Bei Sachleistungen kann der Kunde meist die Leistungen mehrerer Anbieter vergleichen. Bei Dienstleistungen hängt dies von der jeweiligen Leistung ab, aber oft ist der Kunde auch hier zu einem Vergleich in der Lage. Bei Kundenlösungen ist dies durch die starke Individualität meist nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich.

Bedeutung des Leistungsumfelds: Bei Dienstleistungen und Kundenlösungen hat das Umfeld, in dem die Leistung erbracht wird, für den Kunden eine große Bedeutung. Diese ist bei Sachleistungen meist nicht der Fall.

Bedeutung des Images/der Reputation: Der „Ruf“ des Anbieters ist auch bei Sachleistungen von Bedeutung. Allerdings ist hier die Kaufentscheidung stärker von produktbezogenen Eigenschaften abhängig. Bei Dienstleistungen ist er jedoch wichtiger, da der Kunde die Reputation des Anbieters mangels Sucheigenschaften stärker in den Entscheidungsprozess mit einbezieht. Bei Kundenlösungen steigt die Bedeutung weiter, da der Kunde hier meist einen langfristigen Vertrag mit einem größeren Volumen eingeht – die Abhängigkeit somit größer ist und ein nachträglicher Anbieterwechsel deutlich schwieriger ist.

Bedeutung von Signalen zur Qualität, Leistungsbereitschaft, ...: Der Anbieter von Sachleistungen muss seine Qualität und seine Leistungsbereitschaft meist nicht durch Signale kommunizieren, da seine Produkte meist Sucheigenschaften haben. Bei Dienstleistungen ist die Bedeutung entsprechender Signale größer, bei Kundenlösungen wegen der stärkeren Abhängigkeit durch spezifische Investitionen etc. noch höher.

Bedeutung von Tests/Beobachtungen: Durch den Mangel an Sucheigenschaften und der geringeren Vergleichbarkeit der Leistungen verlieren Tests und Beobachtungen bei Dienstleistungen und Kundenlösungen an Bedeutung. Sie können aber weiterhin fallweise relevant sein.

Bedarf an persönlicher Information: Bei Dienstleistungen liegt eine größere Präferenz für persönliche Informationen vor, die bei Sachleistungen meist nicht erforderlich sind. Es ist davon auszugehen, da dieser Bedarf bei Kundenlösungen durch die zunehmende Komplexität und die engere Interaktion noch größer ist.

Zu Tabelle 4: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zum Kunden in der Vereinbarungsphase

Leistungsangebot des Anbieters in der Vereinbarungsphase: Das Leistungsangebot des Anbieters steht bei Sach- und Dienstleistungen in der Vereinbarungsphase fest, kann aber ggf. bei Dienstleistungen noch in Teilen unspezifiziert sein (z. B. bei einer Arztbehandlung). Bei einer Kundenlösung wird das Leistungsangebot hingegen erst in der Vereinbarungsphase in Interaktion mit dem Kunden erstellt.

Aufnahme der Kundenanforderungen: Durch die vollständige Spezifikation des Leistungsangebots im Vorfeld bei Sachleistungen müssen durch den Anbieter (fast) keine Kundenanforderungen erfasst werden. Bei Dienstleistungen ist dies teilweise erforderlich, bei Kundenlösungen unabdingbar.

Austausch zwischen Kunde und Anbieter in der Vereinbarungsphase: Bei Sach- und Dienstleistungen ist ein Austausch in der Vereinbarungsphase nicht erforderlich, es kann auch ein Leistungsmittler (Händler) eingesetzt werden. Die Vereinbarung zur Erbringung einer Kundenlösung kann jedoch nur in direkter Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager erfolgen.

Bedeutung des Auftretens in der Vereinbarungsphase: Das Auftreten des Anbieters ist bei Kundenlösungen von großer Bedeutung, da hier zum einen eine direkte Interaktion mit dem Kunden stattfindet, zum anderen aber auch ein Vertrauensaufbau notwendig ist.

Flüchtige Investitionen des Anbieters: Die Investitionen des Anbieters in das Lösungskonzept sind flüchtig, da er sie nicht für andere Projekte verwenden kann und es zum Zeitpunkt der Investition noch nicht zum Vertragsabschluss gekommen sein muss.

Sensibles Vorgehen bei der Preisfestsetzung: Bei Kundenlösungen ist vor allem die wertorientierte Bepreisung relevant. Da der Preis aber erst im Rahmen der Vertragsverhandlung ermittelt werden kann und zugleich in dieser Phase ein Vertrauensaufbau notwendig ist, darf der Kunde nicht den Eindruck bekommen, ein unfaires Angebot zu erhalten. Bei der Preisfestsetzung muss daher sensibel vorgegangen werden.

Endpreis bei Vertragsabschluss bekannt: Bei Sachleistungen ist der Endpreis zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses in aller Regel bekannt. Bei Dienstleistungen ist dies meist auch der Fall oder es steht zumindest ein zeit- oder nutzungsabhängiger Tarif fest. Bei Kundenlösungen ist der Endpreis hingegen oft nicht bekannt, da die Leistung z. B. nicht vollständig spezifiziert ist, Risiken unberücksichtigt bleiben müssen etc.

Risikoübernahme durch Anbieter: Bei Sachleistungen übernimmt der Anbieter nur ein sehr geringes Risiko (z. B. im Rahmen der Produkthaftung oder beim Transport). Bei Kundenlösungen ist die Risikoübernahme oft wesentlicher Vertragsbestandteil. Bei Dienstleistungen kann in Einzelfällen eine Risikoübernahme vorgesehen sein (z. B. bei Versicherungen).

Spezifizierung der Leistung bei Vertragsabschluss: Die genaue Leistung ist bei Sachleistungen nahezu vollständig spezifiziert. Bei Dienstleistungen können gewissen Teile der Leistung unspezifiziert sein, bei Kundenlösungen ist dieser Anteil meist noch größer.

Vertragstyp: Bei Sachleistungen wird ein vollständiger Vertrag abgeschlossen. Durch die Unspezifiziertheit der Leistung bei Kundenlösungen ist der Vertrag hier eher unvollständig und regelt stärker die Beziehung zwischen den Vertragspartnern. Bei Dienstleistungen ist die Vertragsform von der jeweiligen Leistung abhängig.

Verhandlungsparameter: Bei der klassischen Sachleistung kann neben der Anzahl und dem Preis noch über Nebenbedingungen wie Lieferbedingungen verhandelt werden. Bei Auftragsleistungen umfasst die Verhandlung auch die Produktvarianten, die in unterschiedlicher Komplexität auftreten können. Bei Kundenlösungen ist die komplette Leistung Gegenstand der Verhandlung. Bei Dienstleistungen ist es von der konkreten Leistung abhängig, ob nur über den Preis oder über die gesamte Leistung verhandelt werden kann.

Zahlungsbereitschaft: Wenn der Kunde ein konkretes Bild einer Leistung hat, kann er eine Aussage darüber treffen, wie hoch seine Zahlungsbereitschaft ist. Da bei Kundenlösungen und auch bei manchen Dienstleistungen die konkrete Vorstellung über die Leistung fehlt, ist es für den Kunden deutlich schwieriger, seine Zahlungsbereitschaft abzuschätzen.

Kosten der Leistung: Die Kosten der Leistung sind dem Anbieter bei Sachleistungen bekannt bzw. für ihn leicht zu ermitteln. Bei Kundenlösungen fehlt dieses Wissen, da der Anbieter in der Verhandlung noch kein vollständiges Bild der Leistung hat. Bei Dienstleistungen sind je nach Leistung die Kosten mehr oder weniger bekannt.

Zu Tabelle 5: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zum Kunden in der Abwicklungsphase

Direkte Interaktion bei Leistungserbringung: Bei Sachleistungen ist kein direkter Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager erforderlich, bei Dienstleistungen und Kundenlösungen ist dieser hingegen (zumindest über ein Trägermedium) erforderlich (vgl. auch Kapitel 4.2.3).

Eigenleistung des Kunden: Bei Sachleistungen sind Eigenleistungen des Kunden meist nicht vorgesehen (aber durchaus z. B. in Form von Bausätzen möglich). Bei Dienstleistungen und Kundenlösungen sind oft Eigenleistungen des Kunden vorgesehen oder erforderlich.

Prozesswahrnehmung des Kunden: Bei Sachleistungen kann der Kunde den Erstellungsprozess meist nicht wahrnehmen, während er bei Dienstleistungen und Kundenlösungen einen mehr oder minder großen Teil des Erbringungsprozesses wahrnehmen kann.

Auftreten der Mitarbeiter relevant: Bei Sachleistungen bekommt der Kunde die Aktivitäten der Mitarbeiter des Anbieters meist nicht mit. Bei Dienstleistungen und Kundenlösungen nimmt er durch die Prozesswahrnehmung meist auch die Tätigkeiten der Mitarbeiter wahr und bezieht deren Verhalten und Auftreten in die Gesamtwahrnehmung der Leistung mit ein.

Umgang mit Fehlern bei der Leistungserbringung: Fehler in der Leistungserbringung sind bei Dienstleistungen und Kundenlösungen für den Kunden oft wahrnehmbar. Somit ist es für den Kunden relevant, wie der Anbieter mit dem Fehler umgeht bzw. ihn beseitigt.

Änderungswünsche während der Erbringung: Bei Sachleistungen sind Änderungswünsche während der Leistungserbringung oft nicht vorgesehen oder möglich. Bei Dienstleistungen wie auch bei Kundenlösungen ist dies häufig vorgesehen und oft auch Teil der eigentlichen Leistung.

Erklärungsbedarf der Leistungsabrechnung: Da bei Sachleistungen der zu leistende Vertrag genau definiert ist, kann die Leistung meist in Form eines Endpreises ausgewiesen werden. Bei Kundenlösungen stellt der Anbieter oft Leistungskomponenten in Rechnung, die für den Kunden nicht immer nachvollziehbar sind oder bei denen durch die Beobachtungsmöglichkeit der Leistungserbringung Rückfragen auftreten können. Bei Dienstleistungen ist dies von der konkreten Leistung abhängig.

Direkte Interaktion von Lieferanten mit Kunden: Bei Sachleistungen findet meist keine direkte Interaktion zwischen Lieferant und Kunde statt. Bei Kundenleistungen ist dies hingegen vor dem Hintergrund der Spezialisierung auf Kernkompetenzen oft der Fall. Bei Dienstleistungen hängt dies von der Leistung selbst und von der Art und Form der Lieferantenbeteiligung ab.

Wahrnehmbarkeit der Lieferantenleistung durch Kunden: Die Lieferantenleistung ist bei Sachleistungen für den Kunden meist nicht wahrnehmbar bzw. er kann nicht erkennen, welche Teile von einem Lieferanten und welche vom Anbieter selbst kommen. Bei Kundenlösungen ist die Lieferantenleistung für den Kunden meist als solche wahrnehmbar. Bei Dienstleistungen ist eine Lieferantenleistung auch oft für den Kunden wahrnehmbar, die Ausprägung hängt hier aber sehr stark von der Leistung ab.

Bedeutung des Informationsflusses zum Kunden: Der Informationsfluss zwischen Anbieter und Nachfrager ist bei Sachleistungen meist nicht nötig oder nicht vorgesehen. Bei Kundenlösungen hat dieser Informationsfluss jedoch eine sehr hohe Bedeutung. Bei Dienstleistungen ist hier nur eine fallabhängige Betrachtung möglich.

Bedeutung des Informationsflusses zum Lieferanten: Bei Kundenlösungen ist mit den Lieferanten ein enger Austausch erforderlich, damit diese die aus Kunden- und Anbietersicht gewünschte Leistung erbringen können. Bei Sach- und Dienstleistungen hängt dies von der konkreten Lieferanteneinbindung ab (vgl. *Just-in-Time*).

Zu Tabelle 6: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zum Kunden in der After-Sales-Phase

Bedeutung der After-Sales-Phase: Die After-Sales-Phase hat für den Anbieter von Sachleistungen eine untergeordnete Bedeutung, bei Kundenlösungen ist sie hingegen hoch. Bei Dienstleistungen hängt die Bedeutung der After-Sales-Phase stark von der jeweiligen Leistung ab.

Möglichkeit der nachträglichen Nachbesserung: Der Sachleister kann seine Leistung meist nachträglich nachbessern. Bei Dienstleistungen ist dies meist nicht möglich, da die Leistung selbst flüchtig ist. Bei Kundenlösungen ist dies vom jeweiligen Fall abhängig.

Bedeutung alternativer Kompensationsmöglichkeiten: Kann der Anbieter die Leistung nicht nachbessern, so ist er ggf. auf alternative Kompensationsmöglichkeiten z. B. monetärer Art angewiesen. Dadurch ist die Bedeutung dieser Kompensationen vor allem bei Dienstleistungen und Kundenlösungen relevant und wird hier zusätzlich durch die größere Bedeutung der After-Sales-Phase verstärkt.

Bedeutung der Erfahrungen des Kunden: Der Kunde nutzt Erfahrungen vergangener Transaktionen mit dem Anbieter zur Prognose des Ablaufs künftiger Transaktionen. Bei Sachgütern kann er stärker auf Sucheigenschaften zurückgreifen, die unabhängig von vorhergehenden Transaktionen bewertet werden können.

Bedeutung des Weiterempfehlungsverhaltens: Über Weiterempfehlungen können bestehende Kunden zur Generierung neuer Kunden beitragen. Dabei wird der Mangel eigener Erfahrungen durch die Erfahrungen vertrauenswürdiger Dritter (Freunde, Bekannte, ...) ausgeglichen. Durch die große Bedeutung von Erfahrungen steigt auch hier bei Dienstleistungen und Kundenlösungen die Bedeutung.

Einbindung der Lieferanten in die After-Sales-Phase: Bei Sachleistungen muss der Lieferant meist nicht aktiv in die Nachbesserung eingebunden werden (dies schließt eine Nachbesserung des Lieferanten im Innenprozess zwischen ihm und dem Anbieter aber nicht aus). Bei Dienstleistungen ist dies mangels nachträglicher Nachbesserungsmöglichkeit ebenfalls nicht erforderlich. Bei Kundenlösungen ist dies hingegen oft erforderlich.

Bedeutung des Kunden-Feedbacks: Durch das Feedback der Kunden kann der Anbieter seine Schwächen und Stärken erkennen und die wahrgenommene Qualität seiner Leistungen verbessern. Dieses Feedback ist bei Dienstleistungen wichtiger als bei Sachleistungen, da hier die vom Kunden wahrgenommene Qualität stark von der messbaren (technischen) Qualität abweicht. Bei Kundenlösungen macht zusätzlich der hohe Individualitätsgrad eine intensive Auseinandersetzung mit den Rückmeldungen des Kunden erforderlich.

Zu Tabelle 7: Zentrale phasenunabhängige Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zum Kunden

Beziehungscharakter: Bei Sachleistungen ist der Beziehungscharakter zwischen Anbieter und Nachfrager gering. Bei Dienstleistungen kann er hingegen in Einzelfällen höher sein, bei Kundenlösungen ist er hingegen eher hoch, da eine aktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit beider Parteien erforderlich ist.

Informations- und Kommunikationsaustausch: Bei Kundenlösungen ist ein intensiver Informationsaustausch erforderlich, der bei Sachleistungen hingegen meist gering ist. Bei Dienstleistungen ist die Intensität stark von der Leistung abhängig.

Bedeutung der Anpassung an die Sprache des Kunden: Die Bedeutung der Interaktion bei Kundenlösungen macht es erforderlich, dass sich der Anbieter an die Sprache des Kunden anpasst. Bei Dienstleistungen ist dies in den meisten Fällen ebenfalls erforderlich, allerdings ist hier die Beziehung meist nicht so eng wie bei Kundenlösungen. Bei Sachleistungen ist die Anpassung an die Kundensprache von deutlich geringerer Bedeutung.

Bedeutung von direkter Rückkopplung und Evaluation: Bei Kundenlösungen und Dienstleistungen hat die Rückkopplung zwischen Anbieter und Kunde eine große Bedeutung, da der Anbieter nur so erkennen kann, ob die Leistung aus Kundensicht zufriedenstellend ist. Außerdem hat er in der Phase der Leistungserstellung noch die Möglichkeit, Korrekturen an der Leistung vorzunehmen. Bei Sachleistungen sind die Bedeutungen einer direkten Rückkopplung und einer gemeinsamen Evaluation geringer und werden teilweise ausschließlich intern vorgenommen oder erfolgen über steigende oder sinkende Nachfrage über den Marktmechanismus.

Bedeutung von Vertrauen und Reputation: Vertrauen und Reputation haben für den Anbieter von Kundenlösungen eine große Bedeutung, um die zahlreichen Unsicherheiten in der Anbieter-Kunden-Beziehung zu überwinden. Bei Dienstleistung ist die Bedeutung von Vertrauen und Reputation meist ebenfalls hoch, bei Sachleistungen hingegen von eher untergeordneter Bedeutung.

Zu Tabelle 8: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zu den Lieferanten

Fertigungstiefe des Anbieters: Da beim Anbieter von Kundenlösungen nach dem Ansatz der Kernkompetenzen diese nicht mehr in der Produktion, sondern in der Kombination von Leistungen liegen, ist davon auszugehen, dass die Fertigungstiefe bei ihm geringer als bei anderen Anbietern ist. Hierbei handelt es sich jedoch lediglich um eine Tendenzaussage, da auch im Sachgüter- und Dienstleistungsbereich durchaus entsprechende Strategien gefahren werden können (*Lean Production, Outsourcing, ...*).

Informationsaustausch vor Leistungsabschluss: Bei Sach- wie auch bei Dienstleistungen wird die Leistung des Lieferanten vor dem Abschluss der Gesamtleistung definiert. Der Anbieter erhält also eine meist sehr genaue Spezifikation der Leistung. Bei Kundenlösungen ist die Leistung des Anbieters zu Beginn des Absatzes nicht spezifiziert – er muss den Anbieter also primär über das Leistungsportfolio informieren, das er erbringen kann.

Spezifizierung der Leistung zum Zeitpunkt des Absatzes an den Endkunden: Wenn der Anbieter einer Sach- oder einer Dienstleistungen diese an den Kunden absetzt, so ist die Leistung des Lieferanten zu diesem Zeitpunkt zwischen Anbieter und Lieferant weitgehend bis vollständig spezifiziert. Bei Kundenlösungen ist die Leistung oft nur in groben Zügen spezifiziert oder der Anbieter kontaktiert den Lieferanten erst nach dem Abschluss der Leistung.

Leistungskosten zum Zeitpunkt des Absatzes: Dem Anbieter von Sach- und Dienstleistungen sind die Kosten, die ihm für Inanspruchnahme seines Lieferanten entstehen, beim Abschluss seiner Leistung an den Endkunden meist bekannt. Dem Anbieter von Kundenlösungen

sind diese Kosten hingegen nur teilweise bekannt bzw. er muss die Kosten erst in Interaktion mit dem Lieferanten ermitteln.

Beauftragung der Lieferanten: Bei Sachleistungen erfolgt die Beauftragung vor dem Absatz der Gesamtleistung. Bei Auftrags- und Dienstleistungen wird dies je nach Fall vor oder nach Leistungsabsatz sein. Bei Kundenlösungen erfolgt die Beauftragung hingegen meist erst nach Absatz.

Vollständigkeit des Vertrags: Der Vertrag zwischen Anbieter und Lieferant wird bei Sach- und Dienstleistungen i. d. R. vollständig sein, während sich bei Kundenlösungen die Unvollständigkeit des Vertrags zwischen Anbieter und Kunden auch auf den Vertrag mit dem Lieferanten auswirken wird.

Abhängigkeit von der Leistungsqualität: Alle Leistungsanbieter sind von der Qualität der Leistung ihrer Lieferanten abhängig. Der Anbieter einer Sachleistung hat jedoch eine weitaus größere Kontrollmöglichkeit, da er die Leistung vor Integration in sein Produkt kontrollieren kann. Da bei Absatzleistungen eine größere Abhängigkeit vor allem bezüglich der Lieferfrist vorliegt, ist hier die Abhängigkeit größer. Bei Dienst- wie auch bei Kundenlösungen ist die Abhängigkeit deutlich größer, da die Leistung ggf. direkt in Interaktion mit dem Kunden erbracht wird, eine Gegensteuerung bei Qualitätsmängeln also nicht möglich ist.

Prüfung der Integrationsfähigkeit: Bei Sachleistungen wurde meist im Vorfeld der Leistungserbringung geprüft, ob die Leistung des Lieferanten in die Gesamtleistung integriert werden kann. Auch bei Dienstleistungen wird die Integrationsfähigkeit i. d. R. bei Erstellung des Dienstleistungskonzepts geprüft worden sein. Bei Kundenlösungen sind die Leistungen oft individuell zusammengestellt, so dass die Integrationsfähigkeit oft erst bei der Leistungskonzeption oder -erbringung geprüft werden kann.

Flexibilität der Leistungsintegration: Bei Sachleistungen ist die Integration der Leistung im Vorfeld genau spezifiziert. Bei Dienstleistungen muss sich der Lieferant wegen der Variabilität der Leistung ggf. flexibler zeigen. Bei Kundenlösungen wird dieser Faktor durch die höhere Variabilität und Individualität noch wichtiger sein.

Informationsaustausch während Leistungserbringung: Bei Sachleistungen erfolgt meist nur ein geringer Informationsaustausch während der Leistungserbringung. Die Aufgaben des Lieferanten sind meist genau definiert, ggf. werden noch die genaue Art und der Zeitpunkt spezifiziert. Bei Dienstleistungen hängt es sehr stark von der Leistung ab – in manchen Fällen ist die Aufgabe des Lieferanten genau spezifiziert, in anderen Fällen ist während der Leistungserbringung ein intensiverer Informationsaustausch erforderlich, damit die Leistung erbracht werden kann. Bei Kundenlösungen hingegen ist der Austauschbedarf meist hoch, da die Leistungen der Lieferanten komplexer sind und nachträglicher Anpassungsbedarf entstehen kann.

Kundenkontakt durch Lieferanten: Bei Sachleistungen haben die Lieferanten nur in den wenigsten Fällen direkten Kontakt mit dem Endkunden. Bei Dienstleistungen ist dies je

nach konkreter Leistungsgestaltung möglich. Bei Kundenlösungen wird der Kontakt einiger Anbieter mit dem Kunden meist die Regel sein; vor allem dann, wenn sich die Aktivitäten des Anbieters auf die Koordination der Leistungserbringung beschränken.

Abhängigkeit im After-Sales: Bei Sachleistungen ist die Abhängigkeit des Anbieters vom Lieferanten im After-Sales meist gering. Er kann ggf. Ersatzteile vorhalten oder dem Kunden ein Ersatzprodukt liefern. Bei Dienstleistungen ist die After-Sales-Phase bezüglich des Produkts von geringer Bedeutung, da das Produkt selbst vergänglich ist. Bei Kundenlösungen kann der Anbieter jedoch nur den produktbezogenen After-Sales anbieten, den er auch von seinen Lieferanten erhält.

Bedeutung von Partnerschaften: Auch wenn – wie im Text gezeigt – Partnerschaften auch bei Sach- und Dienstleistungen relevant sein können, haben sie bei Kundenlösungen eine weitaus größere Bedeutung.

Zu Tabelle 9: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Mitarbeiterbeziehung

Flexibilität der Mitarbeiter: Die Mitarbeiter müssen bei Dienstleistungen und bei Kundenlösungen deutlich flexibler bezüglich des örtlichen und des zeitlichen Einsatzes sein. Insbesondere bei Dienstleistungen hängt dies aber auch sehr stark von der jeweiligen Dienstleistung ab.

Anteil produzierender Tätigkeiten: Der Anteil von produzierenden Tätigkeiten ist bei Sachleistungen hoch, bei Kundenlösungen meist gering. Bei Dienstleistungen hängt dies stark von der Dienstleistung ab. Im Fast-Food-Restaurant liegen eher produzierende Tätigkeiten vor als bei einem Beratungsunternehmen.

Anteil konzeptioneller Arbeiten: Auch bei Sachleistungen haben konzeptionelle Arbeiten oft eine große Bedeutung. Diese werden aber meist getrennt in der Entwicklung ausgeführt. Bei Dienstleistungen ist dieser Anteil meist geringer, da Dienstleistungen auch oft ohne systematische Entwicklung erbracht werden. Allerdings gibt es auch Dienstleistungen, die gerade konzeptionelle Arbeiten zum Inhalt haben (z. B. Beratungsdienstleistungen).

Notwendigkeit von Entscheidungsautonomie: Eine direkte Entscheidungsautonomie der Mitarbeiter ist bei Sachleistungen meist nicht erforderlich. Bei Dienstleistungen hängt dies stark von der jeweiligen Dienstleistung ab. Bei Kundenlösungen ist eine Entscheidungsautonomie der Mitarbeiter mit Kundenkontakt meistens unabdingbar.

Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter: Bei Sach- und Dienstleistungen ist die Qualifikationsanforderung an die Mitarbeiter sehr stark vom jeweiligen Fachbereich und der zu erbringenden Leistung abhängig. Bei einem Anbieter, der ausschließlich Kundenlösungen erbringt, ist für die zentrale Leistung – der Kombination und Koordination mehrerer Leistungen unter Einbeziehung des Kunden – eine hohe Qualifikation unabdingbar.

Notwendigkeit von Mitarbeiterbindung und Personalmarketing: Durch die hohen Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter wird der Anbieter stärker auf meist knappes

Fachpersonal angewiesen sein. Damit steigt durch die Qualifikationsanforderungen auch die Bedeutung der Mitarbeiterbindung und des Personalmarketings.

Zu Tabelle 10: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zum Wettbewerb

Vergleichbarkeit der Produkte: Sachleistungen sind in den meisten Fällen vergleichbar, wie zahlreiche Testberichte und Vergleiche beweisen. Bei Dienstleistungen hängt die Vergleichbarkeit stark von der jeweiligen Leistung ab: Es gibt Dienstleistungen, die gut miteinander verglichen werden können (z. B. die Transportdienstleistungen der Fluggesellschaften), andere (wie eine ärztliche Beratung) lassen sich deutlich schwieriger miteinander vergleichen. Bei Kundenlösungen dürfte die Vergleichbarkeit durch die Einzigartigkeit der Leistungen noch schwerer fallen.

Identifikation der Konkurrenten: Bei Sach- wie auch bei Dienstleistungen ist die Identifikation durch die recht genaue Leistungsbeschreibung meist einfacher als bei Kundenlösungen. Allerdings hängt die Vergleichbarkeit auch stark von der jeweiligen Leistung ab.

Relevanter Markt: Sachgüter sind meist einfach an einen anderen Ort zu transportieren, während bei Dienstleistungen und Kundenlösungen oft eine Ortsgebundenheit vorliegt. Auch hier hängt die konkrete Ausprägung von der jeweiligen Leistung ab.

Bedeutung der Kooperationen mit Konkurrenten: Kooperationen mit Konkurrenten treten meistens auf, wenn es um komplexe Produkte geht. Dies kann zwar auch bei einzelnen Sach- oder Dienstleistungen auftreten, die Bedeutung dürfte jedoch bei Kundenlösungen wegen deren tendenziell höherer Komplexität größer sein. Allerdings sind auch bei Kundenlösungen entsprechende Kooperationen nicht der Regelfall.

Zu Tabelle 11: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zu den Kapitalgebern

Investitionen zur Schaffung des Produktionspotentials: Während bei Sachleistungen meist entsprechende Produktionsstätten errichtet werden müssen, ist dies bei Dienstleistungen und Kundenlösungen meist nicht der Fall. Allerdings sind insbesondere bei Dienstleistungen auch Leistungen denkbar, für die ebenfalls hohe Anfangsinvestitionen notwendig sind (z. B. bei einer Fluggesellschaft).

Zwischenprodukte als Sicherheit nutzbar: Während die Zwischenprodukte bei Sachleistungen meist materieller Art sind oder über Patente geschützt werden können, sind die Zwischenprodukte von Dienstleistungen und Kundenlösungen meist flüchtiger Art und somit nicht als Sicherheit geeignet.

Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung: Aus den bislang genannten Gründen sind die Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung für Dienstleistungen und Kundenlösungen meist höher als bei Sachleistungen. Da hier aber auch viele andere Faktoren eine Rolle spielen, kann es sich hier nur um Tendenzaussagen handeln.

Zinssatz zur Kapitalbeschaffung: Durch den Mangel an Sicherheiten (eingeschränkte Verwertbarkeit des Produktionspotentials und der Zwischenprodukte) ist der Zinssatz für Dienstleister und Anbieter von Kundenlösungen tendenziell höher als für Sachleister.

Finanzierungsbedarf: Dieser Punkt resultiert vor allem aus der Notwendigkeit von Investitionen zur Schaffung des Produktionspotentials.

Gefahr opportunistischen Verhaltens: Vor allem bei Dienstleistungen und Kundenlösungen gibt es für den Kreditgeber eine größere Gefahr von opportunistischem Verhalten des Kreditnehmers, die im Wesentlichen aus dem Mangel an Sicherheiten resultiert.

Zu Tabelle 12: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zum Staat

Mögliche Vergabeform: Bei Dienstleistungen ist es von der jeweiligen Dienstleistung abhängig, ob die Leistung vollständig beschrieben werden kann und somit ein offenes oder nicht offenes Verfahren möglich ist. Bei komplexen Dienstleistungen kann ebenfalls der wettbewerbliche Dialog zum Einsatz kommen.

Zu Tabelle 13: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehung zur Öffentlichkeit

Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit: Die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit ist für alle Unternehmen groß, auch wenn es sicherlich starke Unterschiede je nach Leistungsart und Unternehmensgröße gibt. Bei Kundenlösungen ist die Bedeutung aber aus den im Text genannten Gründen tendenziell größer.

Bedeutung von Referenzprojekten und Qualitätssiegeln: Referenzprojekte und Qualitätssiegel können auch für den Anbieter von Sachleistungen von Bedeutung sein. Bei Dienstleistungen ist die Bedeutung aber größer, da sie einen Beitrag zur Überwindung der auf Kundenseite vorhandenen Unsicherheit leisten können. Da entsprechende Faktoren bei Kundenlösungen noch wichtiger sind, steigt hier die Bedeutung weiter an.

Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit der Lieferanten: Bei Sachleistungen wie auch bei den meisten Dienstleistungen sind die Lieferanten für den Kunden und die Öffentlichkeit nicht wahrnehmbar. Da dies bei Kundenlösungen meist nicht der Fall ist, erlangt die Öffentlichkeitsarbeit des Lieferanten eine größere Bedeutung für den Anbieter.

Bedeutung des Verhaltens des Anbieters gegenüber Außenstehenden: Auch Außenstehende können die Handlungen des Anbieters wahrnehmen. Bei Sachleistungen sind diese Schnittstellen meist eher gering, wenn man von Fällen wie z. B. massiven Verstößen gegen Umweltauflagen absieht. Durch die stärkere Interaktion mit dem Kunden steigert sich bei Dienstleistungen zugleich die Möglichkeit, dass die Aktionen auch von Außenstehenden wahrnehmbar sind. Bei Kundenlösungen kommt hinzu, dass das Ergebnis oft auch materielle und somit dauerhafte Komponenten hat. Gleichzeitig führt die größere Bedeutung von Referenzprojekten und Kundenempfehlungen zu einem weiteren Anwachsen der Bedeutung dieses Faktors.

Zu Tabelle 14: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen bei der Akquisition

Basis des Vertriebs: Bei Sachleistungen ist Basis des Vertriebs ein abgeschlossenes und damit feststehendes Portfolio an Produkten. Bei Dienstleistungen ist das Portfolio meist ebenfalls abgeschlossen, umfasst aber nur Leistungspotentiale. Bei Kundenlösungen ist das Portfolio hingegen offen – der Anbieter wird in einem gewissen Rahmen bereit sein, auch für ihn neue Leistungen mit in seine Gesamtleistung einzubinden.

Abhängigkeit des Vertriebs von anderen Fachbereichen: Durch das bei Sach- und Dienstleistungen feststehende Produktportfolio kann der Vertrieb relativ losgelöst von den Fachbereichen arbeiten. In Einzelfällen werden zwar gewisse Rückfragen zu klären oder (vor allem bei Dienstleistungen) Kapazitäten zu klären sein. Bei Kundenlösungen ist die Abhängigkeit deutlich größer, da Fragen der Planung, der Realisierbarkeit und auch des Preises oft nicht ohne Rücksprache zu klären sind.

Bedeutung der Dokumentation der Kundenanforderungen: Bei Sachleistungen sind die Kundenanforderungen durch das feststehende Produkt definiert, in der Regel existieren höchstens Varianten, deren Wahl zu dokumentieren ist. Bei Kundenlösungen ist jedoch eine ausführliche Dokumentation unabdingbar. Bei Dienstleistungen hängt dies sehr stark von der jeweiligen Dienstleistung ab.

Bedeutung des Wissensmanagements: Die Bedeutung des Wissensmanagements ist bei Dienstleistungen eher gering und dort vor allem auf die Entwicklung beschränkt. Bei Kundenlösungen ist sie aus genannten Gründen hoch, bei Dienstleistungen ist die Bedeutung von der Dienstleistung abhängig.

Außenwahrnehmung der Mitarbeiter außerhalb des Vertriebs: Bei Kundenlösungen wie auch bei Dienstleistungen stehen viele Mitarbeiter in direktem Kontakt mit dem Kunden bzw. sind für den Kunden wahrnehmbar. Bei Sachleistungen sind die meisten Mitarbeiter jedoch für den Kunden nicht wahrnehmbar.

Bedeutung des CRM: Durch den großen Anteil von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften ist für den Anbieter von Dienstleistungen ein aktiveres Beziehungsmanagement nötig. Somit steigt die Bedeutung des Customer-Relationship-Managements. Bei Kundenlösungen ist die Bedeutung des CRM noch größer, da hier ein intensiverer Eingang auf den Kunden notwendig ist.

Zu Tabelle 15: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Entwicklung

Zeitliche Lage des Entwicklungsprozesses: Bei Sachleistungen erfolgt die Entwicklung vor dem Absatz. Bei Dienstleistungen kann das Dienstleistungskonzept vor Leistungserstellung entwickelt werden, muss aber wegen des individuellen Charakters von Dienstleistungen ggf. auf die konkrete Situation angepasst werden. Bei Kundenlösungen erfolgt die Entwicklung im Wesentlichen in direkter Interaktion mit dem Kunden.

Interaktionsgrad mit dem Kunden: In der Entwicklung findet bei Sachleistungen meist keine Interaktion mit dem Kunden statt. Auch bei der Entwicklung des Konzepts einer

Dienstleistung ist ein Kundenkontakt nicht üblich, erfolgt aber ggf. später zur individuellen Anpassung der Leistung. Bei der Entwicklung von Kundenlösungen ist hingegen ein intensiver Austausch mit dem Kunden erforderlich.

Prüfung der Kosten: Die Kosten der Produktion können bei Sach- und Dienstleistungen der Entwicklung nachgelagert geprüft werden, da der Absatz erst später erfolgt. Bei Kundenlösungen muss im Rahmen der Entwicklung auch ein individueller Preis ermittelt werden, wozu der Anbieter die Kosten der Leistung kennen muss. Dies schließt aber eine Entwicklung von Sach- und Dienstleistungen unter Kostenaspekten (z. B. Target-Costing) nicht aus.

Prüfung der Beschaffungsmöglichkeit: Wie bei den Kosten kann auch bei Sach- und Dienstleistungen die Beschaffungssituation nach der Entwicklung geprüft werden oder eine Entscheidung zwischen Selbst- und Fremderbringung getroffen werden. Bei Kundenlösungen ist dies nur dann möglich, wenn der Anbieter weiß, dass er eine Leistung mit den notwendigen Charakteristika am Markt beschaffen kann. Dies wird aber insbesondere dann nicht der Fall sein, wenn er von den Lieferanten komplexere Leistungen benötigt.

Entwicklungsleistung der Zulieferer: Bei Sach- und Dienstleistungen ist die spezifische Entwicklungsleistung der Zulieferer oft gering¹¹⁸, auch wenn sie durchaus z. B. bei Systemlieferanten vorgesehen sein kann. Ein Anbieter von Kundenlösungen muss hingegen die einzelnen Teilleistungen so anpassen oder anpassen lassen, dass sie zu seiner Gesamtlösung passen. Da er diese Kompetenz meist nicht für alle Teilleistungen haben wird, muss er einen Teil der spezifischen Entwicklungsarbeit an die Zulieferer auslagern.

Zu Tabelle 16: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beschaffung

Beschaffungsform: Bei Dienst- und vor allem Sachleistungen erfolgt meist die Beschaffung einer vollständig spezifizierten Leistung. Bei Kundenlösungen ist die Leistung jedoch in Teilen unspezifiziert und die Beschreibung somit offen, da eine abschließende Spezifikation der Leistung zum Beschaffungszeitpunkt nicht möglich ist.

Spezifikation der Leistung: Im Rahmen der Beschaffung der Eingangsfaktoren von Sach- und Dienstleistungen kann der Anbieter die Spezifikationen der Leistungen im Vorfeld weitgehend festlegen, ohne dass es einer Interaktion mit den Lieferanten bedarf. Bei Kundenlösungen ist er hingegen oft – auch mangels Fachkompetenz – auf den Input der Lieferanten angewiesen, um die Leistung zu spezifizieren oder die Beschaffung erfolgt bewusst ohne vollständige Spezifikation.

Beschaffungsspezifikation: Die bestellten Leistungen sind bei Sach- und auch den meisten Dienstleistungen in der Regel allgemein spezifiziert und somit nicht auf ein spezifisches Produkt bezogen. Bei Kundenlösungen hingegen wird die Beschaffung meist für jeden Auftrag individuell spezifiziert.

¹¹⁸ Dies bedeutet aber nicht, dass die Zulieferer keine allgemeine Entwicklungsarbeit für ihr Produkt geleistet haben.

Ort der Übergabe der bestellten Leistung: Die bestellte Leistung wird bei Sachgütern meist in das Eingangslager des Anbieters geliefert, von wo aus er die Leistung bei der Produktion abrufen kann. Bei Kundenlösungen erfolgt meist eine direkte Integration der Leistung am Leistungsort und somit oft direkt beim Kunden.

Kontrolle der Rechnungsstellung: Durch die weitgehende Spezifikation der Leistung bei Sach- und Dienstleistungen kann die Rechnung des Lieferanten auf Basis dieser Spezifikation überprüft werden. Bei Kundenlösungen ist dies nicht möglich, sofern die Leistung nicht ausspezifiziert werden konnte. Dazu ist zur Rechnungskontrolle ggf. eine nachträgliche Leistungsspezifikation erforderlich.

Zeitpunkt der Beschaffung: Bei Sach- und Dienstleistungen kann die Beschaffung der Inputfaktoren meistens vor Produktion erfolgen bzw. sie müssen (z. B. in einem Restaurant) als Teil des Potentials vorhanden sein. Dabei ist vor allem bei Sachleistungen das exakte Produktionsprogramm meist zu Beginn bekannt. Bei Dienstleistungen ist eine Beschaffung während der Produktion oft durch die Flüchtigkeit von Dienstleistungen nicht möglich. Bei Kundenlösungen erfolgt die Beschaffung zwar auch in Teilen vor der Produktion. Da aber bei der Integration unerwartete Probleme auftreten können oder Anpassungen nötig werden, ist hier eine Beschaffung eventuell auch während der Produktion erforderlich.

Entstehung des Beschaffungsbedarfs: Bei Sachleistungen entsteht der Bedarf einer Beschaffung im Rahmen der Produktionsplanung, wobei diese bei Auftragsleistungen oft durch die Bestellung des Kunden angestoßen wird. Bei Kundenlösungen entsteht der Bedarf durch den Auftrag oder erst im Rahmen des Erstellungsprozesses. Bei Dienstleistungen ist der Entstehungszeitpunkt von der jeweiligen Dienstleistung abhängig und kann als Teil des Potentialaufbaus oder im Rahmen der Bestellung entstehen.¹¹⁹

Zu Tabelle 17: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Leistungsphase

Tätigkeitsschwerpunkt: Bei Sachleistungen erfolgt durch den Anbieter eine physikalische Transformation von Eingangsfaktoren zu einem Endprodukt. Bei Dienstleistungen kann sowohl eine physikalische (z. B. im Handwerkbereich) als auch eine geistige Transformation (z. B. Beratungsdienstleistungen) vorliegen. Bei Kundenlösung liegt die Leistung des Anbieters selbst in einer geistigen Transformation, wobei ggf. mehrere physikalische Transaktionen Dritter integriert werden.

Informationsbedarf zur Leistungserbringung: Zur Leistungserbringung sind bei Sachleistungen nur sehr wenige Informationen notwendig (oft nur Artikel, Menge und Liefermodalitäten). Bei Kundenlösungen ist hingegen eine ausführlichere Spezifikation der Leistung erforderlich, damit diese erbracht werden kann. Bei Dienstleistungen ist der Informationsbedarf von der Leistung abhängig: Einige Dienstleistungen sind ohne weitreichende Infor-

¹¹⁹ Auch bei Kundenlösungen könnte ein Bedarf im Rahmen des Potentialaufbaus entstehen. Da das Potential eines Anbieters von Kundenlösungen primär in der Leistungskonzeption liegt, ist hier nur von einem untergeordneten Bedarf auszugehen. Bei Dienstleistungen kann der Bedarf z. B. in Form einer Flugzeugflotte deutlich ausgeprägter sein.

mationen zu erbringen (z. B. eine automatische Autowäsche), bei anderen (wie einer Beratungsdienstleistung) sind hingegen ausführlichere Informationen erforderlich.

Beschaffungsbedarf während der Leistungserbringung: Bei Sachleistungen erfolgt die Bedarfsplanung meist der Produktion vorgelagert. Bei Dienstleistungen ist dies meist ebenso oder eine nachträgliche Beschaffung nur eingeschränkt möglich. Bei Kundenlösungen entsteht ein Teil des Beschaffungsbedarfs erst im Rahmen der Leistungserbringung (siehe auch Kapitel 4.4.2.4).

Anpassungsbedarf der Planung: Die Produktion einer Sachleistung ist (nahezu) vollständig planbar, eine Anpassung während der Leistungserbringung somit nicht erforderlich. Bei Kundenlösungen ist der Anpassungsbedarf höher, da der ursprüngliche Plan unvollständig ist und somit weiter spezifiziert werden muss. Bei Dienstleistungen hängt der Anpassungsbedarf von der jeweiligen Leistung ab.

Bedeutung der Rückkopplung für vorgelagerte Wertschöpfungsbereiche: Bei Kundenlösungen sind die vorgelagerten Wertschöpfungsbereiche von Rückmeldungen aus der Leistungserbringung abhängig, damit sie ihre Leistung bewerten und ggf. verbessern können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass bei Kundenlösungen Unikate produziert werden und die Rückkopplung immer projektbezogen erfolgen muss. Bei Sachleistungen ist somit der Rückmeldungsbedarf geringer, da er allgemein für eine Produktionslinie erfolgen kann. Außerdem besteht bei Sachgütern während der Leistungserbringung meist kein direkter Kontakt zum Kunden, so dass im Rahmen der Leistungserbringung kein Kundenfeedback entstehen wird. Bei Dienstleistungen ist auch hier eine leistungsspezifische Betrachtung notwendig.

Kontrolle der Lieferantenleistungen: Bei Sach- und Dienstleistungen sind die Leistungen der Lieferanten meist genau spezifiziert (vgl. Kapitel 4.3.3). Somit sind die Leistungen vor allem bezüglich der gelieferten Menge und Qualität zu prüfen. Bei Kundenlösungen ist die Leistung der Lieferanten bei Beauftragung oft unvollständig spezifiziert gewesen, so dass die Leistung auch bezüglich der Frage, welche Leistungen zur Zielerreichung notwendig waren, abgenommen werden muss.

Rechnungsspezifikation: Bei Sach- und auch bei Dienstleistungen erfolgt die Rechnungsstellung meist ausschließlich auf Basis der in Anspruch genommenen Menge, wobei bei Dienstleistungen oft verschiedene Formen der Abrechnung zur Verfügung stehen (z. B. in Form der genutzten Menge, der zur Verfügung gestellten Menge, von gebuchten Kontingenten etc.). Dabei steht aber die Rechnungsposition meist im Vorfeld fest. Bei Kundenlösungen muss hingegen oft auch die Rechnungsposition selbst und somit die Rechnungszusammenstellung spezifiziert werden (vgl. Kapitel 4.3.2.3).

Erbringungsort: Die Produktion von Sachleistungen erfolgt fast ausschließlich in den Produktionsstätten des Anbieters. Bei Dienstleistungen oder Kundenlösungen ist hier jedoch abhängig der jeweiligen Leistung oft eine Erbringung beim Kunden erforderlich.

Nutzungsmöglichkeit der Firmeninfrastruktur: Die Nutzungsmöglichkeit der Firmeninfrastruktur ist meist nur möglich, wenn die Produktion am Firmenstandort erfolgt. Daher ist sie vom Erbringungsort abhängig.

Abhängigkeit von der Kundeninfrastruktur: Auch hier besteht eine Abhängigkeit vom Erbringungsort. Wird die Leistung beim Kunden erbracht, so resultiert daraus oft eine Abhängigkeit von der örtlichen Infrastruktur.

Zu Tabelle 18: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen in der Nachvertragsphase

Abhängigkeit von anderen Abteilungen bei der Nachbesserung: Bei einem Anbieter von Sachleistungen besteht nur eine geringe Abhängigkeit der Abteilungen bei der Nachbesserung. Er kann ggf. einfach ein neues Produkt liefern oder es in einer Reparaturwerkstatt reparieren lassen. Bei Dienstleistungen muss die Nachbesserung – sofern sie überhaupt möglich ist – direkt während der Leistungserbringung erfolgen. Dazu ist jedoch eine Rückkopplung mit anderen Bereichen nötig, da ggf. Leistungen erneut erbracht oder bestellt werden müssen. Bei Kundenlösungen ist die Abhängigkeit noch größer, da eine genauere Prüfung des Problems notwendig ist, um eine Nachbesserung beim verantwortlichen Bereich bzw. Lieferanten zu veranlassen.

Abhängigkeit von anderen Abteilungen für Serviceangebote: Will der Anbieter seine Leistung um Serviceangebote ergänzen, so ist eine Abstimmung des Serviceangebots mit der ursprünglichen Leistung erforderlich. Allerdings kann diese Abstimmung bei Sachleistungen meist allgemein erfolgen, da die Serviceangebote allgemein für eine Produkt spezifiziert werden können. Bei Dienstleistungen ist es stark von der jeweiligen Leistung abhängig, ob ein Serviceangebot möglich ist und welcher Abstimmungsbedarf existiert. Bei Kundenlösungen betreffen Serviceangebote meist Leistungen der Lieferanten, so dass ein hoher interner und externer Koordinierungsbedarf besteht, um Leistungen der Lieferanten zielgerichtet um Serviceangebote zu ergänzen.

Bedeutung der Dokumentation des Projekts: Bei Sachleistungen ist eine spezifische Dokumentation einer Leistung meist nicht erforderlich. Hier erfolgt die Dokumentation meist Produkt- oder Produktlinienspezifisch. Bei Dienstleistungen entsteht teilweise ein größerer Bedarf der Dokumentation, da die Leistungen oft individuell erfolgen. Allerdings reduziert die Vergänglichkeit der Leistung meist auch den Dokumentationsbedarf. Bei Kundenlösungen liegt diese Vergänglichkeit meist nicht vor, so dass meist eine Dokumentation jedes individuellen Projekts erforderlich ist.

Fehlerzuordnung: Bei Sachleistungen ist eine Fehleridentifikation meist leicht möglich, da oft eine spezifische Komponente des Produkts für den Fehler verantwortlich gemacht werden kann. Bei Dienstleistungen ist die Zuordnung meist schwerer, da die Zahl der externen Einflussfaktoren zunimmt und auch der Kunde stärker für Fehler verantwortlich sein kann. Bei Kundenlösungen ist die Fehlerzuordnung oft schwer, da verschiedene Lieferanten für den Fehler verantwortlich sein können oder Probleme an den Schnittstellen verschiedener Teilleistungen auftreten können.

Bedeutung des langfristigen Kundenkontakts: Ein langfristiger aktiver Kundenkontakt ist für den Anbieter von Sachleistungen eher von geringer Bedeutung – in vielen Fällen kennt er seinen Endkunden nicht einmal. Bei Dienstleistungen und Kundenlösungen ist der langfristige Kontakt meist wichtiger, da der Kunde die Basis für neue Aufträge bildet. Wegen des bei Kundenlösungen meist höheren Investitionsvolumens, der größeren Bedeutung von Vertrauen in der Beziehung und der oft langfristigen Nutzbarkeit von Kundenlösungen ist die Bedeutung der langfristigen Beziehung bei Kundenlösungen noch größer.

Bedeutung eines ganzheitlichen CRM: Eine Abstimmung aller CRM-Aktivitäten ist generell sinnvoll. Durch die große Bedeutung des langfristigen Kundenkontakts und die Vielzahl möglicher Interaktionen mit dem Kunden ist die Bedeutung abgestimmter CRM-Aktivitäten bei Kundenlösungen weitaus größer als bei Sach- und Dienstleistungen.

Zu Tabelle 19: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Unternehmensinfrastruktur

Fokus der Geschäftsführung: Bei Kundenlösungen erweitert sich der Fokus der Geschäftsführung von der Führung des Unternehmens um die Führung des Partnernetzwerks. Allerdings können auch bei Sach- und Dienstleistungen Aspekte des Partnernetzwerks für die Geschäftsführung relevant sein, wenn viele Leistungen über partnerschaftliche Beziehungen bezogen werden.

Fokus der Planung: Die Planung bei Sachleistungen konzentriert sich vor allem auf den produzierenden Bereich. Dabei bilden Absatzprognosen oft die Grundlage der Planung. Bei Dienstleistungen und bei Kundenlösungen ist hier eine stärkere Koordination aller Unternehmensaktivitäten notwendig, da eine Steuerung der Produktionsauslastung nur über eine Steuerung des Absatzes erfolgen kann.

Interaktionsbedarf zur Rechnungskontrolle: Bei Sach- und Dienstleistungen sind die Bestellungen an die Lieferanten meist vollständig spezifiziert, so dass eine Rechnungskontrolle anhand der bestellten und gelieferten Menge erfolgen kann. Bei Kundenlösungen sind die Aufträge meist allgemeiner gehalten, so dass vor Rechnungskontrolle eine Spezifikation der Leistung durch den Fachbereich erfolgen muss.

Interaktionsbedarf zur Rechnungserstellung: Bei Sachleistungen wird vom Auftraggeber meist ein fest definiertes Produkt bestellt. Die Rechnung kann somit auf Basis der Bestellung erfolgen. Ggf. muss noch eine Spezifikation der vereinbarten Preise oder der abgenommenen Mengen erfolgen. Bei Kundenlösungen muss die Rechnung jedoch in der Regel erst genau spezifiziert werden, da bei Bestellung die genauen Leistungen meist noch nicht feststehen.

Vertragskonstellationen: Bei Sach- und Dienstleistungen sind die Verträge meist (nahezu) vollständig spezifiziert, während sie bei Kundenlösungen oft unvollständig sind.

Fokus des Qualitätsmanagements: Das Qualitätsmanagement der Sachgüterproduktion fokussiert vor allem auf den Produktionsprozess. Da bei Dienstleistungen und Kundenlösungen

gen meist keine standardisierte Produktion erfolgt und in die Qualitätswahrnehmung weitere Faktoren einfließen, muss das Qualitätsmanagement den gesamten individuellen Erbringungsprozess betrachten.

Entsorgung: Die Entsorgung ist in der Regel nur bei der Sachgüterproduktion ein relevantes Thema, da bei Dienstleistungen meist außer Büroabfall keine Abfälle anfallen und die Thematik bei Kundenlösungen auf die Lieferanten verlagert wird.

Bedeutung des mobilen Zugriffs auf Anwendungen: Bei Sachleistungen finden die Aktivitäten primär in den Räumen des Unternehmens statt, so dass der mobile Zugriff auf Anwendungen nur von untergeordneter Bedeutung ist. Bei Dienstleistungen hängt es von der jeweiligen Dienstleistung ab, in wie weit ein Zugriff auf die informationstechnische Infrastruktur des Unternehmens von anderen Standorten aus nötig ist. Bei Kundenlösungen ist diese Notwendigkeit hingegen meist gegeben.

Bedeutung des Supply Chain Management: Die Bedeutung des Supply Chain Managements ist bei Sach- und Dienstleistungen fallabhängig zu betrachten. Bei Kundenlösungen ist das Supply Chain Management aber von großer Bedeutung, da die Integration der Fremdleistungen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Gesamtleistung ist.

Fokus des Wissens- und Dokumentenmanagements: Bei Sachleistungen ist ein Wissens- und Dokumentenmanagement vor allem für die Entwicklung wichtig, da in den produzierenden Produktionsschritten der Anteil an generiertem Wissen und Dokumenten eher gering ist und der Absatz bereits durch das CRM abgedeckt ist. Bei Kundenlösungen ist jede Leistung ein individueller Prozess, in dem Wissen entsteht, verarbeitet wird und Dokumente generiert werden. Bei Dienstleistungen ist eine fallabhängige Betrachtung notwendig.

Kontaktintensität: Die Anzahl der Kontakte mit Lieferanten und vor allem mit Kunden ist bei einem Anbieter von Sachleistungen meist gering. In der Regel müssen Leistungen einmal spezifiziert werden und werden anschließend abgerufen. Bei Kundenlösungen ist diese Spezifikation meist für jede Leistung erneut erforderlich und meist ist auch der Abstimmungsbedarf größer. Bei Dienstleistungen ist die Kontaktintensität von der jeweiligen Leistung abhängig.

Fokus eines Callcenters: Nutzt ein Unternehmen einen Callcenter, so kann dieser bei Sachleistungen zur Beantwortung von Anfragen genutzt werden. Bei Kundenlösungen ist eine Beantwortung von Anfragen meist nicht durch ein Callcenter möglich, da Leistungen individuell erstellt werden und Auskünfte nur von wenigen, mit der Leistung vertrauten Personen erteilt werden können. Somit ist bei Kundenlösungen der Fokus eines Callcenters bei der Entgegennahme und Weiterleitung von Anfragen zu sehen. Dienstleistungen müssen hier individuell betrachtet werden.

Bedeutung der Logistik: Logistische Prozesse – sowohl beim Warenein- als auch -ausgang – sind für den Anbieter von Sachleistungen von großer Bedeutung. Bei Dienstleistern ist die Bedeutung materieller Güter deutlich geringer und somit auch die Bedeutung der Logistik.

Bei Kundenlösungen werden die logistischen Prozesse weitgehend auf die Lieferanten verlagert, so dass die Logistik auch hier von untergeordneter Bedeutung ist.

Zu Tabelle 20: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Personalwirtschaft

Fokus der Personalwirtschaft: Während der Fokus der Personalwirtschaft bei Sachleistern eher auf der Personalverwaltung liegt, liegt der Fokus bei Dienstleistungen wie bei Kundenlösungen stärker auf der Gewinnung qualifizierten Personals. Es darf hier aber nicht übersehen werden, dass auch Sachleister hochqualifiziertes Personal z. B. in der Entwicklung benötigen und auch im produzierenden Bereich oft Facharbeiter benötigt werden.

Bedeutung von Personalbindungsstrategien: Personalbindungsstrategien sind insbesondere dann wichtig, wenn Mitarbeiter hoch qualifiziert sind und nur schwer ersetzt werden können. Diese ist bei zahlreichen Dienstleistungen und vor allem bei Kundenlösungen der Fall.

Beschreibung von Tätigkeiten: Insbesondere bei Sachleistungen sind Tätigkeiten meist klar umrissen und lassen sich in einer statischen Stellenbeschreibung erfassen. Bei Dienstleistungen und vor allem bei Kundenlösungen müssen die Mitarbeiter jedoch flexibler sein, um auf die Anforderungen des Kunden reagieren zu können. Daher sind hier Rollenkonzepte zur Tätigkeitsbeschreibung besser geeignet.

Bedeutung von Sozialisierung und von Vorbildern: Faktoren wie eine starke Kundenorientierung und die Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerks der Lieferanten stärken bei Dienstleistungen und vor allem bei Kundenlösungen die Bedeutung von Sozialisation von Mitarbeitern und die Rolle von Vorbildern.

Anteil hoch qualifizierter Mitarbeiter: Der Anteil von hoch qualifizierten Mitarbeitern ist bei Sachleistern meist geringer als beim Anbieter von Kundenlösungen, bei dem der Fokus stark auf anspruchsvollen geistigen Tätigkeiten liegt. Bei Dienstleistungen ist der Anteil hoch qualifizierter Mitarbeiter stark von der Leistung abhängig.

Schwerpunkt der Tätigkeiten: Bei Sachleistungen liegt der Schwerpunkt der Tätigkeiten des Unternehmens auf körperlichen Arbeiten, bei Kundenlösungen hingegen auf geistigen Arbeiten. Bei Dienstleistungen ist der Tätigkeitsschwerpunkt fallabhängig.

Bedeutung der organisatorischen Eignung von Mitarbeitern: Faktoren wie Kundenorientierung und Netzwerkarbeit machen es vor allem bei Kundenlösungen aber auch bei Dienstleistungen erforderlich, dass die Mitarbeiter in die Organisation passen.

Interaktion mit den Fachbereichen: Die Interaktion des Personalwesens mit den Fachabteilungen ist bei Dienstleistungen und Kundenlösungen eher hoch, da viele der oben genannten Faktoren nur gemeinsam bearbeitet werden können.

Zu Tabelle 21: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Unternehmensentwicklung

Entwicklungsaktivitäten: Die Entwicklung von Sachleistungen erfolgt im Vorfeld ihrer Produktion. Bei Dienstleistungen erfolgt im Vorfeld ein Potentialaufbau, in Einzelfällen erfolgt eine individuelle Entwicklung der Leistung für den Kunden. Bei Kundenlösungen erfolgt die Entwicklung immer kundenindividuell, wobei allgemeine Entwicklungsarbeiten auch im Vorfeld erbracht werden können.

Fokus der Unternehmensentwicklung: Die Unternehmensentwicklung umfasst bei Kundenlösungen neben dem eigenen Unternehmen auch die Struktur des Lieferantennetzwerks. Sie ist hier also umfassender ausgelegt.

Zu Tabelle 22: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen auf das Lieferantenmanagement

Transaktionen mit den Lieferanten: Bei Sach- und Dienstleistungen werden Transaktionen mit den Lieferanten oft über anonyme Marktbeziehungen abgewickelt. Bei Kundenlösungen erfolgten die meisten Transaktionen innerhalb des Lieferantennetzwerks. Allerdings haben sich oft auch im Sachgüterbereich spezialisierte Lieferantenbeziehungen herausgebildet.

Bedeutung der Beziehungspflege zu den Lieferanten: Durch die große Abhängigkeit des Anbieters von Kundenlösungen von seinen Lieferanten gewinnt auch die Pflege der Beziehung zu ihnen an Bedeutung.

Kooperative Beziehung zu den Lieferanten: Die große Abhängigkeit des Anbieters von Kundenlösungen zu seinen Lieferanten macht eine kooperative Beziehung zu den Lieferanten erforderlich.

Zu Tabelle 23: Interne Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Public Relations

Möglichkeit produktbezogenen Marketings: Bei Sachleistungen kann der Anbieter ein produktbezogenes Marketing betreiben. Bei Dienstleistungen wie auch bei Kundenlösungen ist dies meist nicht möglich (vgl. Kapitel 4.3.2.1), so dass andere Faktoren für die Kaufentscheidung an Bedeutung gewinnen.

Auswirkung der Reputation des Anbieters auf das Kaufverhalten: Die Reputation eines Anbieters hat generell Auswirkungen auf das Kaufverhalten. Allerdings ist diese oft untergeordneter Bedeutung – wenn man von Produkten absieht, bei der die Reputation selbst z. B. in Form einer Marke großer Bedeutung hat. Bei Dienstleistungen wie auch bei Kundenlösungen verlässt sich der Käufer jedoch weitaus mehr auf die Reputation des Unternehmens – oft auch deshalb, weil er diese als Ersatz für die fehlenden Sucheigenschaften heranzieht.

Koordinationsbedarf der Public Relations: Bei Dienstleistungen wie auch bei Kundenlösungen haben die Public Relations einen größeren Einfluss auf das Kaufverhalten der Kon-

umenten. Die Zahl der relevanten Einflussfaktoren (z. B. die Mundpropaganda) steigt, so dass eine stärkere Koordination mit den anderen Fachbereichen erforderlich ist.

Zu Tabelle 24: Auswirkungen von Kundenlösungen auf die Beziehungen der Stakeholder untereinander

Kommunikation des Kunden mit Externen zur Überwindung der Unsicherheit: Auf Grund der bei Kundenlösungen und auch Dienstleistungen hohen Unsicherheit auf Kundenseite wird der Kunde oft mit Dritten (z. B. Freunde, Verwandte, Kollegen) über deren Erfahrungen mit dem Anbieter reden. Bei Sachleistungen wird dieser Austausch meist geringer sein; gleiches gilt sicherlich auch für einfach gelagerte Dienstleistungen.

Interaktion des Kunden mit Dritten als Teil der Leistung: Dienstleistungen und Kundenlösungen können eine Interaktion mit Dritten als Teil der Leistung enthalten, was bei Sachleistungen nicht der Fall ist. Beispiele können die Atmosphäre in einem Restaurant oder bei einer Sportveranstaltung sein, aber auch Gäste des Kunden z. B. bei einer Catering-Leistung. Die Interaktion kann sich dabei auf eine Wahrnehmung der Dritten beschränken, es kann aber auch eine aktive Einbindung z. B. in Form von Gesprächen und Interaktionen stattfinden.

Rückmeldung Dritter an den Kunden über Leistungsqualität: Die Kommunikation mit Dritten zur Überwindung der Unsicherheit als auch die Interaktion mit ihnen als Teil der Leistung selbst werden dazu führen, dass von Seiten Dritter auch Rückmeldungen zur Leistungsqualität gemacht werden (z. B. in Form eines Lobes für das vom Catering bereitgestellte Essen).

Eigenleistungen des Kunden: Bei Sachleistungen sind Eigenleistungen des Kunden selten vorgesehen (Ausnahme sind Selbstbausätze). Bei Dienstleistungen und Kundenlösungen sind Eigenleistungen hingegen oft erwünscht oder sogar erforderlich.

Bedeutung der Netzwerkkultur zwischen den Lieferanten: Bei Kundenlösungen findet eine enge Interaktion der Lieferanten untereinander statt. Zugleich werden die gleichen Anbieter oft miteinander arbeiten, so dass die Interaktion zwischen den Anbietern regelmäßig stattfindet. Dadurch entsteht auch eine Netzwerkkultur zwischen den Lieferanten, die für den Anbieter von großer Bedeutung ist.

Abhängigkeit der Leistungsqualität von der Interaktion der Lieferanten: Bei Kundenlösungen ist meist die Integration der Leistungen mehrerer Lieferanten notwendig. Dazu muss oft auch eine Interaktion der Lieferanten untereinander erfolgen. Kann ein Lieferant mit einem anderen nicht zusammenarbeiten, so wird sich dies auch auf die Leistungsqualität auswirken. Bei Sachleistungen wie auch den meisten Dienstleistungen wird die Interaktion der Lieferanten untereinander aber meist deutlich geringer sein, sofern sie überhaupt vorgesehen ist. Des Weiteren ist die Abhängigkeit der Teilleistungen geringer.

Direkter Kontakt zwischen Lieferant und Kunden: Bei Kundenlösungen kommt es meist zu einem direkten Kontakt der Lieferanten mit dem Kunden, während dies bei Sachleis-

tungen meist nicht vorgesehen ist (aber evtl. im Rahmen des Services erfolgen kann). Bei Dienstleistungen ist ein direkter Kontakt zwischen Kunden und Anbieter möglich.

Gefahr einer Ausnutzung des direkten Kundenkontakts durch den Lieferanten: Durch den vorhandenen und ggf. auch intensiven Kontakt eines Lieferanten mit dem Kunden entsteht bei Kundenlösungen die Gefahr, dass der Lieferant diese Beziehung ausnutzt. Bei Dienstleistungen ist die Gefahr geringer, da der Anbieter meist intensiver in die Leistungserbringung einbezogen ist (vgl. Kapitel 4.2.2 und 4.3.3.1).

Kooperationen mit der Konkurrenz: Kooperationen mit der Konkurrenz sind bei allen Leistungsarten möglich (vgl. auch Kapitel 4.3.4.2).

Einbindung von Lieferanten in Netzwerke der Konkurrenz: Lieferanten sind oft nicht nur im Netzwerk des Lieferanten tätig, sondern können auch in Netzwerken der Konkurrenz tätig sein. Da bei Kundenlösungen die Einbindung der Lieferanten deutlich intensiver ist, werden diese mit einer deutlich höheren Wahrscheinlichkeit auch in Netzwerken mehrerer konkurrierender Anbieter tätig sein.

Auseinandersetzung von Bewerbern mit Dritten: Im Rahmen der Bewerbungsphase können sich Bewerber intensiver mit dem Unternehmen auseinandersetzen und dabei ggf. auch Erfahrungen dritter Personen abfragen. Durch die höhere Bedeutung weicher Faktoren und der meist höheren Qualifikation der Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich und bei Kundenlösungen wird diese Auseinandersetzung hier intensiver sein.

Anhang B: Co-MAP-Dokumentationen

Im Folgenden sind zum einen die verwendeten Co-MAP-Symbole dargestellt. Zum anderen sind die Ergebnisse der Modellierungssitzungen in den einzelnen Unternehmen dargestellt. Zur besseren Lesbarkeit wurden die handschriftlich erstellten Übersichten in einem Grafikprogramm digitalisiert. Bei einigen Akteuren mit sehr vielen Beziehungen wurde eine leicht abgewandelte Darstellungsform verwendet, die eine bessere Übersichtlichkeit bietet.

Co-MAP-Symbole

Die Symbole sind der Arbeit Kethers (2000, S. 131) entnommen. Folgende Anpassungen wurden dabei vorgenommen:

- Das Disketten-Symbol wurde als „Datenträger“ interpretiert. Diese Änderung wurde vorgenommen, um zwischen einem elektronischen Datenaustausch (E-Mail) und einem Datenaustausch über ein physikalisches Medium besser unterscheiden zu können.
- Die doppelt vorhandenen Symbole für „Informationen sammeln“ und „Informationsfluss ist gut“ wurden auf je ein Symbol reduziert.

Informationsfluss: schriftliche Kommunikation



Formales Dokument



Informelles Dokument



Notiz (handschriftlich)



Fax



Zeichnung

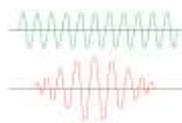


Buch

Informationsfluss: elektronische Medien



Datenträger



E-Mail



Datenbank



Software

Informationsfluss: mündliche Kommunikation



Direkte Kommunikation



Telefonische Kommunikation



Gruppen-Meeting



Persönliches Treffen



Informelles Treffen

Informationsfluss: Qualitätsattribute



Informationen sammeln



Informationsüberfluss



Informationsfluss zu langsam



Informationsfluss zu schnell



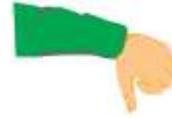
Informationsfluss ist gut



Informationsfluss existiert nicht



Informationsfluss nur in eine Richtung



Informationsfluss ist schlecht



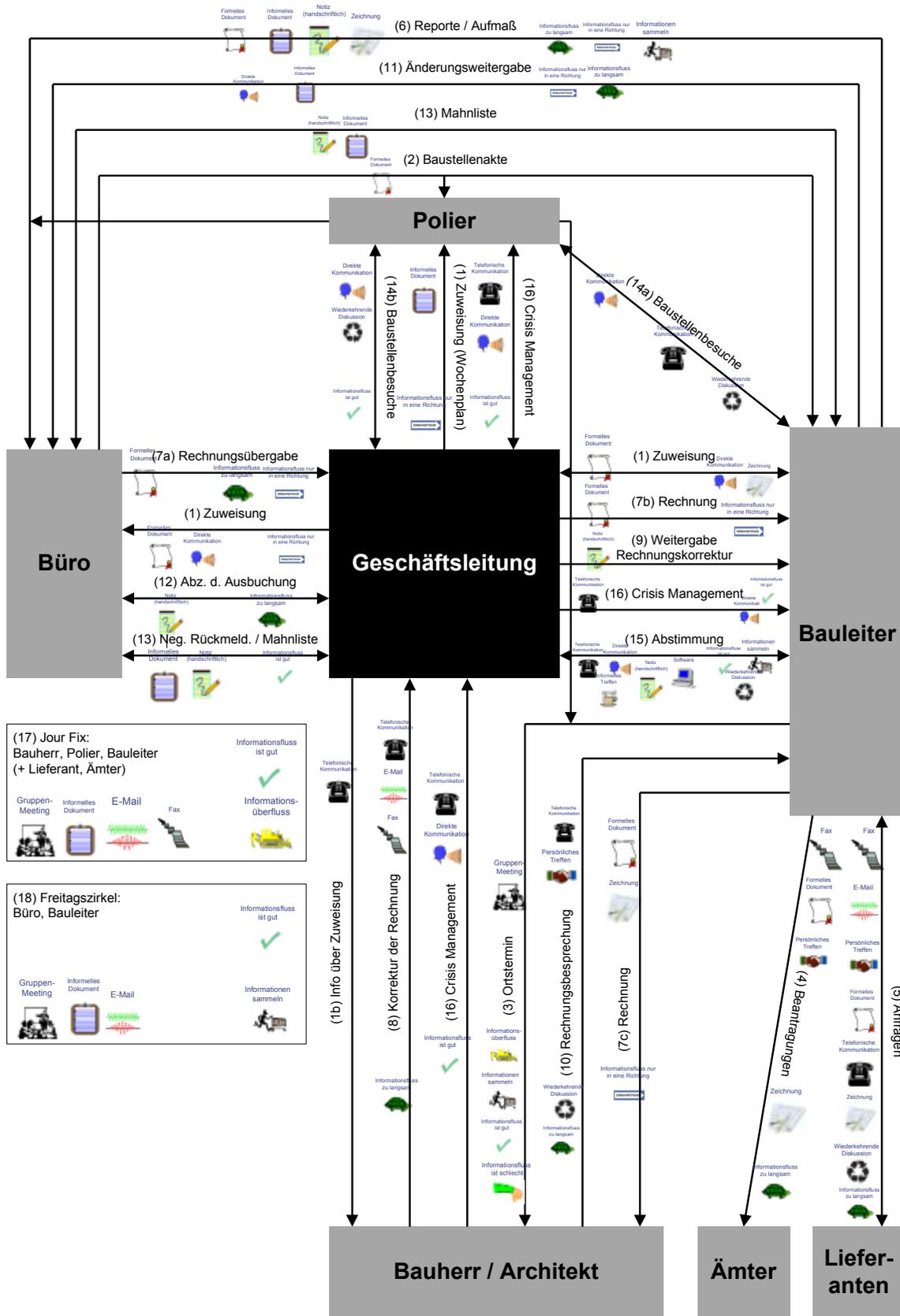
Desaströser Informationsfluss

Informationsfluss: Sonstiges

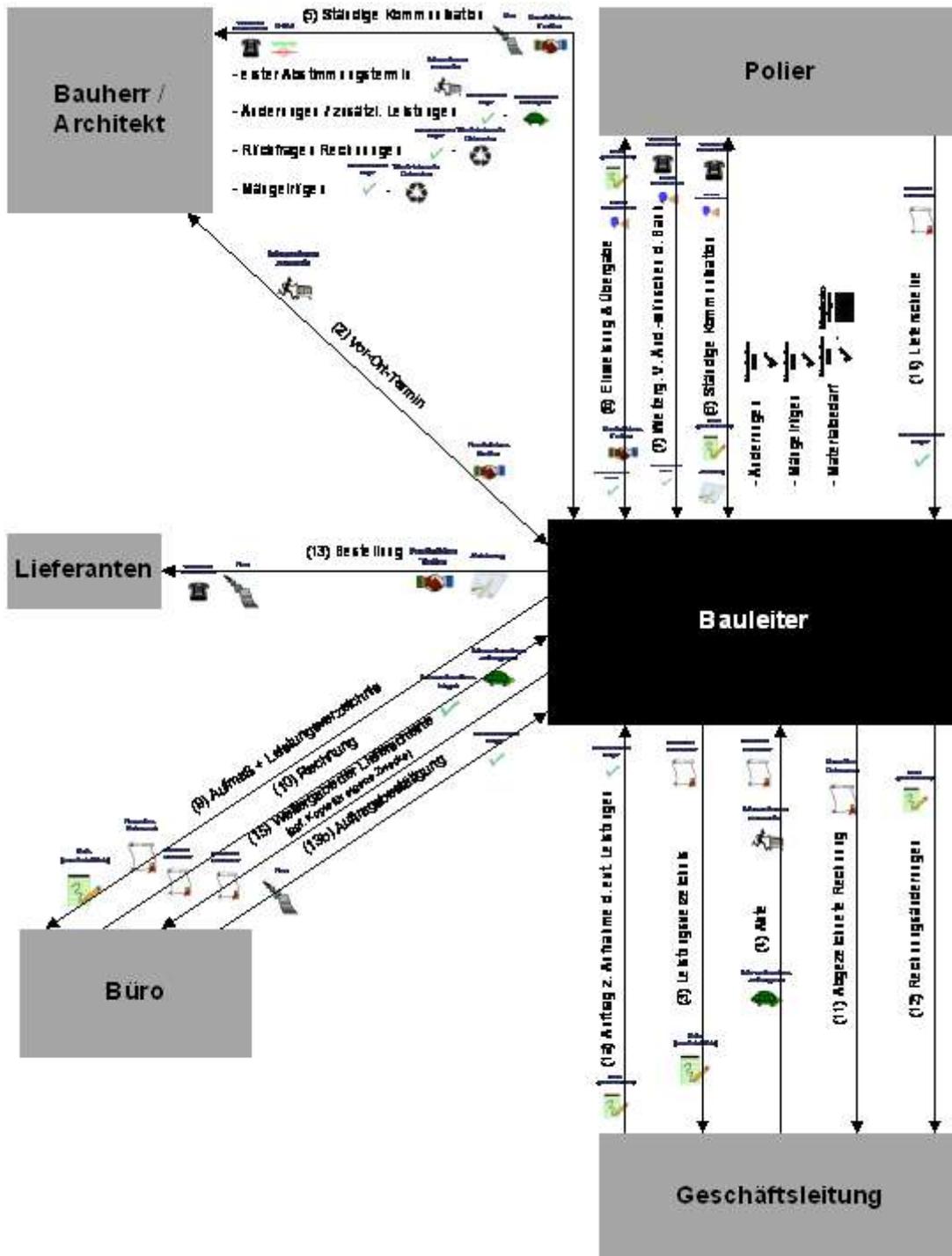


Wiederkehrende Diskussion

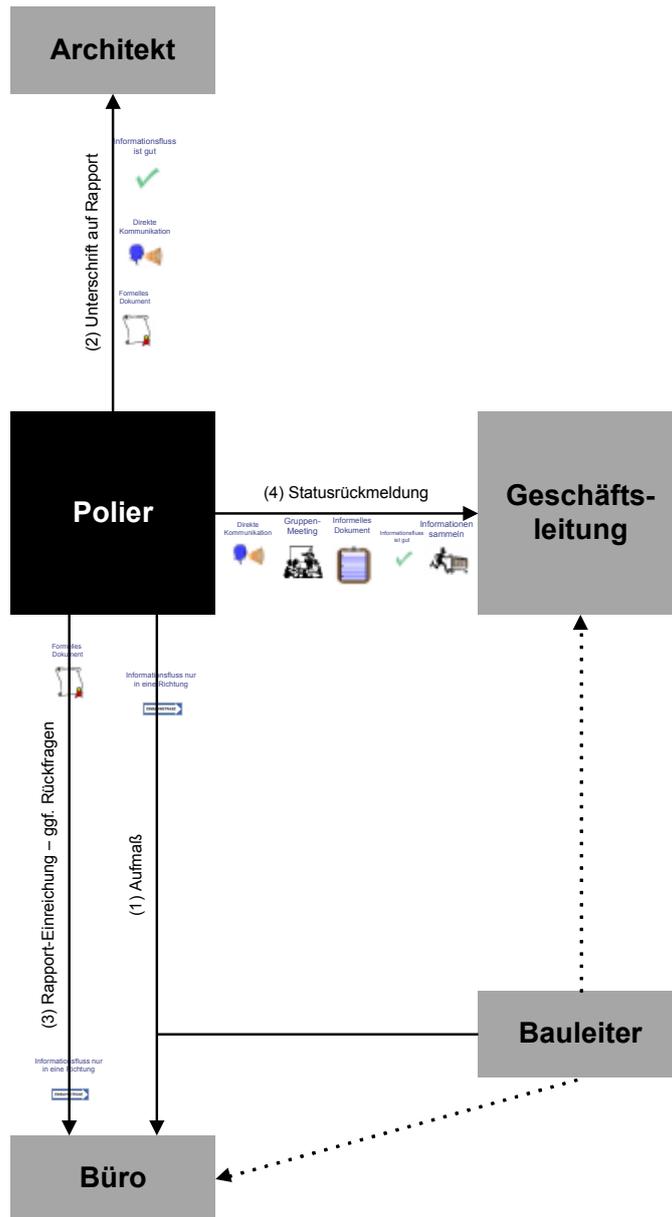
Geschäftsleitung – Ausführungsphase



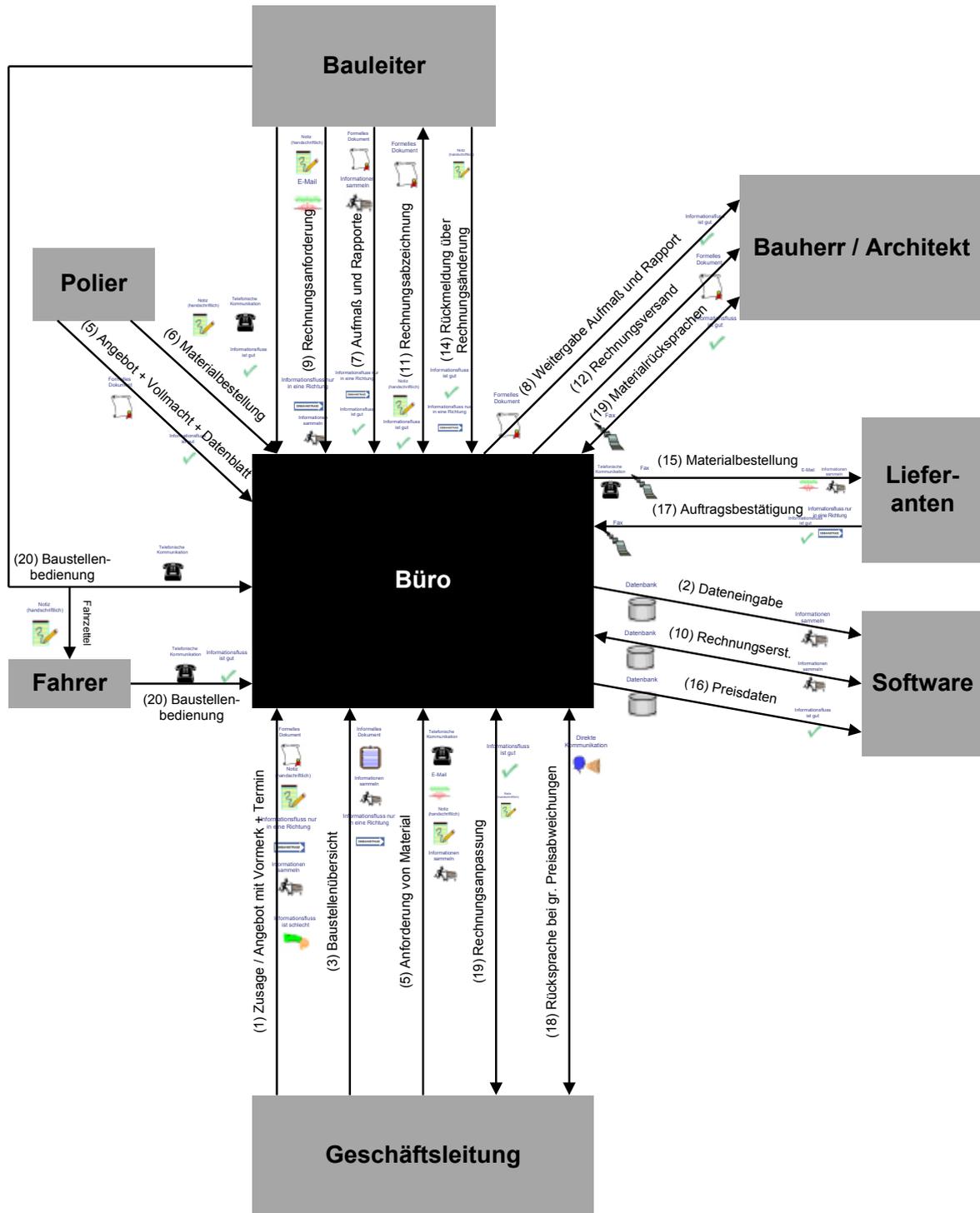
Bauleiter

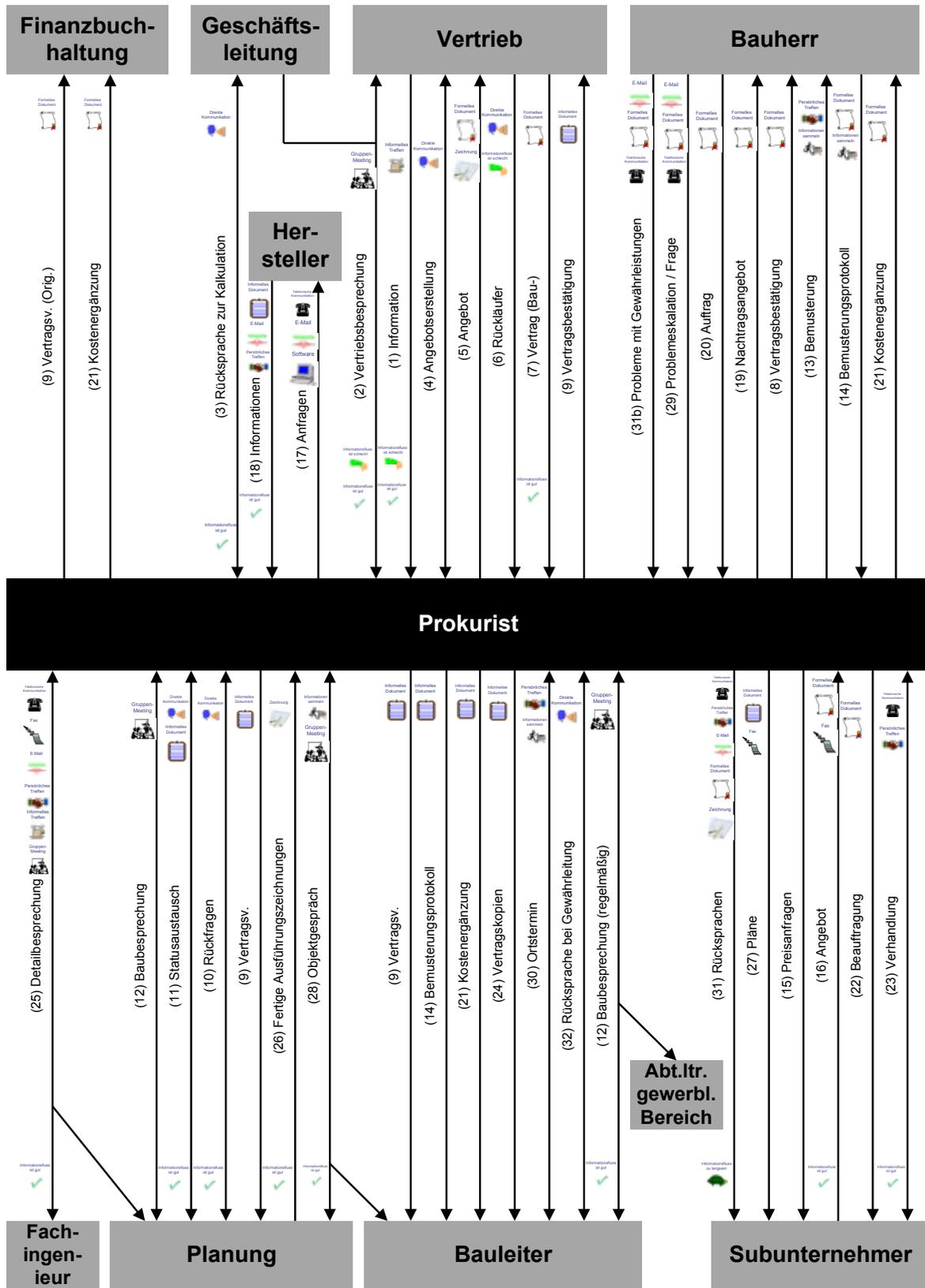


Polier – Abrechnung

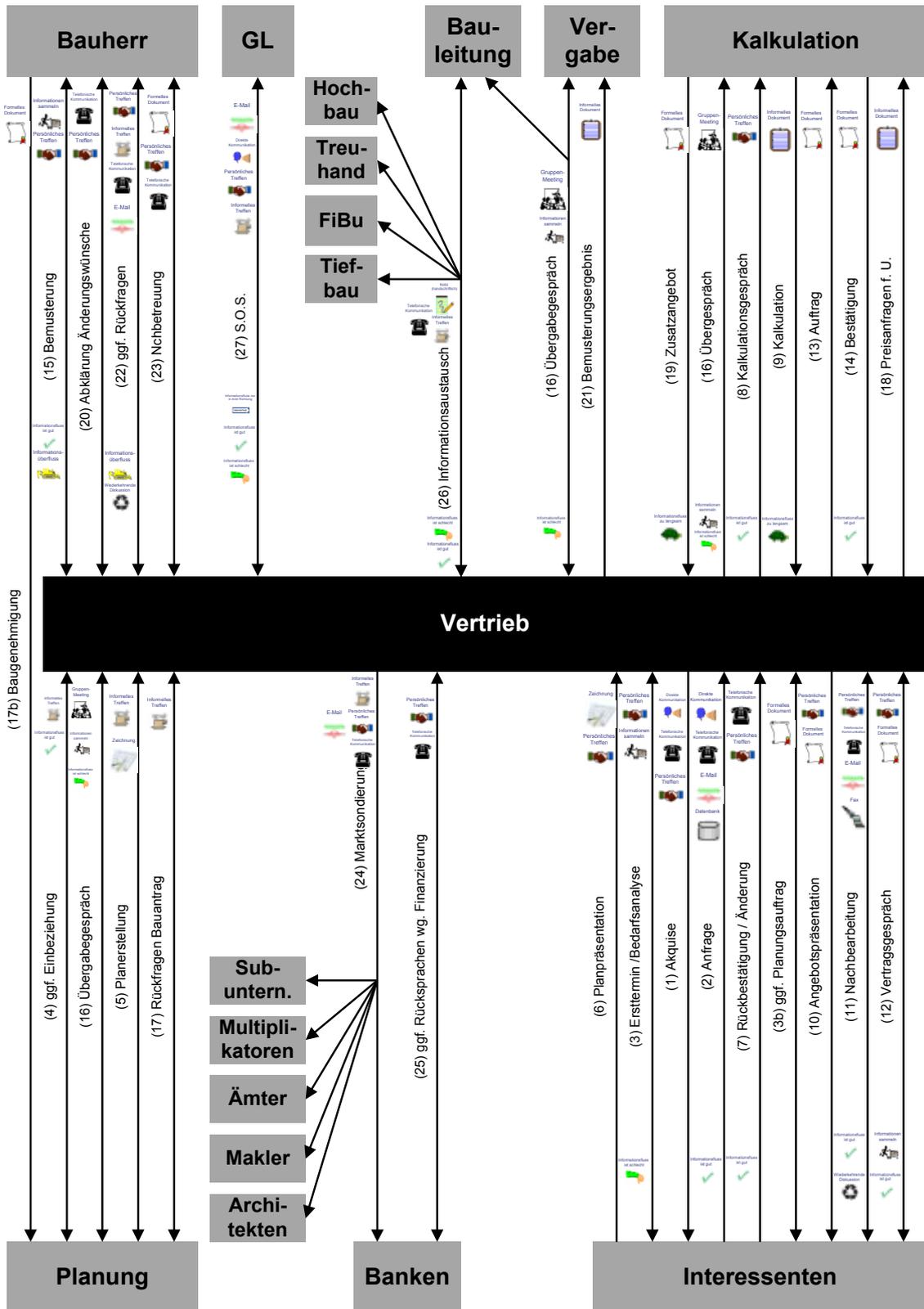


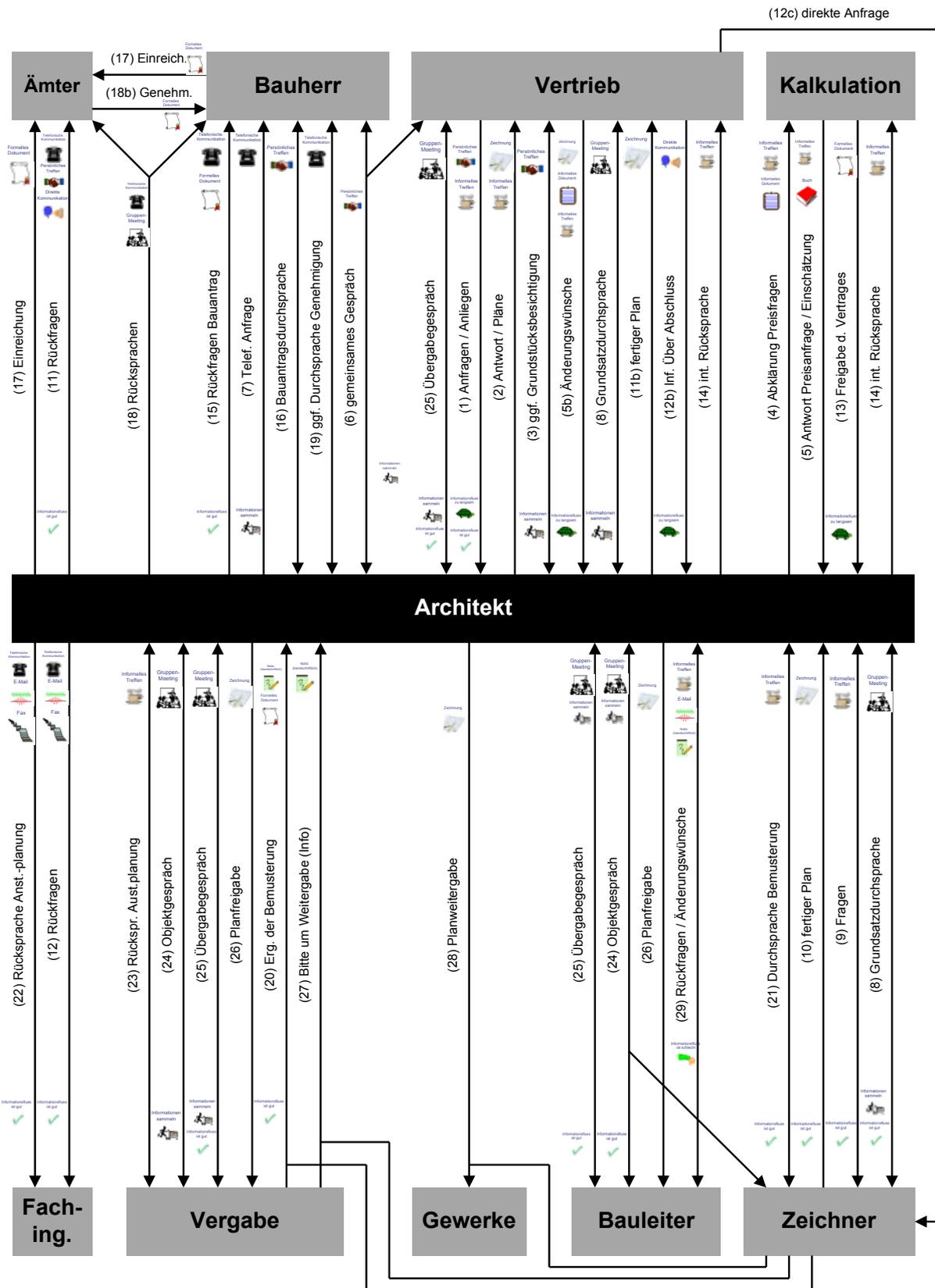
Mitarbeiter des Büros – Ausführungsphase

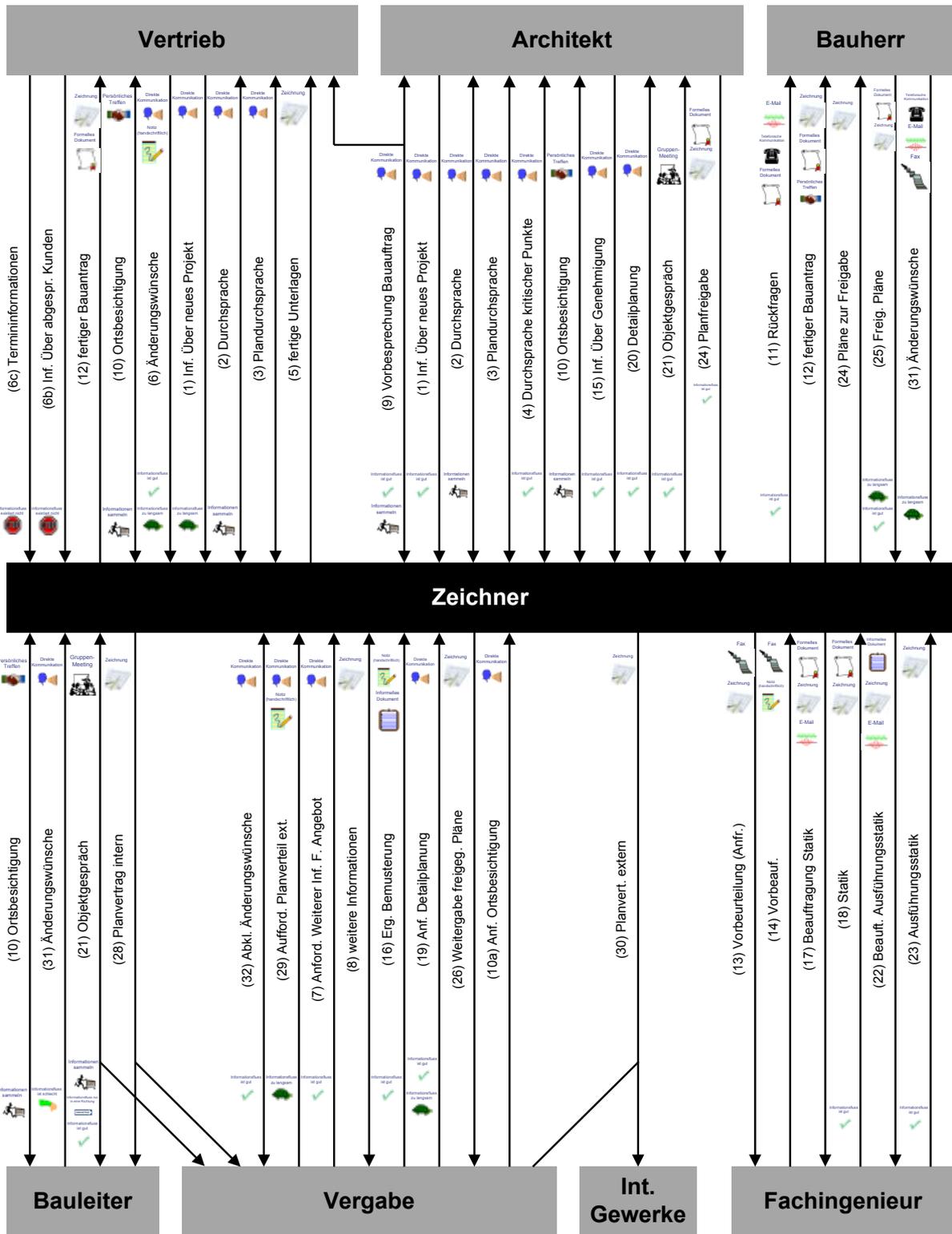


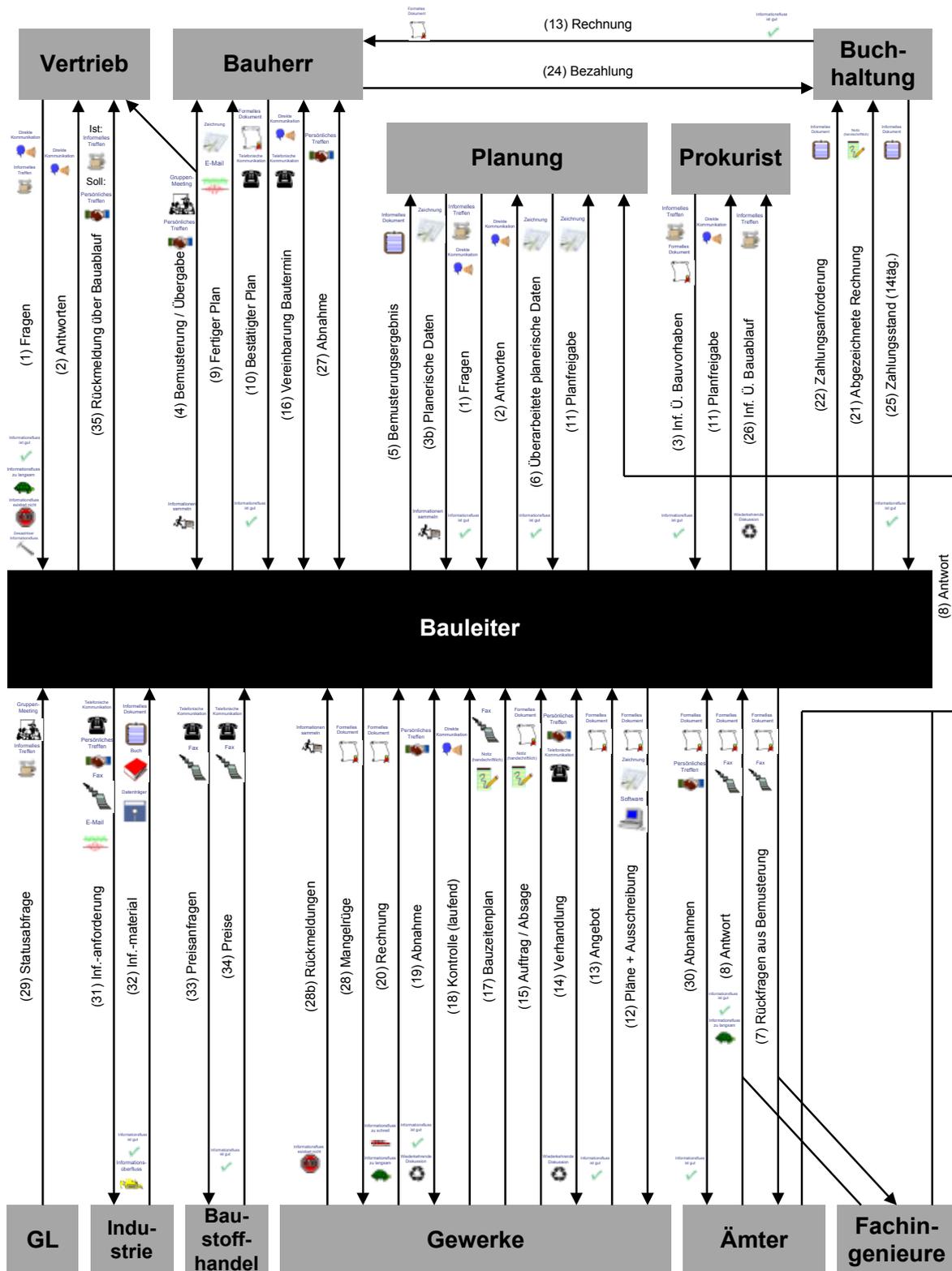


Vertrieb

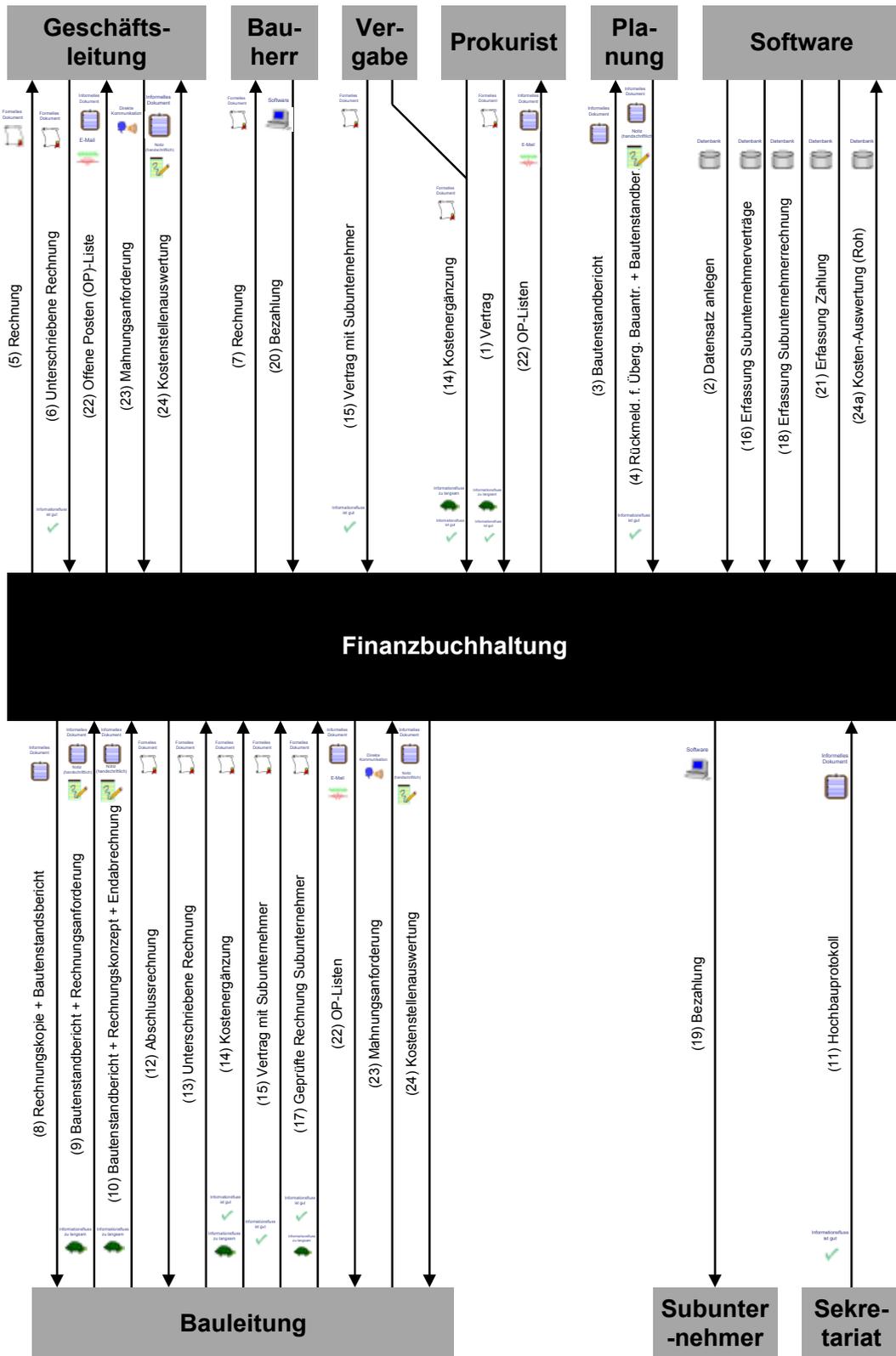








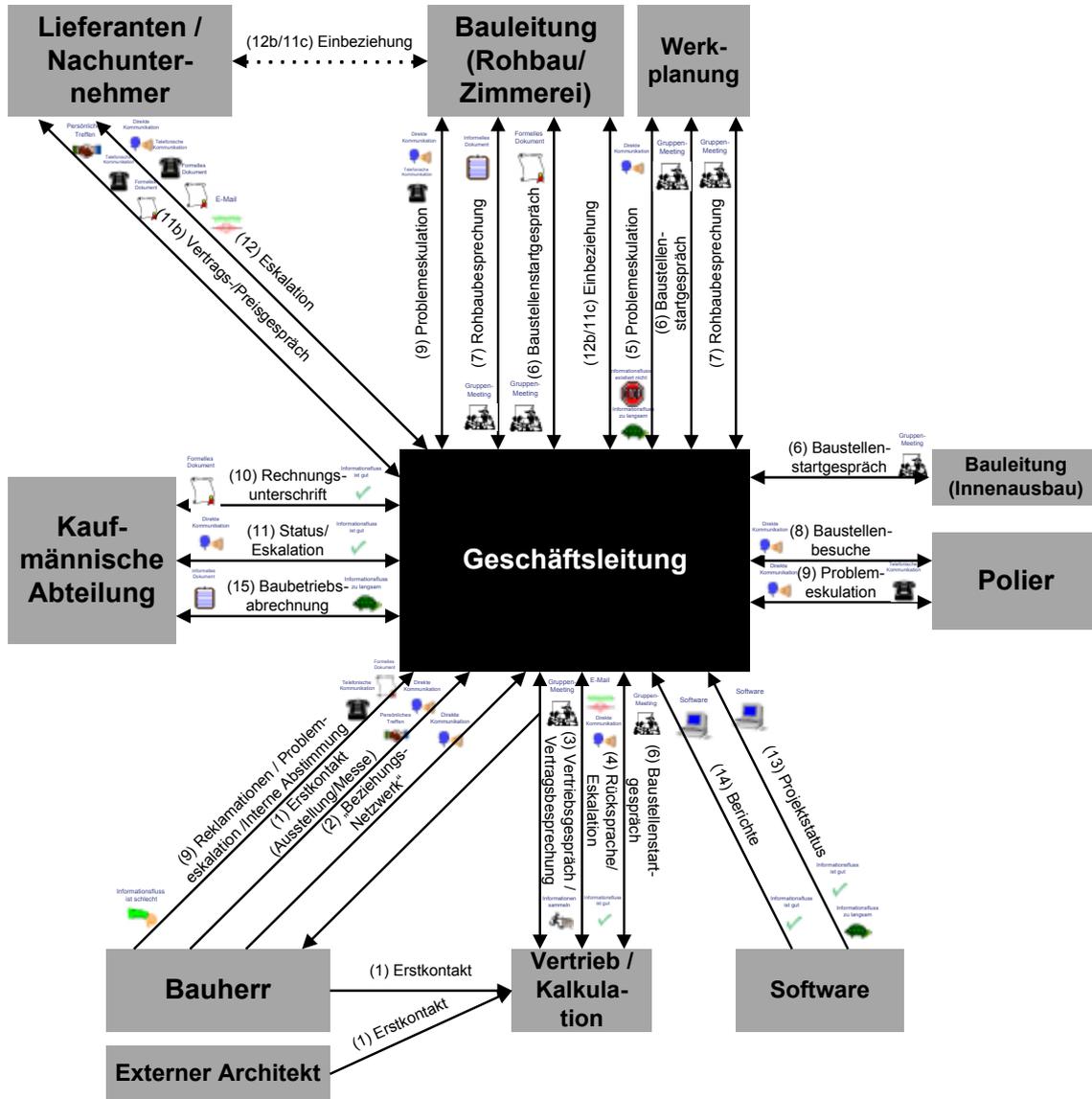
Finanzbuchhaltung



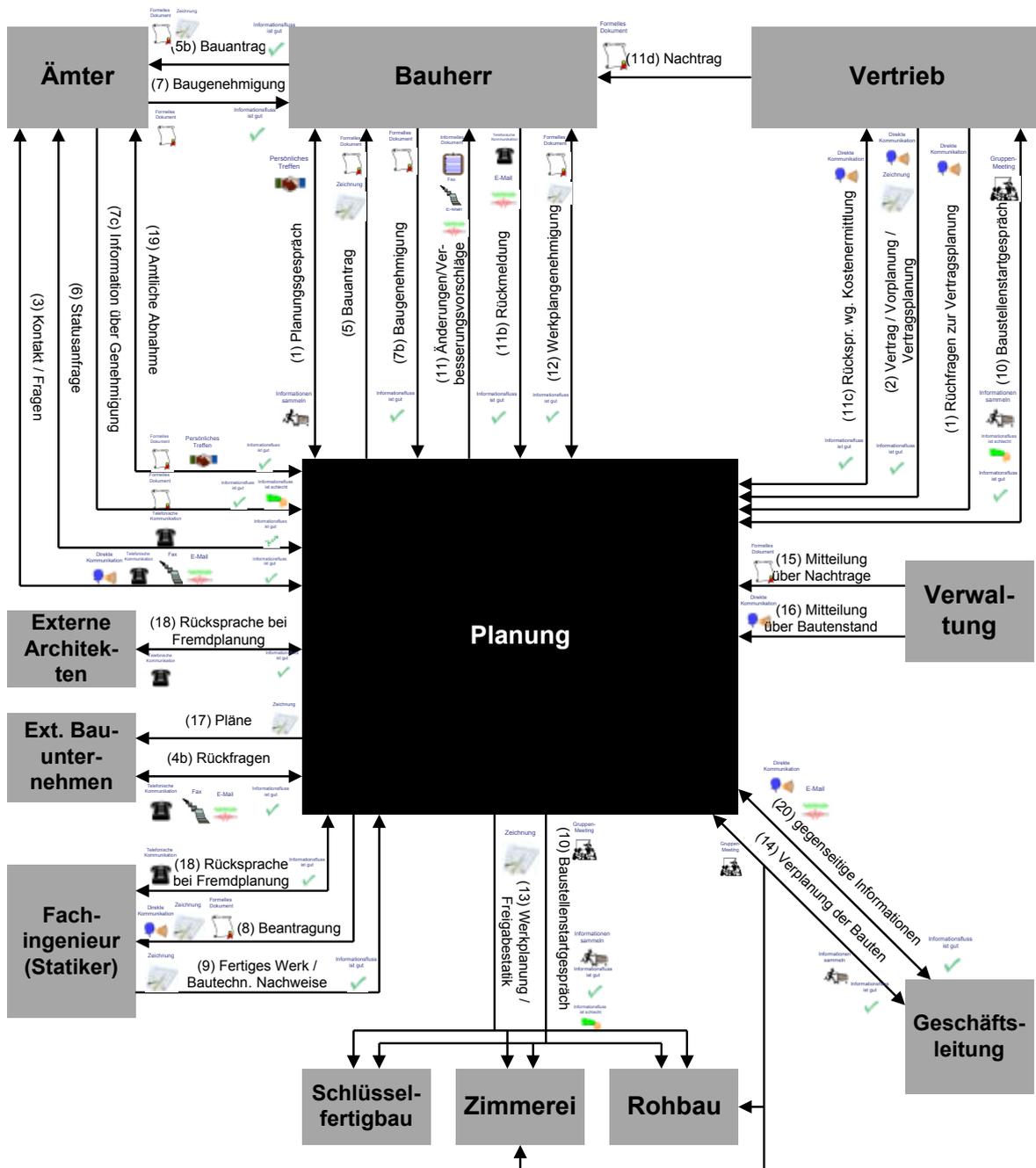
Unternehmen CHARLIE

Beim Bauleiter wurden zu Gunsten der Übersichtlichkeit zwei Sichten modelliert.

Geschäftsleitung

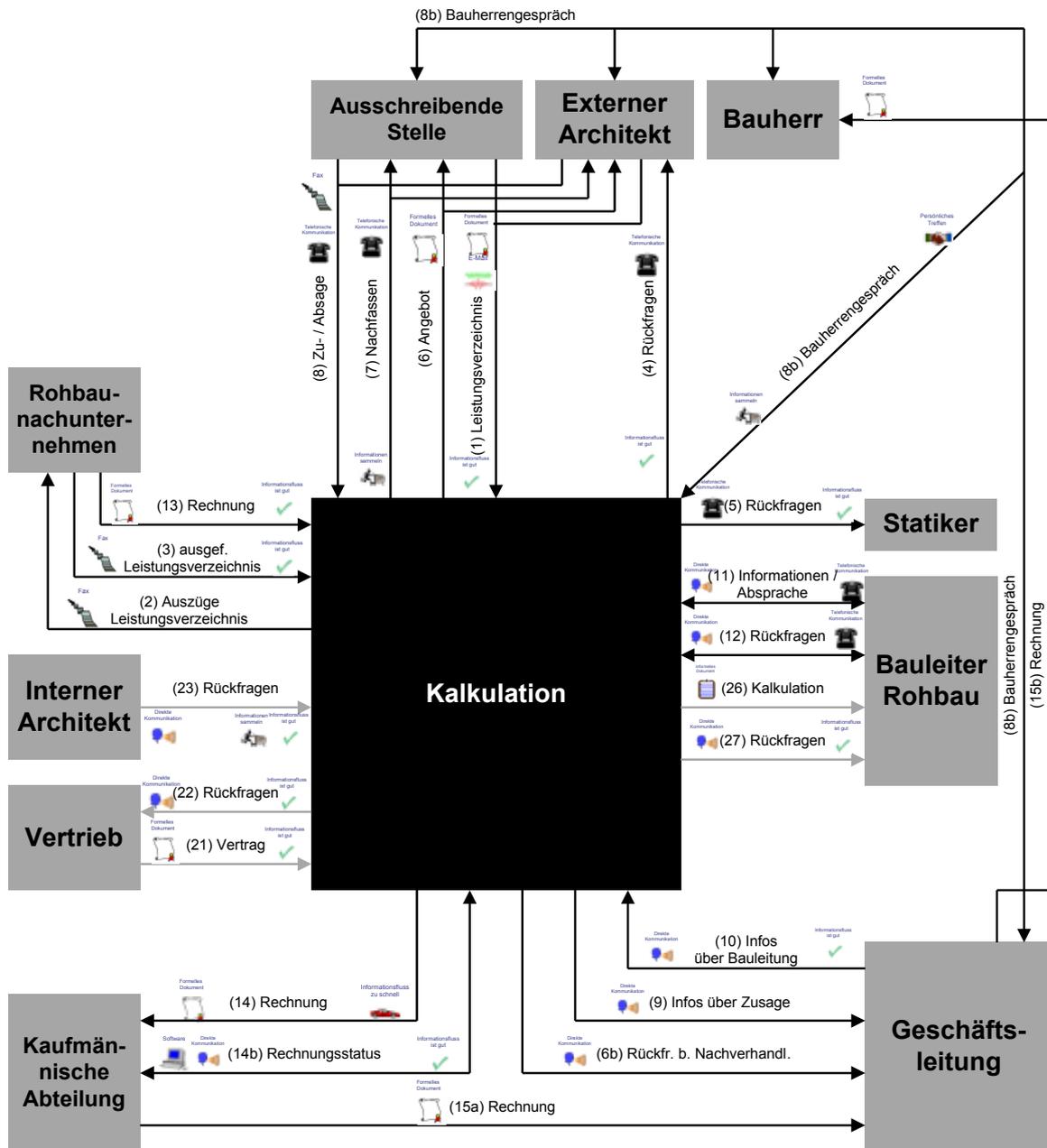


Planung



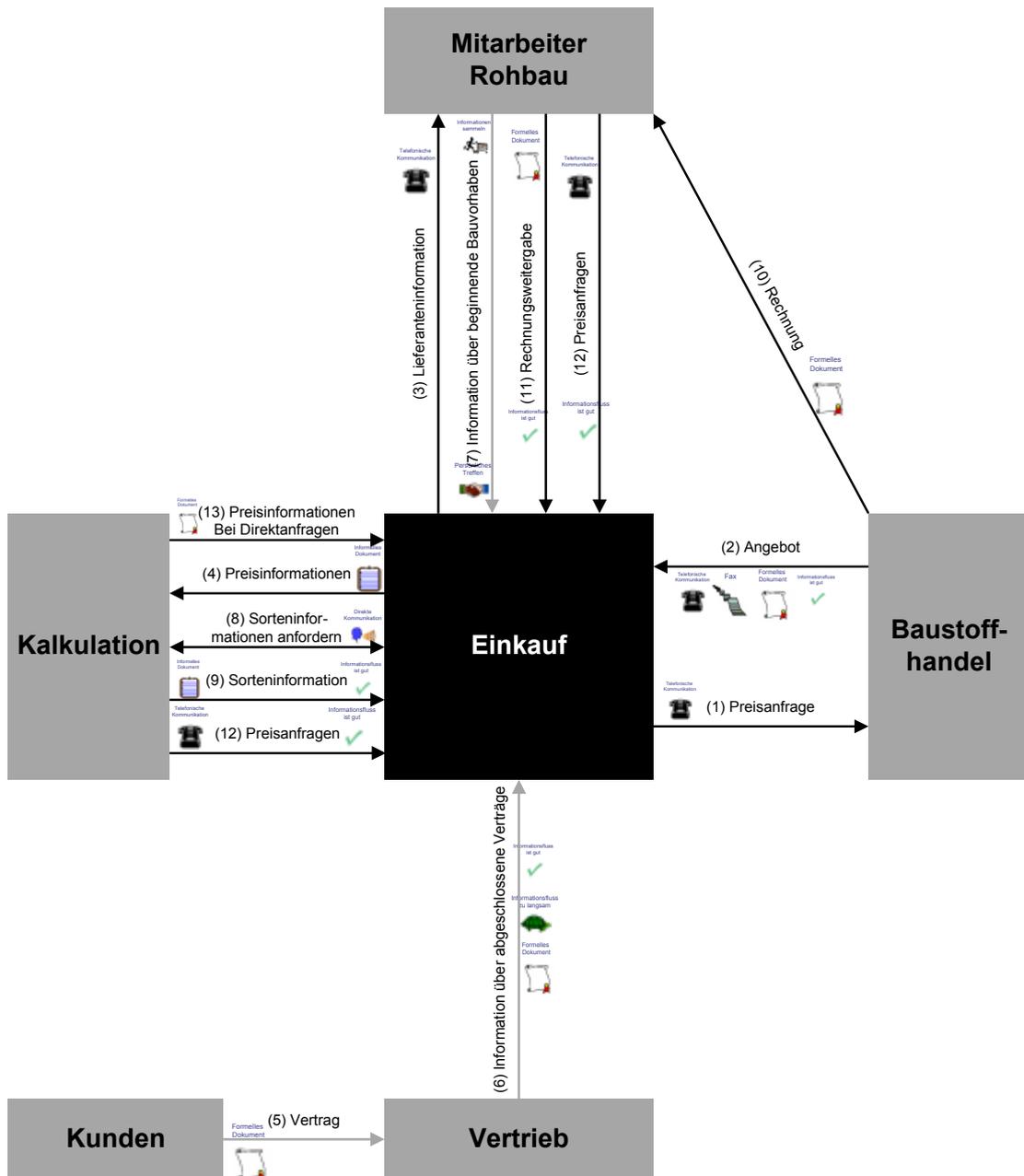
Kalkulation

Graue Verbindungspfeile wurden bei den Kommunikationsprozessen verwendet, die für den Schlüsselfertigbau relevant sind.

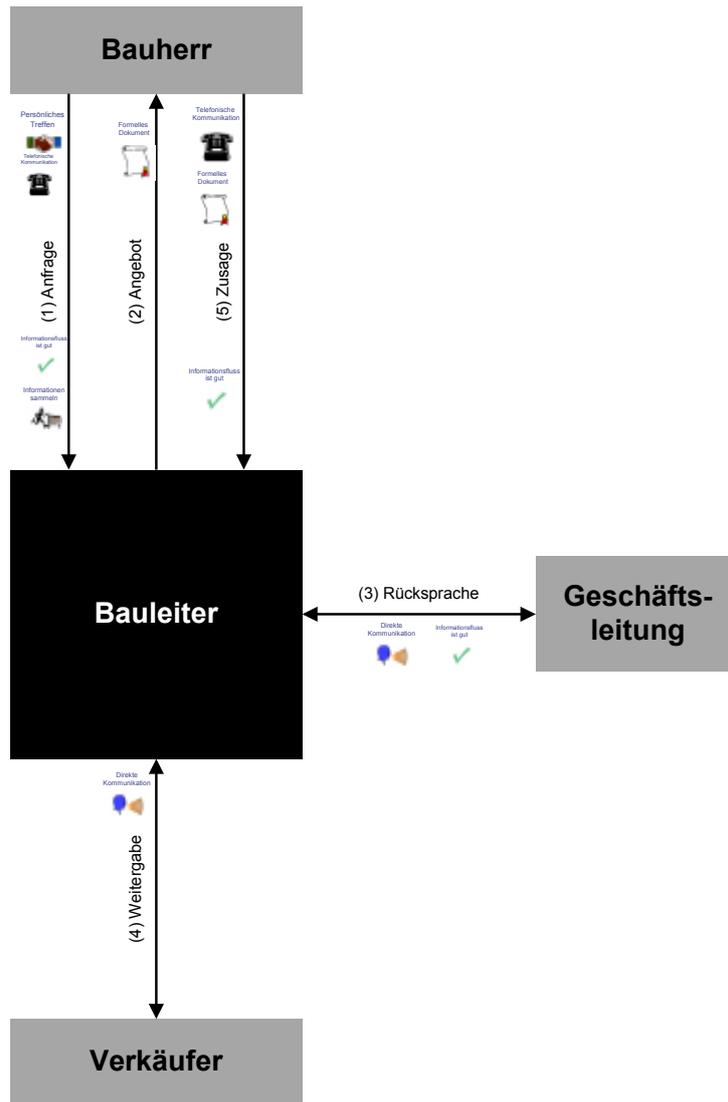


Einkauf

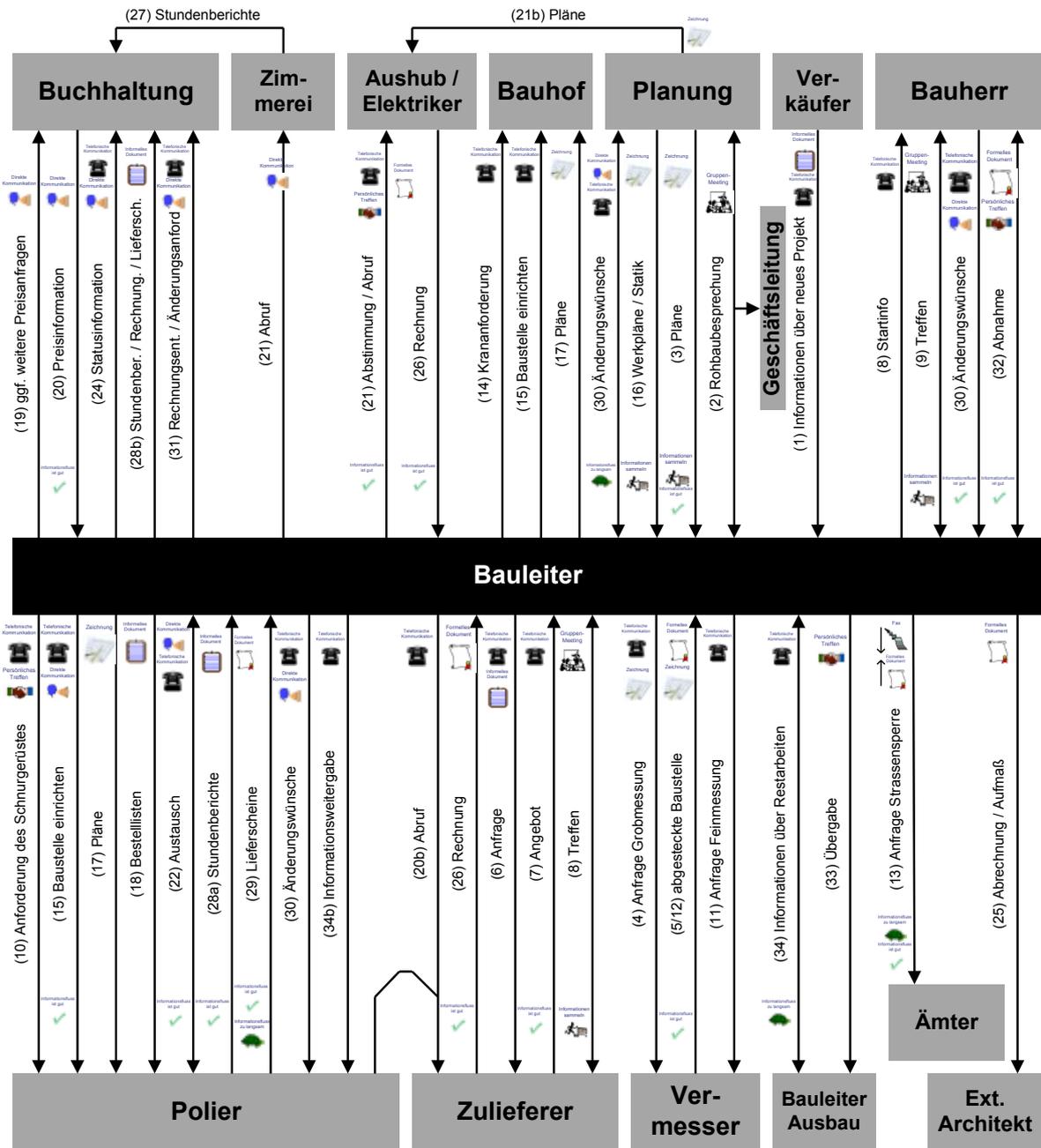
Graue Verbindungspfeile wurden bei den Kommunikationsprozessen verwendet, die aus der Doppelrolle als kaufmännischer Leiter resultierten.

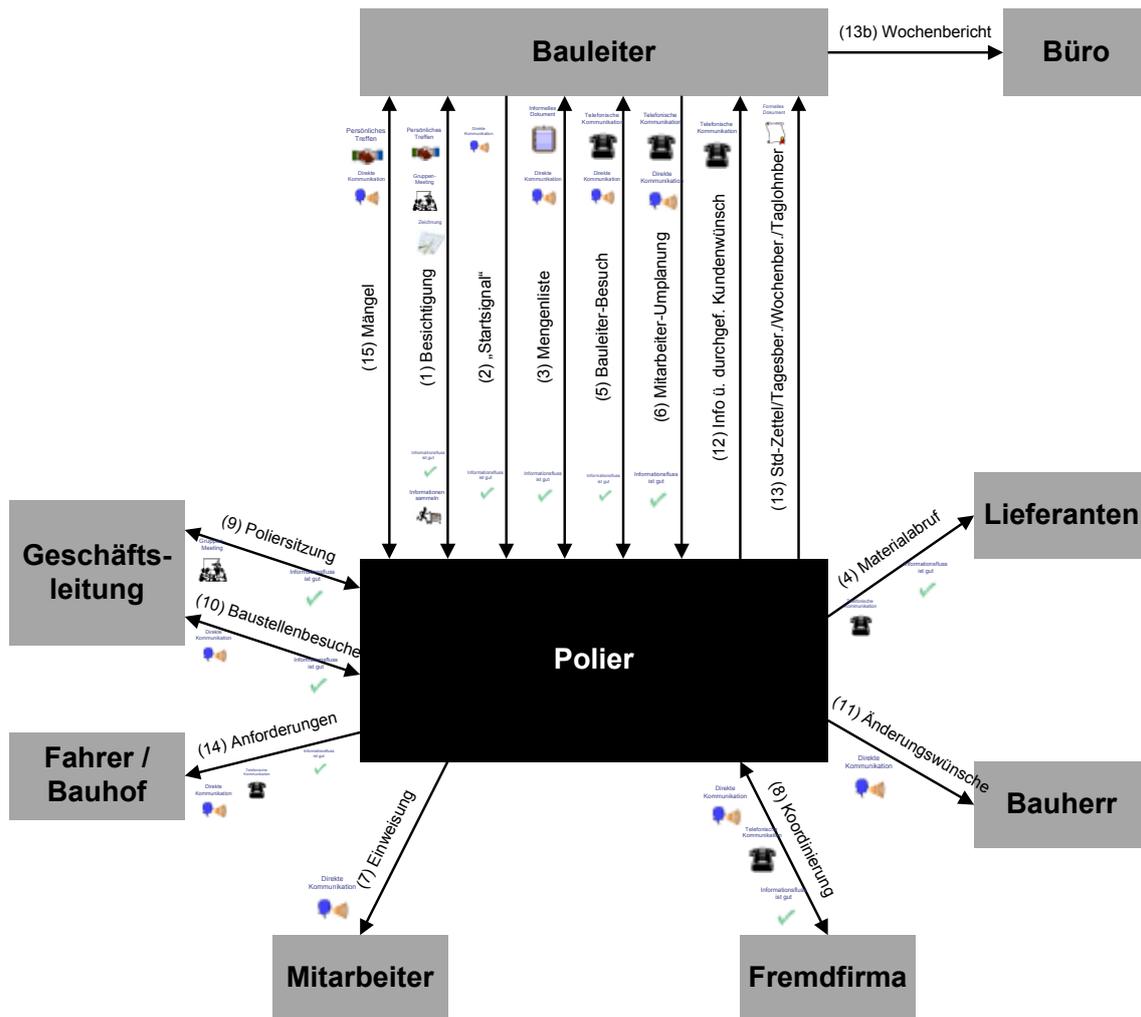


Bauleiter – Angebotsphase



Bauleiter – Ausführungsphase





Anhang C: Fragebögen der Befragung zur Netzwerkstruktur in der Bauindustrie

Fragebogen für die Anbieter von Kundenlösungen

Auf den folgenden acht Seiten ist der Fragebogen dargestellt, der an die Anbieter von Kundenlösungen (Projektleiter) verschickt wurde. Die Fragebögen sind jeweils individuell codiert gewesen (hier 000-00), um eine Zuordnung zu den Fragebögen der nachgelagerten Unternehmen (Projektpartner) zu ermöglichen.

Befragung Partnernetzwerke Bauindustrie – Projektleiter

A) Zu Ihrem Unternehmen

Zunächst benötigen wir einige Angaben zu dem Unternehmen, in dem Sie tätig sind.

A1 Wie heißt das Unternehmen, in dem Sie arbeiten?

A2 Wann wurde das Unternehmen gegründet?

A3 Ist das Unternehmen ein Familienunternehmen? (Familienunternehmen ist ein Unternehmen, in dem die Angehörigen einer Familie (inkl. Ehepartner) maßgeblichen Einfluss ausüben)

Ja Nein

A4 Welche Rechtsform hat das Unternehmen?

GBR OHG KG
 GmbH AG Sonstiges: _____

A5 Welche Position haben Sie in dem Unternehmen? (Mehrfachnennung möglich)

Inhaber Mitglied der Geschäftsführung
 Prokurist Mitglied des Vorstands

A6 Welche Tätigkeiten führt das Unternehmen in Bauprojekten üblicherweise aus?

nur die Projektplanung nur gewerbliche Tätigkeiten beides

A7 In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen bezogen auf das Unternehmen zu?

Aussagen	Stimme voll und ganz zu				Stimme überhaupt nicht zu
	++	+	o	-	--
A Im Vergleich zu regionalen Wettbewerbern sind wir erfolgreicher.	<input type="checkbox"/>				
B Unter Berücksichtigung der gesamtwirtschaftlichen Situation sind wir mit dem Geschäftsergebnis zufrieden.	<input type="checkbox"/>				
C Wie bieten eine höhere Qualität als unsere Wettbewerber.	<input type="checkbox"/>				
D Von den Kunden wird unsere Leistung im Vergleich zum Wettbewerb als qualitativ hochwertiger wahrgenommen.	<input type="checkbox"/>				
E Wir können auf dem Markt einen für unsere Leistung angemessenen Preis erzielen.	<input type="checkbox"/>				
F Mit unseren Subunternehmen führen wir eine partnerschaftliche Beziehung.	<input type="checkbox"/>				
G Unsere Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) ist für uns für einen effizienten Geschäftsablauf unersetzlich.	<input type="checkbox"/>				
H Unsere IKT ist verbesserungswürdig.	<input type="checkbox"/>				
I Im Vergleich zu anderen Unternehmen meiner Branche sind wir im Bereich der IKT besser aufgestellt.	<input type="checkbox"/>				
J Im Vergleich zu unseren Subunternehmen sind wir im Bereich der IKT besser aufgestellt.	<input type="checkbox"/>				

B) Zu Ihrer Auftragsabwicklung

Für die Durchführung von Bauaufträgen ist die Kombination vieler Teilleistungen erforderlich. Meist kann ein Unternehmen nicht alle Teilleistungen erbringen, so dass diese teilweise an andere Unternehmen (Projektpartner) vergeben werden. Werden dabei häufig dieselben Unternehmen gewählt, können sich Kooperationsnetzwerke bilden.

Sie haben verschiedene Möglichkeiten, ein Bauprojekt und die damit verbundenen Teilaufträge durchzuführen:

- a Sie führen den Teilauftrag selbst aus.
- b Sie vergeben den Teilauftrag gezielt an einen bestimmten Projektpartner (Direktvergabe).
- c Sie bieten den Teilauftrag mehreren bekannten Partnern an und entscheiden auf Basis der Angebote.
- d Sie fragen den Auftrag bei mehreren, auch unbekanntem Anbietern an.
- e Sonstiges: _____

B1 Welche Vergabemöglichkeit wählen Sie bei den von Ihnen durchgeführten Bauprojekten für die einzelnen Gewerke. Geben Sie dabei an, wieviel Prozent der jeweiligen Aufträge Sie auf welche Art vergeben.

Beispiel:

Im Bereich Planung und Organisation führen Sie die Hälfte der Aufträge selbst durch, die restlichen vergeben Sie gezielt an einen der Architekten, mit denen Sie häufig zusammenarbeiten. Dann würde Ihre Angabe wie folgt aussehen:

Gewerke	Vergabeform					Summe
	a	b	c	d	e	
Planung und Organisation	50 %	50 %	—	—	—	100 %

Gewerke	Vergabeform					Summe
	a	b	c	d	e	
Architekturleistungen / Bauaufsicht						100 %
Ingenieurleistungen						100 %
Hoch- und Tiefbau						100 %
Abbruch / Rückbau						100 %
Elektro						100 %
Sanitär / Heizung / Lüftung						100 %
Stuck-, Gips- und Verputzarbeiten						100 %
Schreiner						100 %
Schlosser						100 %
Bodenbelag						100 %
Maler- und Lackierer / Tapeten						100 %
Glaserarbeiten						100 %
Dachdeckerei						100 %
Zimmerei						100 %
Gerüstbau						100 %
Garten- und Landschaftsbau						100 %
Sonstiges:						100 %

B2 Wie viele Unternehmen je Gewerk kommen bei Ihnen für die Vergabeform nach **b** und **c** in Frage?

Gewerke	Anzahl	Gewerke	Anzahl
Architekturleistungen / Bauaufsicht		Bodenbelag	
Ingenieurleistungen		Maler- und Lackierer / Tapeten	
Hoch- und Tiefbau		Glaserarbeiten	
Abbruch / Rückbau		Dachdeckerei	
Elektro		Zimmerei	
Sanitär / Heizung / Lüftung		Gerüstbau	
Stuck-, Gips- und Verputzarbeiten		Garten- und Landschaftsbau	
Schreiner		Sonstiges:	
Schlosser			

B3 Bitte betrachten Sie nun jeweils die beiden Unternehmen je Gewerk, die bei Ihren Projekten am häufigsten beteiligt sind.

An wie viel Prozent Ihrer Aufträge sind diese Unternehmen beteiligt?

Beispiel:

Das Unternehmen mit dem größten Beteiligung im Bereich Hoch- und Tiefbau ist an 50 % Ihrer Projekte beteiligt, das mit dem zweitgrößten Volumen an 30 %. Ihre Angabe würde dann wie folgt aussehen:

Hoch- und Tiefbau	50 %	30 %
-------------------	------	------

Gewerke	Unternehmen mit der größten Projektbeteiligung	Unternehmen mit der zweitgrößten Projektbeteiligung (sofern vorhanden)
Architekturleistungen / Bauaufsicht	%	%
Ingenieurleistungen	%	%
Hoch- und Tiefbau	%	%
Abbruch / Rückbau	%	%
Elektro	%	%
Sanitär / Heizung / Lüftung	%	%
Stuck-, Gips- und Verputzarbeiten	%	%
Schreiner	%	%
Schlosser	%	%
Bodenbelag	%	%
Maler- und Lackierer / Tapeten	%	%
Glaserarbeiten	%	%
Dachdeckerei	%	%
Zimmerei	%	%
Gerüstbau	%	%
Garten- und Landschaftsbau	%	%
Sonstiges:	%	%

B4 Wie ausschlaggebend sind folgende Eigenschaften bei der Auswahl Ihrer Projektpartner? Bitte kreuzen Sie pro Eigenschaft einen Wert an.

Eigenschaften	Sehr wichtig				Überhaupt nicht wichtig
	++	+	o	-	--
Marktliche Rahmenbedingungen	++	+	o	-	--
Unternehmensgröße	<input type="checkbox"/>				
Rechtsform des Unternehmens	<input type="checkbox"/>				
Spezielle Fähigkeiten / Monopolstellung	<input type="checkbox"/>				
Image / Reputation des Unternehmens	<input type="checkbox"/>				
Angebotsfaktor	++	+	o	-	--
Geschwindigkeit der Angebotsabgabe	<input type="checkbox"/>				
Qualität des abgegebenen Angebots	<input type="checkbox"/>				
Verfügbarkeit	<input type="checkbox"/>				
Preis	<input type="checkbox"/>				
Fachliche Qualifikation des Auftragnehmers	++	+	o	-	--
Erfahrung des Auftragnehmers	<input type="checkbox"/>				
Fachliche Qualifikation	<input type="checkbox"/>				
Kenntnis moderner Technologien	<input type="checkbox"/>				
Innovationsfreudigkeit	<input type="checkbox"/>				
Technische Ausstattung	<input type="checkbox"/>				
Organisatorische Faktoren	++	+	o	-	--
Erreichbarkeit	<input type="checkbox"/>				
IT-Kompetenz	<input type="checkbox"/>				
Organisationsgrad	<input type="checkbox"/>				
Persönliche Faktoren der Zusammenarbeit	++	+	o	-	--
Persönliche Beziehungen	<input type="checkbox"/>				
Qualität der ausgeführten Leistung	++	+	o	-	--
Qualität	<input type="checkbox"/>				
Ausführungsgeschwindigkeit	<input type="checkbox"/>				
Zuverlässigkeit / Termintreue	<input type="checkbox"/>				
Auftreten auf der Baustelle	<input type="checkbox"/>				
Vor- und Nachvertragsphase	++	+	o	-	--
Weiterempfehlungsverhalten / Gegenseitigkeit der Auftragsvergabe	<input type="checkbox"/>				
Geschwindigkeit der Rechnungserstellung	<input type="checkbox"/>				
Bereitschaft zu Leistungen vor Vertragsabschluss	<input type="checkbox"/>				
Mängelbeseitigung	<input type="checkbox"/>				
Form der Zusammenarbeit	++	+	o	-	--
Erfahrungen aus vergangenen Aufträgen	<input type="checkbox"/>				
Vertrauenswürdigkeit / Ehrlichkeit	<input type="checkbox"/>				
Flexibilität	<input type="checkbox"/>				
Reibungslose Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>				
Partnerschaftliches Verhältnis	<input type="checkbox"/>				
Unkompliziertheit der Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>				
Keine unberechtigten Nachforderungen	<input type="checkbox"/>				
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>				
Selbständiges Ausführung der Arbeiten	<input type="checkbox"/>				
Mitdenken	<input type="checkbox"/>				
Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>				

B5 Welche Medien nutzen Sie zur Kommunikation mit Ihren Projektpartnern?

Medien	Häufigkeit
persönlich	%
Festnetz-Telefon	%
Mobiltelefon (Sprache)	%
Mobiltelefon (SMS)	%
Fax	%
Brief	%
E-Mail	%
Sonstiges:	%
Summe	100 %

C) Weitergabe der Fragebögen an Ihre Projektpartner/Subunternehmer

Zur vollständigen Erhebung der Netzwerkstrukturen ist es erforderlich, dass auch Ihre Projektpartner/Subunternehmer (im Folgenden verwenden wir der Übersichtlichkeit ausschließlich den Begriff „Projektpartner“) in die Befragung einbezogen werden. Dazu finden Sie anbei 10 vorbereitete Umschläge, die Sie bitte an die in Frage C1 ermittelten Projektpartner weiterreichen. Ihre Projektpartner finden in den Umschlägen alle notwendigen Unterlagen sowie einen Umschlag, mit dem sie die Fragebögen an uns zurücksenden können.

Wichtig: Nur wenn wir von allen Projektpartnern eine Rückmeldung erhalten, können wir die Ergebnisse auswerten und Ihnen eine Auswertung der Situation Ihres Netzwerkes erstellen.



Wir werden weder Ihren Projektpartnern Einzeldaten von Ihnen noch Ihnen Einzeldaten der Projektpartner zukommen lassen. Die Daten, die wir im Rahmen der Auswertung veröffentlichen, werden keine Rückschlüsse auf die Aussagen und Bewertungen eines Einzelunternehmens erlauben, sondern nur Aussagen über das Gesamtbild in Ihrem Netzwerk beinhalten.

Zu Ihren Projektpartnern

C1 Auswahl der Projektpartner

Betrachten Sie bitte Ihr zuletzt abgeschlossenes Projekt, an dem mindestens sechs Projektpartner beteiligt waren. Ignorieren Sie dabei Projektpartner, deren Aufgabe ausschließlich die Lieferung von Materialien war – relevant sind also nur solche, die eine Arbeitsleistung auf der Baustelle erbracht haben. Wählen Sie bei mehr als 10 Unternehmen die 10 aus, die das höchste Auftragsvolumen an dem Projekt hatten.

Geben Sie nun bitte den Namen der jeweiligen Projektpartner an. Des Weiteren geben Sie bitte an, zu welchem Gewerk die durch den Projektpartner ausgeführte Tätigkeit gehört und an wie viel Prozent ihrer Projekte (unabhängig des Volumens) im vergangenen Jahr der Projektpartner ungefähr beteiligt war. Jedem Projektpartner geben Sie bitte den Umschlag mit der entsprechenden Nummer (P1 bis P10) weiter.

Nr.	Name des Projektpartners	Gewerk	Projektbeteiligung in den letzten 12 Monaten
P1			%
P2			%
P3			%
P4			%
P5			%
P6			%
P7			%
P8			%
P9			%
P10			%

C2 In wie weit erfüllen die ermittelten Projektpartner aus Ihrer Sicht die folgende Kriterien?

Skala von 1 bis 5:
1: überhaupt nicht, 2: teilweise, 3: weitgehend, 4: vollständig, 5: übertrifft die Erwartungen

Beispiel:

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Berufsqualifikation	4	2	5	2	3	1	1	3	2	4

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Angebotsfaktoren										
Geschwindigkeit der Angebotsabgabe										
Qualität des abgegebenen Angebots										
Verfügbarkeit										
Preis										
Fachliche Qualifikation des Auftragnehmers										
Erfahrung des Auftragnehmers										
Fachliche Qualifikation										
Kenntnis moderner Technologien										
Innovationsfreudigkeit										
Technische Ausstattung										
Organisatorische Faktoren										
Erreichbarkeit										
IT-Kompetenz										
Organisationsgrad										
Qualität der ausgeführten Leistung										
Qualität										
Ausführungsgeschwindigkeit										
Zuverlässigkeit / Termintreue										
Auftreten auf der Baustelle										
Vor- und Nachvertragsphase										
Weiterempfehlungsverhalten / Gegenseitigkeit der Auftragsvergabe										
Geschwindigkeit der Rechnungserstellung										
Bereitschaft zu Leistungen vor Vertragsabschluss										
Mängelbeseitigung										
Form der Zusammenarbeit										
Vertrauenswürdigkeit / Ehrlichkeit										
Flexibilität										
Reibungslose Zusammenarbeit										
Partnerschaftliches Verhältnis										
Unkompliziertheit der Zusammenarbeit										
Keine unberechtigten Nachforderungen										
Teamfähigkeit										
Selbständige Ausführung der Arbeiten										
Mitdenken										
Belastbarkeit										

C3 Welche Anforderung stellen Ihre Auftragnehmer an Sie und wie gut erfüllen Sie diese?

- Im **Block A** schätzen Sie bitte ein, wie wichtig die Anforderungen für Ihre Auftragnehmer sind.
- Im **Block B** bewerten Sie bitte, wie gut Sie als Auftraggeber diese Anforderungen Ihrer Ansicht nach erfüllen:

Skala von 1 bis 5:
1: überhaupt nicht, 2: teilweise, 3: weitgehend, 4: vollständig, 5: übertrifft die Erwartungen

		A Wichtigkeit der Anforderungen					B Grad der Erfüllung 1 - 5
		Sehr wichtig				Überhaupt nicht wichtig	
Anforderungen		++	+	o	-	--	
A	Kann erfolgreich neue Aufträge generieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
B	Besitzt ausreichende Fachkenntnisse, um Gesamtprojekt zu planen und umzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C	Besitzt Flexibilität, auf unterschiedliche Kundenwünsche einzugehen und sie umzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
D	Kann das Gesamtprojekt in Teilaufgaben aufteilen und deren Ausführung überwachen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
E	Trifft Entscheidungen nachvollziehbar und dokumentiert diese sinnvoll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
F	Besitzt die finanziellen und organisatorischen Fähigkeiten, um Gesamtprojekte effizient abzuwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
G	Schafft es, die Sprache des Kunden zu sprechen, seine Anforderungen zu analysieren und als seriöser Partner für die Projektausführung aufzutreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
H	Tritt den Mitarbeitern gegenüber als verlässlicher Partner auf und schafft es, sie zur Mitarbeit zu motivieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
I	Behandelt die an der Ausführung beteiligten Unternehmen als Partner und gibt ihnen die Möglichkeit einer angemessenen Beteiligung am Projekterfolg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
J	Kann in Konfliktsituationen vermitteln, im Zweifel aber auch den notwendigen Druck aufbauen, um das Gesamtziel zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
K	Kann auch komplexere Zusammenhänge analysieren und den Beteiligten sinnvoll erklären.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
L	Schafft es, dem Projekt unnötige Komplexität zu nehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
M	Kann die effiziente Koordination der einzelnen Teilaufgaben sicherstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
N	Ist bei Fragen erreichbar und kann aufgezeigte Probleme lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
O	Steht dem Kunden als zentraler Ansprechpartner zur Verfügung und kann als Mittler zwischen ihm und den beteiligten Unternehmen auftreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

D) Statistische Angaben zum Unternehmen

Zuletzt benötigen wir noch einige statistischen Angaben zu Ihrem Unternehmen. Wir werden diese Daten vertraulich behandeln, benötigen sie aber, um Abhängigkeiten zwischen Unternehmensgröße und -struktur identifizieren zu können.

D1 Wie viele Personen arbeiten in dem Unternehmen?

Anzahl kaufmännischer Angestellter (sofern vorhanden)	
Anzahl angestellter Architekten, Bauleiter, Ingenieure, ...	
Anzahl gewerblich tätiger Angestellter (sofern vorhanden)	

D2 Wie hoch ist der Jahresumsatz des Unternehmens?

Gesamt	€
davon gewerblicher Bereich (sofern vorhanden)	€

D3 Welchen Anteil haben folgende Bereiche an Ihrem Gesamtumsatz?

Neubau: _____% Ausbau / Sanierung: _____% Wartung: _____%

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Bei Rückfragen stehen wir Ihnen gerne unter befragung@sinprod.de oder unter (0711) 459-22857 zur Verfügung.

Damit wir Ihnen eine individuelle Auswertung zukommen lassen können, bitten wir Sie um Angabe Ihrer Kontaktdaten (bitte inkl. E-Mail-Adresse):

Dürfen wir Sie bei Rückfragen kontaktieren? Ja Nein

Weitere Anmerkungen:

Fragebogen für die nachgelagerten Unternehmen

Auf den folgenden sechs Seiten ist der Fragebogen dargestellt, der von den Anbietern von Kundenlösungen (Projektleiter) an ihre nachgelagerten Anbieter (Projektpartner) weiterge-
reicht wurde. Die Fragebögen sind jeweils individuell codiert gewesen (hier 000-01), um eine
Zuordnung zu den Fragebögen der Anbieter von Kundenlösungen zu ermöglichen.

Befragung Partnernetzwerke Bauindustrie – Projektpartner

A) Zu Ihrem Unternehmen

Zunächst benötigen wir einige Angaben zu dem Unternehmen, in dem Sie tätig sind.

A1 Wie heißt das Unternehmen, in dem Sie arbeiten?

A2 Wann wurde das Unternehmen gegründet?

A3 Ist das Unternehmen ein Familienunternehmen? (Familienunternehmen ist ein Unternehmen, in dem die Angehörigen einer Familie (inkl. Ehepartner) maßgeblichen Einfluss ausüben)

- Ja Nein

A4 Welche Rechtsform hat das Unternehmen?

- GBR OHG KG
 GmbH AG Sonstiges: _____

A5 Welche Position haben Sie in dem Unternehmen? (Mehrfachnennung möglich)

- Inhaber Mitglied der Geschäftsführung
 Prokurist Mitglied des Vorstands Sonstiges: _____

A6 Welche Tätigkeiten führt das Unternehmen in Bauprojekten üblicherweise aus?

- nur die Projektplanung (bitte weiter mit Frage **A8**)
 nur gewerbliche Tätigkeiten
 beides

A7 In welchem gewerblichen Bereich ist das Unternehmen tätig

Architekturleistungen / Bauaufsicht	<input type="checkbox"/>
Ingenieurleistungen	<input type="checkbox"/>
Hoch- und Tiefbau	<input type="checkbox"/>
Abbruch / Rückbau	<input type="checkbox"/>
Elektro	<input type="checkbox"/>
Sanitär / Heizung / Lüftung	<input type="checkbox"/>
Stuck-, Gips- und Verputzarbeiten	<input type="checkbox"/>
Schreiner	<input type="checkbox"/>
Schlosser	<input type="checkbox"/>
Bodenbelag	<input type="checkbox"/>
Maler- und Lackierer / Tapeten	<input type="checkbox"/>
Glaserarbeiten	<input type="checkbox"/>
Dachdeckerei	<input type="checkbox"/>
Zimmerei	<input type="checkbox"/>
Gerüstbau	<input type="checkbox"/>
Garten- und Landschaftsbau	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>

A8 Wie viele Personen arbeiten in dem Unternehmen?

Anzahl kaufmännischer Angestellter (sofern vorhanden)	
Anzahl angestellter Architekten, Bauleiter, Ingenieure, ...	
Anzahl gewerblich tätiger Angestellter (sofern vorhanden)	

B) Zu Ihrer Kooperation mit anderen Unternehmen

	<p>Wir werden weder Ihrem Auftraggeber Einzeldaten von Ihnen noch Ihnen Einzeldaten Ihres Auftraggebers zukommen lassen. Die Daten, die wir im Rahmen der Auswertung veröffentlichen, werden keine Rückschlüsse auf die Aussagen und Bewertungen eines Einzelunternehmens erlauben, sondern nur Aussagen über das Gesamtbild des Netzwerkes Ihres Auftraggebers beinhalten.</p>
---	--

Im Folgenden wird das Unternehmen, von dem Sie diesen Fragebogen erhalten haben, als Auftraggeber bezeichnet.

B1 Wie viel Prozent Ihres Jahresumsatzes erreichen Sie ungefähr durch die Zusammenarbeit mit Ihrem Auftraggeber?

_____ Prozent

B2 Wie viele weitere Auftraggeber gibt es, mit denen Sie einen ähnlich hohen oder einen höheren Umsatz erzielen?

_____ Unternehmen

B3 Gibt es Ihrer Meinung nach weitere Unternehmen Ihres Gewerkes, mit denen Ihr Auftraggeber zusammen arbeitet?

- Ja, auch in ähnlichem oder größerem Umfang als mit mir
- Ja, aber in kleinerem Umfang als mit mir
- Nein

B4 In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen über Ihren Auftraggeber zu?

		Stimme voll und ganz zu			Stimme überhaupt nicht zu	
Aussagen		++	+	o	-	--
A	Im Vergleich zu seinen regionalen Wettbewerbern ist Ihr Auftraggeber erfolgreicher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Unter Berücksichtigung der gesamtwirtschaftlichen Situation kann Ihr Auftraggeber Ihrer Ansicht nach mit seinem Geschäftsergebnis zufrieden sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	Ihr Auftraggeber bietet eine höhere Qualität als seine Wettbewerber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	Von den Kunden wird die Leistung Ihres Auftraggebers im Vergleich zu Wettbewerbern als qualitativ hochwertiger wahrgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	Ihr Auftraggeber kann Ihrer Ansicht nach auf dem Markt einen für seine Leistung angemessenen Preis erzielen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F	Mit seinen Subunternehmen führt Ihr Auftraggeber eine partnerschaftliche Beziehung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G	Die Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) Ihres Auftraggebers ist für seinen effizienten Geschäftsablauf unersetzlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H	Sie sehen ein Potential zur sinnvollen Verbesserung der IKT Ihres Auftragnehmers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I	Im Vergleich zu anderen Unternehmen seiner Branche ist Ihr Auftraggeber im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik besser aufgestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J	Im Vergleich zu seinen Subunternehmen ist Ihr Auftraggeber im Bereich der IKT besser aufgestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B5 Wie wichtig sind Ihrer Ansicht nach die folgenden Kriterien für Ihren Auftraggeber bei der Wahl eines Kooperationspartners? Bitte kreuzen Sie pro Eigenschaft einen Wert an.

Eigenschaften	Sehr wichtig					Überhaupt nicht wichtig
	++	+	o	-	--	
Marktliche Rahmenbedingungen	++	+	o	-	--	
Unternehmensgröße	<input type="checkbox"/>					
Rechtsform des Unternehmens	<input type="checkbox"/>					
Spezielle Fähigkeiten / Monopolstellung	<input type="checkbox"/>					
Image / Reputation des Unternehmens	<input type="checkbox"/>					
Angebotsfaktor	++	+	o	-	--	
Geschwindigkeit der Angebotsabgabe	<input type="checkbox"/>					
Qualität des abgegebenen Angebots	<input type="checkbox"/>					
Verfügbarkeit	<input type="checkbox"/>					
Preis	<input type="checkbox"/>					
Fachliche Qualifikation des Auftragnehmers	++	+	o	-	--	
Erfahrung des Auftragnehmers	<input type="checkbox"/>					
Fachliche Qualifikation	<input type="checkbox"/>					
Kenntnis moderner Technologien	<input type="checkbox"/>					
Innovationsfreudigkeit	<input type="checkbox"/>					
Technische Ausstattung	<input type="checkbox"/>					
Organisatorische Faktoren	++	+	o	-	--	
Erreichbarkeit	<input type="checkbox"/>					
IT-Kompetenz	<input type="checkbox"/>					
Organisationsgrad	<input type="checkbox"/>					
Persönliche Faktoren der Zusammenarbeit	++	+	o	-	--	
Persönliche Beziehungen	<input type="checkbox"/>					
Qualität der ausgeführten Leistung	++	+	o	-	--	
Qualität	<input type="checkbox"/>					
Ausführungsgeschwindigkeit	<input type="checkbox"/>					
Zuverlässigkeit / Termintreue	<input type="checkbox"/>					
Auftreten auf der Baustelle	<input type="checkbox"/>					
Vor- und Nachvertragsphase	++	+	o	-	--	
Weiterempfehlungsverhalten / Gegenseitigkeit der Auftragsvergabe	<input type="checkbox"/>					
Geschwindigkeit der Rechnungserstellung	<input type="checkbox"/>					
Bereitschaft zu Leistungen vor Vertragsabschluss	<input type="checkbox"/>					
Mängelbeseitigung	<input type="checkbox"/>					
Form der Zusammenarbeit	++	+	o	-	--	
Erfahrungen aus vergangenen Aufträgen	<input type="checkbox"/>					
Vertrauenswürdigkeit / Ehrlichkeit	<input type="checkbox"/>					
Flexibilität	<input type="checkbox"/>					
Reibungslose Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>					
Partnerschaftliches Verhältnis	<input type="checkbox"/>					
Unkompliziertheit der Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>					
Keine unberechtigten Nachforderungen	<input type="checkbox"/>					
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>					
Selbständiges Ausführung der Arbeiten	<input type="checkbox"/>					
Mitdenken	<input type="checkbox"/>					
Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>					

B6 Wie gut erfüllen Sie Ihrer Meinung nach folgende Kriterien? Kreuzen Sie bitte an.

Skala von 1 bis 5:
1: überhaupt nicht, 2: teilweise, 3: weitgehend, 4: vollständig, 5: übertrifft die Erwartungen

Bewertung	überhaupt nicht	teilweise	weitgehend	vollständig	übertrifft die Erwartungen
Angebotsfaktoren	1	2	3	4	5
Geschwindigkeit der Angebotsabgabe	<input type="checkbox"/>				
Qualität des abgegebenen Angebots	<input type="checkbox"/>				
Verfügbarkeit	<input type="checkbox"/>				
Preis	<input type="checkbox"/>				
Fachliche Qualifikation des Auftragnehmers	1	2	3	4	5
Erfahrung des Auftragnehmers	<input type="checkbox"/>				
Fachliche Qualifikation	<input type="checkbox"/>				
Kenntnis moderner Technologien	<input type="checkbox"/>				
Innovationsfreudigkeit	<input type="checkbox"/>				
Technische Ausstattung	<input type="checkbox"/>				
Organisatorische Faktoren	1	2	3	4	5
Erreichbarkeit	<input type="checkbox"/>				
IT-Kompetenz	<input type="checkbox"/>				
Organisationsgrad	<input type="checkbox"/>				
Qualität der ausgeführten Leistung	1	2	3	4	5
Qualität	<input type="checkbox"/>				
Ausführungsgeschwindigkeit	<input type="checkbox"/>				
Zuverlässigkeit / Termintreue	<input type="checkbox"/>				
Auftreten auf der Baustelle	<input type="checkbox"/>				
Vor- und Nachvertragsphase	1	2	3	4	5
Weiterempfehlungsverhalten / Gegenseitigkeit der Auftragsvergabe	<input type="checkbox"/>				
Geschwindigkeit der Rechnungserstellung	<input type="checkbox"/>				
Bereitschaft zu Leistungen vor Vertragsabschluss	<input type="checkbox"/>				
Mängelbeseitigung	<input type="checkbox"/>				
Form der Zusammenarbeit	1	2	3	4	5
Vertrauenswürdigkeit / Ehrlichkeit	<input type="checkbox"/>				
Flexibilität	<input type="checkbox"/>				
Reibungslose Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>				
Partnerschaftliches Verhältnis	<input type="checkbox"/>				
Unkompliziertheit der Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>				
Keine unberechtigten Nachforderungen	<input type="checkbox"/>				
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>				
Selbständige Ausführung der Arbeiten	<input type="checkbox"/>				
Mitdenken	<input type="checkbox"/>				
Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>				

B7 Welche Anforderung stellen Sie an Ihre Auftraggeber und wie gut erfüllt Ihr Auftraggeber, von dem Sie den Fragebogen erhalten haben, diese?

- Im **Block A** bewerten Sie bitte, wie wichtig Ihnen die Anforderungen bei Ihren Auftraggebern sind.
- Im **Block B** bewerten Sie bitte, wie gut der Auftraggeber, von dem Sie diesen Fragebogen erhalten haben, die Anforderungen erfüllt. Verwenden Sie folgende Skala:

Skala von 1 bis 5:

1: überhaupt nicht, 2: teilweise, 3: weitgehend, 4: vollständig, 5: übertrifft die Erwartungen

		A Wichtigkeit der Anforderungen					B Erfüllung durch Auftraggeber
		Sehr wichtig					
Anforderungen		++	+	o	-	--	1 - 5
A	Kann erfolgreich neue Aufträge generieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
B	Besitzt ausreichende Fachkenntnisse, um Gesamtprojekt zu planen und umzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C	Besitzt Flexibilität, auf unterschiedliche Kundenwünsche einzugehen und sie umzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
D	Kann das Gesamtprojekt in Teilaufgaben aufteilen und deren Ausführung überwachen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
E	Trifft Entscheidungen nachvollziehbar und dokumentiert diese sinnvoll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
F	Besitzt die finanziellen und organisatorischen Fähigkeiten, um Gesamtprojekte effizient abzuwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
G	Schafft es, die Sprache des Kunden zu sprechen, seine Anforderungen zu analysieren und als seriöser Partner für die Projektausführung aufzutreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
H	Tritt den Mitarbeitern gegenüber als verlässlicher Partner auf und schafft es, sie zur Mitarbeit zu motivieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
I	Behandelt die an der Ausführung beteiligten Unternehmen als Partner und gibt ihnen die Möglichkeit einer angemessenen Beteiligung am Projekterfolg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
J	Kann in Konfliktsituationen vermitteln, im Zweifel aber auch den notwendigen Druck aufbauen, um das Gesamtziel zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
K	Kann auch komplexere Zusammenhänge analysieren und den Beteiligten sinnvoll erklären.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
L	Schafft es, dem Projekt unnötige Komplexität zu nehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
M	Kann die effiziente Koordination der einzelnen Teilaufgaben sicherstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
N	Ist bei Fragen erreichbar und kann aufgezeigte Probleme lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
O	Steht dem Kunden als zentraler Ansprechpartner zur Verfügung und kann als Mittler zwischen ihm und den beteiligten Unternehmen auftreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

C) Fragen zur eigenen Rolle in der Zusammenarbeit

C1 Welche Medien nutzen Sie zur Kommunikation mit Ihrem Auftraggeber? (Angaben in %)

Medien	Häufigkeit
persönlich	%
Festnetz-Telefon	%
Mobiltelefon (Sprache)	%
Mobiltelefon (SMS)	%
Fax	%
Brief	%
E-Mail	%
Sonstiges:	%
Summe	100 %

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Bei Rückfragen stehen wir Ihnen gerne unter befragung@sinprod.de oder unter (0711) 459-22857 zur Verfügung.

Damit wir Ihnen eine individuelle Auswertung zukommen lassen können, bitten wir Sie um Angabe Ihrer Kontaktdaten (bitte inkl. E-Mail-Adresse):

Dürfen wir Sie bei Rückfragen kontaktieren? Ja Nein

Weitere Anmerkungen:

Anhang D: Rückläufe der Befragung zur Netzwerkstruktur in der Bauindustrie

Im Folgenden sind die Rückläufe der Befragung zur Netzwerkstruktur in der Bauindustrie dargestellt. Da in der Befragung nur wenige Unternehmen befragt wurden und zum anderen auch Daten erhoben wurden, bei denen eine Zuordnungsmöglichkeit auf ein bestimmtes Unternehmen unerwünscht ist, wurden die Daten jeweils getrennt sortiert, so dass ein Abgleich der verschiedenen Antworten nicht möglich ist. Hier bestände bei einer vollständigen Wiedergabe der Daten die Gefahr, dass durch die Vielzahl von Antworten eine Signatur entsteht, über die eine Rückermittlung der Aussagen möglich wäre.

Struktur der Anbieter von Kundenlösungen

	kaufmännische Angestellte	Architekten, Bauleiter, Ingenieure	Gewerblich tätige Angestellte	Angestellte gesamt	Umsatz (Mio. EUR)	da von im gewerblichen Bereich	da von im nicht-gewerblichen Bereich	Neubau	Ausbau / Sanierung	Wartung	Sonstiges / nicht angegeben	auch gewerblich tätig	familiengeführt
2,5	1	2	5,5	3,5	0,0	3,5	60 %	30 %	10 %	0 %		1	1
4	2	0	6	3,0	2,8	0,2	10 %	90 %	0 %	0 %		1	1
4	3	0	7	3,0	0,0	3,0	95 %	5 %	0 %	0 %		0	1
4	6	0	10	4,5	0,0	4,5	70 %	20 %	10 %	0 %		1	1
2	13	0	15	2,1	0,0	2,1	20 %	80 %	0 %	0 %		0	0
4	12	0	16	22,0	19,0	3,0	90 %	10 %	0 %	0 %		1	1
7	30	0	37	36,0	0,0	36,0	100 %	0 %	0 %	0 %		0	1
5	16	28	49	10,0	3,0	7,0	70 %	30 %	0 %	0 %		1	1
7	23	25	55	52,0	30,0	22,0	80 %	20 %	0 %	0 %		1	1
5	15	40	60	25,0	5,0	20,0	85 %	10 %	5 %	0 %		1	1
10	20	50	80	20,0	19,5	0,5	50 %	50 %	0 %	0 %		1	1
10	21	82	113	5,0	0,0	5,0	80 %	10 %	0 %	10 %		1	1
			600										0
12	12	12	13	12	12	12	12	12	12	12	12	13	Anzahl
												9	Summe
2,0	1,0	0,0	5,5	2,1	0,0	0,2	10 %	0 %	0 %	0 %	0,00	0,00	Min
10,0	30,0	82,0	600,0	52,0	30,0	36,0	100 %	90 %	10 %	10 %	1,00	1,00	Max
5,4	13,5	18,9	81,0	15,5	6,6	8,9	68 %	30 %	2 %	1 %	0,75	0,85	Mittel
4,5	14,0	1,0	37,0	7,5	1,4	4,0	75 %	20 %	0 %	0 %	1,00	1,00	Median
4,0	5,3	0,0	10,0	3,4	0,0	2,8	58 %	10 %	0 %	0 %	0,75	1,00	Q1
7,0	20,3	31,0	60,0	22,8	8,5	10,3	86 %	35 %	1 %	0 %	1,00	1,00	Q3

Ein Rücklauf konnte auf Grund einer abweichenden Unternehmensstruktur und unvollständigen Angaben (handschriftliche Korrekturen) nur teilweise berücksichtigt werden.

Struktur der nachgelagerten Unternehmen

	kaufmännische Angestellte	Architekten, Bauingenieur, Ingenieure	gewerblich tätige Angestellte	Angestellte gesamt	Umsatzanteil des Projektleiters	Wenige Auftragnehmer, die eher Größe	nur in der Projektplanung tätig	nur gewerblich tätig	In beiden Bereichen tätig
150	150	1200	1500	1%	30	0	1	0	
56	20	471	547	1%		0	1	0	
80	15	300	395	1%	60	0	0	1	
60	0	240	300	5%	7	0	1	0	
20	26	237	283	0%	0	0	1	0	
10	21	107	138	2%	25	0	1	0	
18	12	100	130	3%	27,5	0	1	0	
4	6	70	80	3%	20	0	0	1	
5	5	40	50	23%	4	0	0	1	
5	5	40	50	10%	40	0	0	1	
0	9	40	49	4%	3,5	0	0	0	
4	4	40	48			0	0	1	
6	3	36	45	10%	12	0	1	0	
10	2	30	42	2%	30	0	0	1	
2	5	30	37	30%	5	0	1	0	
6	2	28	36			0	1	0	
3	4	28	35	15%	2	0	1	0	
3	0	27	30	5%	8	0	1	0	
2	3	25	30	10%	9	0	1	0	
3	1	20	24	25%	2	0	0	1	
3	1	20	24	15%	1	0	1	0	
3	0	20	23	40%		0	1	0	
2	1	20	23	5%	20	0	1	0	
1	2	20	23	15%	8	0	1	0	
5	1	16	22	35%	4	0	0	0	
5	1	15	21	13%	4	0	0	1	
4	0	17	21	0%	3	0	1	0	
3	3	15	21	12%	4	0	0	1	
7	13	0	20	18%	2,5	0	1	0	
3	0	16	19	5%	0	0	0	1	
5	0	13	18	6%	5	0	1	0	
3	1	14	18	1%	60	0	1	0	
2	1	15	18	5%	10	0	0	1	
1	2	15	18	10%	4	0	1	0	
7	0	10	17	5%	3	0	1	0	
2	15	0	17	11%	1	1	0	0	
1	3	13	17	5%	3	0	1	0	
1	2	13	16	15%	3	0	1	0	
1	2	12	15	4%		0	1	0	
5	9	0	14	15%	3	0	0	1	
2	1	11	14	1%	10	0	0	1	
1	1	12	14	2%	10	1	0	0	
3	10	0	13	2%	3	1	0	0	
2	2	9	13	14%	1	0	1	0	
7	0	5	12	4%	5	0	1	0	
2	8	2	12	100%	0	0	1	0	
1	2	9	12	30%	2	0	1	0	
2	1	7	10	5%	7	0	1	0	
2	0	8	10	12%	3	0	0	1	
2	0	7	9	20%	4	0	0	1	
0	0	9	9	20%	2	0	1	0	
2	0	6	8	7%	10	0	1	0	
0	0	8	8	8%	1	0	1	0	
0	0	8	8	40%	0	0	0	1	
2	0	5	7	15%	3	0	0	1	
3	0	3	6	3%	10	0	0	1	
1	1	4	6	30%	1	0	0	1	
1	0	5	6	35%		0	0	1	
0	0	6	6	9%	2	0	1	0	
0	5	0	5	5%	8	1	0	0	
1	0	3	4	25%	0	0	1	0	
1	0	3	4	18%		0	1	0	
0	0	3	3	30%	1	0	0	1	
0	0	3	3		3	0	1	0	
0	0	3	3	5%	3	0	1	0	
2	0	0	2	20%	5	0	1	0	
1	0	1	2	20%	1	0	1	0	
0	0	2	2	35%	1	0	1	0	
0	0	2	2	30%	2	1	0	0	
0	0	2	2	30%	2	0	1	0	
0	0	2	2	15%	3	0	1	0	
0	0	1	1	50%	0	0	1	0	
0	0	0	0	40%	2	0	1	0	
73	73	73	73	70	66	73	73	73	
						5	45	21	
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0	0,0	
150,0	150,0	1200,0	1500,0	100,0%	60,0	1,0	1,0	1,0	
7,5	5,2	48,2	61,0	15,2%	8,0	0,1	0,6	0,3	
2,0	1,0	12,0	17,0	10,5%	3,0	0,0	1,0	0,0	
1,0	0,0	3,0	7,0	4,6%	2,0	0,0	0,0	0,0	
5,0	4,0	25,0	30,0	20,0%	8,0	0,0	1,0	1,0	

Sofern bei den Rückläufen Bereiche angegeben wurden, wurde jeweils der Mittelwert erfasst. Ungültige oder nicht angegebene Werte blieben bei der Auswertung unberücksichtigt.

Umsatzanteil des Projektleiters: Die Frage lautete: „Wie viel Prozent Ihres Jahresumsatzes erreichen Sie ungefähr durch die Zusammenarbeit mit Ihrem Auftraggeber?“, wobei sich der Begriff „Auftraggeber“ auf das Unternehmen bezog, von dem das nachgelagerte Unternehmen den Fragebogen erhalten hatte.

Weitere Auftragnehmer gleicher Größe: Hier lautete die Frage: „Wie viele weitere Auftraggeber gibt es, mit denen Sie einen ähnlich hohen oder einen höheren Umsatz erzielen?“

Tätigkeitsfeld der nachgelagerten Unternehmen

Grundlage für die Aufstellung der Tätigkeitsfelder war die amtliche Statistik. Da im Rahmen der Vorabtests mehrfach die Rückmeldung erfolgte, dass die Kategorisierung für die Zwecke der Befragung nur bedingt geeignet sei, erfolgte eine Weiterentwicklung der Liste auf Basis der erhaltenen Rückmeldungen.

Angaben unter „Sonstiges“ wurden ggf. einer passenden anderen Kategorie zugeordnet (z. B. wurden Fliesenleger der Gruppe Bodenbelag zugeordnet).

Tätigkeiten	Anzahl
Architekturleistung / Bauaufsicht; Ingenieurleistungen; Hoch- und Tiefbau; Glaserarbeiten	1
Architekturleistung / Bauaufsicht; Hoch- und Tiefbau; Abbruch / Rückbau; Sonstiges (unspezifiziert)	1
Architekturleistung / Bauaufsicht; Elektro	1
Ingenieurleistungen; Abbruch / Rückbau; Elektro; Stuck-, Gips- und Verputzarbeiten; Schreiner; Schlosser; Bodenbelag; Maler- und Lackierer / Tapeten; Glaserarbeiten; Dachdeckerei; Zimmerei; Gerüstbau; Garten- und Landschaftsbau	1
Ingenieurleistungen; Elektro	1
Hoch- und Tiefbau; Abbruch / Rückbau; Garten- und Landschaftsbau	1
Hoch- und Tiefbau; Abbruch / Rückbau	2
Hoch- und Tiefbau	4
Abbruch / Rückbau; Elektro; Sanitär / Heizung / Lüftung; Stuck-, Gips- und Verputzarbeiten; Schreiner; Bodenbelag; Maler- und Lackierer / Tapeten; Zimmerei; Garten- und Landschaftsbau; Sonstiges (Dienstleistungen)	1
Abbruch / Rückbau	1
Elektro; Sanitär / Heizung / Lüftung	1
Elektro	2
Sanitär / Heizung / Lüftung; Dachdeckerei	1
Sanitär / Heizung / Lüftung	10
Stuck-, Gips- und Verputzarbeiten	7
Schreiner; Schlosser	1
Schreiner	6
Schlosser; Sonstiges (Stahlbau und Kranbau)	1
Schlosser; Glaserarbeiten; Sonstiges (unspezifiziert)	1
Schlosser	2
Bodenbelag; Maler- und Lackierer / Tapeten	2
Bodenbelag; Sonstiges (Sonnenschutz)	1
Bodenbelag	9
Maler- und Lackierer / Tapeten	1
Glaserarbeiten	1
Dachdecker; Zimmerei; Gerüstbau	1
Dachdecker; Zimmerei	1
Dachdecker	1
Zimmerei	1
Garten- und Landschaftsbau	2
Sonstiges (Sonnenschutz)	1
Sonstiges (unspezifiziert)	1
(keine Angaben)	5
Anzahl	73

Tätigkeit	Anzahl	Prozent
Bodenbelag	14	20,6%
Sanitär / Heizung / Lüftung	14	20,6%
Hoch- und Tiefbau	9	13,2%
Schreiner	9	13,2%
Stuck-, Gips- und Verputzarbeiten	9	13,2%
Abbruch / Rückbau	7	10,3%
Elektro	7	10,3%
Schlosser	6	8,8%
Dachdeckerei	5	7,4%
Garten- und Landschaftsbau	5	7,4%
Maler- und Lackierer / Tapeten	5	7,4%
Zimmerei	5	7,4%
Glaserarbeiten	4	5,9%
Architekturleistung / Bauaufsicht	3	4,4%
Ingenieurleistungen	3	4,4%
Gerüstbau	2	2,9%
Sonstiges	7	10,3%

Basis der Prozentangaben sind die 68 Unternehmen, die eine Angabe gemacht haben. Der in der Summe erreichte Wert größer hundert Prozent resultiert aus Firmen, die in mehreren Gewerken tätig sind.

Bewertung des Erfolgs und anderer Faktoren der Anbieter von Kundenlösungen

Den Anbietern von Kundenlösungen wurden zehn Aussagen über ihr Unternehmen gegeben, die sie auf einer Skala von „Stimme voll und ganz zu“ (+ +) bis „Stimme überhaupt nicht zu“ (– –) mit drei Zwischenschritten (+, o und –) bewerten. Folgende Aussagen wurden angeboten:

- Im Vergleich zu regionalen Wettbewerbern sind wir erfolgreicher. **(A)**
- Unter Berücksichtigung der gesamtwirtschaftlichen Situation sind wir mit dem Geschäftsergebnis zufrieden. **(B)**
- Wir bieten eine höhere Qualität als unsere Wettbewerber. **(C)**
- Von den Kunden wird unsere Leistung im Vergleich zum Wettbewerb als qualitativ hochwertiger wahrgenommen. **(D)**
- Wir können auf dem Markt einen für unsere Leistung angemessenen Preis erzielen. **(E)**
- Mit unseren Subunternehmen führen wir eine partnerschaftliche Beziehung. **(F)**
- Unsere Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) ist für uns für einen effizienten Geschäftsablauf unersetzlich. **(G)**
- Unsere IKT ist verbesserungswürdig. **(H)**
- Im Vergleich zu anderen Unternehmen meiner Branche sind wir im Bereich der IKT besser aufgestellt. **(I)**
- Im Vergleich zu unseren Subunternehmen sind wir im Bereich der IKT besser aufgestellt. **(J)**

Den nachgelagerten Unternehmen wurden die gleichen Aussagen (ggf. auf Grund der anderen Sichtweise entsprechend abgeändert) vorgelegt mit der Bitte, ihren Auftraggeber zu bewerten.

Bei der Auswertung wurde eine metrische Skalierung angenommen und der Aussage „Stimme voll und ganz zu“ der Wert 2, der Aussage „Stimme überhaupt nicht zu“ der Wert -2 zugeordnet.

Aussage	Aussage der Anbieter von Kundenlösungen							Aussage der nachgelagerten Unternehmen							Abstand Mittelwert
	Anzahl	Min	Max	Mittel	Medi.	Q1	Q3	Anzahl	Min	Max	Mittel	Medi.	Q1	Q3	
A	13	0	2	1,23	1	1	2	72	-1	2	0,97	1	1	1	-0,26
B	13	-2	2	0,62	1	0	1	71	-2	2	0,94	1	1	1	0,33
C	13	0	2	1,15	1	1	2	72	-1	2	1,21	1	1	2	0,05
D	13	0	2	1,08	1	1	1	72	-1	2	1,04	1	1	2	-0,04
E	13	-1	2	0,38	1	0	1	72	-1	2	0,89	1	0	1	0,50
F	13	0	2	1,15	1	1	1	72	-1	2	1,38	1	1	2	0,22
G	13	-1	2	1,15	1	1	2	72	0	2	1,11	1	1	2	-0,04
H	13	-1	2	0,77	1	1	1	71	-2	2	0,28	0	0	1	-0,49
I	13	-1	2	0,54	1	0	1	72	-1	2	0,67	1	0	1	0,13
J	13	-1	2	0,92	1	0	2	70	-1	2	0,79	1	0	1	-0,13

Von Interesse ist dabei auch die Frage, wie stark die Abhängigkeit der Eigenbewertung des Anbieters von Kundenlösungen mit den Bewertungen der Lieferanten ist. Dazu wurde der Abstand jeder von einem Partner vorgenommenen Bewertung zu der jeweiligen Bewertung des Anbieters ermittelt (ein positiver Abstand sagt dabei aus, dass die Bewertung der nachgelagerten Unternehmen höher (besser) war) und anschließend Mittelwert¹²⁰, Varianz und AD-Streuung (*average deviation*)¹²¹ berechnet. Zum Vergleich wurde der Korrelationskoeffizient ermittelt, der auf einen sehr geringen Zusammenhang der Aussagen hindeutet.

Aussage	Mittelwert	Varianz	AD-Streuung	Korrelation
A	-0,32	0,78	0,73	-0,06
B	0,41	1,33	0,91	0,28
C	0,08	0,87	0,69	0,20
D	0,01	0,83	0,66	0,12
E	0,43	1,52	1,04	0,03
F	0,24	0,61	0,64	0,10
G	-0,04	1,39	0,86	0,08
H	-0,46	1,22	0,89	-0,02
I	0,06	1,69	1,02	-0,02
J	-0,18	1,79	1,08	-0,06

Vergabe von Aufträgen

Bei der Vergabe von Aufträgen wurden den Anbietern von Kundenlösungen vier Varianten zur Vergabe vorgelegt:

- Selbstaussführung der Tätigkeit. **(a)**
- Gezielte Vergabe des Auftrags an ein Unternehmen (Direktvergabe). **(b)**
- Anfrage bei mehreren bekannten Partnern und Entscheidung auf Basis der Angebote. **(c)**
- Anfrage bei mehreren, auch unbekanntem Anbietern. **(d)**

Für jede Tätigkeit sollten die Anbieter anschließend angeben, in wie viel Prozent der Fälle eine Vergabe nach den jeweiligen Varianten erfolgt. Die für sonstige Vergabeformen vorgesehene Kategorie **(e)** wurde nur von einem Teilnehmer benutzt, der allerdings keine Konkretisierung der Angabe vornahm. Diese Datensätze wurden genauso aus der Auswertung ausgenommen wie zwei Datensätze, bei denen entweder keine Angaben erfolgten oder die Summe der Vergabeformen nicht 100 % entsprach. Die Vergaben für die sonstigen Gewerke wurden mangels Vergleichbarkeit ebenfalls nicht ausgewertet.

¹²⁰ In diesen Mittelwert gehen die Anbieter von Kundenlösung – abhängig der Zahl der Rückantworten ihrer nachgelagerten Unternehmen – mit unterschiedlichem Gewicht ein. Daher sind die Zahlen nicht mit den oben ermittelten Zahlen vergleichbar.

¹²¹ Bortz 2005, S. 41

Vergabeform	a							b						
Gewerk	Anzahl	Min	Max	Mittel	Medi.	Q1	Q3	Anzahl	Min	Max	Mittel	Medi.	Q1	Q3
Architekturleistung / Bauaufsicht	13	0	100	63,08	70	50	100	13	0	100	22,31	20	0	30
Ingenieurleistungen	13	0	100	23,08	0	0	20	13	0	100	55,38	50	20	100
Hoch- und Tiefbau	12	0	100	41,67	40	0	72,5	12	0	100	30,42	5	0	62,5
Abbruch / Rückbau	11	0	60	7,27	0	0	0	11	0	100	31,36	0	0	60
Elektro	12	0	0	0,00	0	0	0	12	0	100	28,75	0	0	71,25
Sanitär / Heizung / Lüftung	12	0	0	0,00	0	0	0	12	0	100	28,75	0	0	71,25
Stuck-, Gips- und Verputzarbeiten	12	0	0	0,00	0	0	0	12	0	100	18,33	0	0	12,5
Schreiner	12	0	85	7,08	0	0	0	12	0	100	24,17	0	0	55
Schlosser	12	0	70	5,83	0	0	0	12	0	100	22,50	0	0	17,5
Bodenbelag	12	0	0	0,00	0	0	0	12	0	100	25,42	0	0	62,5
Maler- und Lackierer / Tapeten	12	0	0	0,00	0	0	0	12	0	100	20,42	0	0	17,5
Glaserarbeiten	11	0	30	2,73	0	0	0	11	0	100	20,00	0	0	25
Dachdeckerei	12	0	80	6,67	0	0	0	12	0	100	20,42	0	0	17,5
Zimmerei	12	0	90	15,83	0	0	12,5	12	0	100	23,75	0	0	47,5
Gerüstbau	12	0	30	2,50	0	0	0	12	0	100	26,67	0	0	55
Garten- und Landschaftsbau	12	0	80	6,67	0	0	0	12	0	100	19,17	0	0	15

Vergabeform	c							d						
Gewerk	Anzahl	Min	Max	Mittel	Medi.	Q1	Q3	Anzahl	Min	Max	Mittel	Medi.	Q1	Q3
Architekturleistung / Bauaufsicht	13	0	90	13,85	0	0	0	13	0	10	0,77	0	0	0
Ingenieurleistungen	13	0	100	21,15	0	0	40	13	0	5	0,38	0	0	0
Hoch- und Tiefbau	12	0	50	16,25	15	0	26,25	12	0	80	11,67	0	0	2,5
Abbruch / Rückbau	11	0	100	38,64	50	0	62,5	11	0	100	22,73	0	0	50
Elektro	12	0	100	54,17	50	23,75	100	12	0	80	17,08	0	0	27,5
Sanitär / Heizung / Lüftung	12	0	100	54,17	50	23,75	100	12	0	80	17,08	0	0	27,5
Stuck-, Gips- und Verputzarbeiten	12	0	100	55,83	60	25	85	12	0	100	25,83	22,5	0	35
Schreiner	12	0	100	48,75	50	21,25	72,5	12	0	100	20,00	5	0	30
Schlosser	12	0	100	50,83	60	11,25	85	12	0	100	20,83	10	0	30
Bodenbelag	12	0	100	52,50	50	25	82,5	12	0	100	22,08	7,5	0	35
Maler- und Lackierer / Tapeten	12	0	100	54,17	50	25	85	12	0	100	25,42	12,5	0	50
Glaserarbeiten	11	0	100	49,55	50	27,5	75	11	0	100	27,73	20	0	40
Dachdeckerei	12	0	100	47,50	40	23,75	77,5	12	0	100	25,42	2,5	0	50
Zimmerei	12	0	100	35,83	30	21,25	50	12	0	100	24,58	2,5	0	50
Gerüstbau	12	0	100	44,58	50	15	70	12	0	100	26,25	2,5	0	50
Garten- und Landschaftsbau	12	0	100	36,25	45	15	50	12	0	100	37,92	50	3,75	50

Unvollständige bzw. fehlerhafte Angaben wurden jeweils im Vorfeld aus der Auswertung ausgenommen.

In einem weiteren Schritt wurden die Unternehmen gefragt, wie viele Unternehmen jeweils für die Vergabe nach Möglichkeit b und c in Frage kommen.

	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	U12	U13	Min	Max	Mittel	Medi.	Q1	Q3
Architekturleistung / Bauaufsicht	0	0	0	0	0	2	2	2	3	5	5	5	10	0	10	2,62	2	0	5
Ingenieurleistungen	2	2	2	0	2	3	2	10	2	5	5	5	0	0	10	3,08	2	2	5
Hoch- und Tiefbau	4	4	2	3	3	1	5	10	2	5	5	5	0	0	10	3,77	4	2	5
Abbruch / Rückbau	5	2	1	3	3	2	3	10	1	10	5	5	0	0	10	3,85	3	2	5
Elektro	2	2	3	3	3	1	2	10	1	5	8	10	0	0	10	3,85	3	2	5
Sanitär / Heizung / Lüftung	3	3	2	3	0	4	3	10	1	8	6	10	0	0	10	4,08	3	2	6
Stuck-, Gips- und Verputzarbeiten	3	3	2	2	2	3	5	10	1	10	10	5	0	0	10	4,31	3	2	5
Schreiner	2	4	2	4	0	3	4	10	2	10	10	5	0	0	10	4,31	4	2	5
Schlosser	0	2	2	2	3	2	2	2	2	5	6	20	10	0	20	4,46	2	2	5
Bodenbelag	4	4	2	4	4	3	3	10	1	10	5	3	5	1	10	4,46	4	3	5
Maler- und Lackierer / Tapeten	2	4	2	4	0	3	4	10	2	10	8	10	0	0	10	4,54	4	2	8
Glaserarbeiten	3	3	2	4	4	3	3	10	2	10	6	5	5	2	10	4,62	4	3	5
Dachdeckerei	4	2	2	3	2	3	6	10	2	15	4	10	0	0	15	4,85	3	2	6
Zimmerei	3	3	2	5	5	3	4	10	2	10	10	10	0	0	10	5,15	4	3	10
Gerüstbau	13	0	3	5	0	1	5	10	3	15	5	5	5	0	15	5,38	5	3	5
Garten- und Landschaftsbau	3	2	2	5	4	2	4	10	2	20	10	10	0	0	20	5,69	4	2	10

Abschließend sollten die Unternehmen auch angeben, wie stark die zwei Unternehmen mit der größten Projektbeteiligung je Gewerk an ihren Projekten beteiligt sind. Dazu wurden sie um die Angabe der Projektbeteiligung in Prozent gebeten. Zwei Unternehmen mussten hier allerdings komplett unberücksichtigt bleiben, da ihre Angaben unvollständig und somit nicht auswertbar waren.

		U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	Anzahl	Min	Max	Mittel	Mittel	Medi.	Q1	Q3
Architekturleistung / Bauaufsicht	1.	30	40	10			5				90	60	6	5	90	39,17	55,83	35	15	55
Architekturleistung / Bauaufsicht	2.	20	20	5			5				10	40	6	5	40	16,67		15	6,25	20
Architekturleistung / Bauaufsicht	Rest	50	40	85			90				0	0	6	0	90	44,17		44,17	45	10
Ingenieurleistungen	1.	50	60	50	70	80	10	80	60		50	60	10	10	80	57,00	87,50	60	50	67,5
Ingenieurleistungen	2.	50	30	20	30	20	5	20	40		50	40	10	5	50	30,50		30	20	40
Ingenieurleistungen	Rest	0	10	30	0	0	85	0	0		0	0	10	0	85	12,50		12,50	0	0
Hoch- und Tiefbau	1.	60	50	10	60		20	35		60	100	50	9	10	100	49,44	67,56	50	35	60
Hoch- und Tiefbau	2.	20	20	8	20		10	35		20	0	30	9	0	35	18,11		20	10	20
Hoch- und Tiefbau	Rest	20	30	82	20		70	30		20	0	20	9	0	82	32,44		32,44	20	20
Abbruch / Rückbau	1.	70	40	20	70	40	5	70	40	80	100	50	11	5	100	53,18	70,91	50	40	70
Abbruch / Rückbau	2.	20	20	10	10	30	5	30	30	10	0	30	11	0	30	17,73		20	10	30
Abbruch / Rückbau	Rest	10	40	70	20	30	90	0	30	10	0	20	11	0	90	29,09		29,09	20	10
Elektro	1.	100	20	40	50	30	20	80	25	50	72	60	11	20	100	49,73	71,09	50	27,5	66
Elektro	2.	0	10	30	20	20	10	20	25	50	20	30	11	0	50	21,36		20	15	27,5
Elektro	Rest	0	70	30	30	50	70	0	50	0	8	10	11	0	70	28,91		28,91	30	4
Sanitär / Heizung / Lüftung	1.	60	20	70	60	50	15	80	40	50	80	70	11	15	80	54,09	78,18	60	45	70
Sanitär / Heizung / Lüftung	2.	40	10	20	20	40	10	20	30	50	15	10	11	10	50	24,09		20	12,5	35
Sanitär / Heizung / Lüftung	Rest	0	70	10	20	10	75	0	30	0	5	20	11	0	75	21,82		21,82	10	2,5
Stuck-, Gips- und Verputzarbeiten	1.	70	30	50	40	60	10	60	60	70	70	50	11	10	70	51,82	75,91	60	45	65
Stuck-, Gips- und Verputzarbeiten	2.	30	20	10	30	30	10	30	25	20	20	40	11	10	40	24,09		25	20	30
Stuck-, Gips- und Verputzarbeiten	Rest	0	50	40	30	10	80	10	15	10	10	10	11	0	80	24,09		24,09	10	10
Schreiner	1.	70	20	30	70	70	10	60	70	20	80	60	11	10	80	50,91	71,36	60	25	70
Schreiner	2.	30	10	20	20	10	5	40	30	10	20	30	11	5	40	20,45		20	10	30
Schreiner	Rest	0	70	50	10	20	85	0	0	70	0	10	11	0	85	28,64		28,64	10	0
Schlosser	1.	100	40	50	40	40	10	100	75	50	60	60	11	10	100	56,82	77,27	50	40	67,5
Schlosser	2.	0	20	10	20	30	10	0	25	50	30	30	11	0	50	20,45		20	10	30
Schlosser	Rest	0	40	40	40	30	80	0	0	0	10	10	11	0	80	22,73		22,73	10	0
Bodenbelag	1.	100	40	40	80	60	10	70	50	70	70	60	11	10	100	59,09	78,64	60	45	70
Bodenbelag	2.	0	20	30	10	20	5	30	30	20	20	30	11	0	30	19,55		20	15	30
Bodenbelag	Rest	0	40	30	10	20	85	0	20	10	10	10	11	0	85	21,36		21,36	10	10
Maler- und Lackierer / Tapeten	1.	60	40	30	40	40	10	50	60	60	60	50	11	10	60	45,45	73,18	50	40	60
Maler- und Lackierer / Tapeten	2.	40	20	20	30	20	5	40	40	30	30	30	11	5	40	27,73		30	20	35
Maler- und Lackierer / Tapeten	Rest	0	40	50	30	40	85	10	0	10	10	20	11	0	85	26,82		26,82	20	10
Glaserarbeiten	1.	60	40	30	0	70	10	60	80	80	40	40	11	0	80	46,36	69,09	40	35	65
Glaserarbeiten	2.	40	20	20	0	10	5	40	20	15	40	40	11	0	40	22,73		20	12,5	40
Glaserarbeiten	Rest	0	40	50	0	20	85	0	0	5	20	20	11	0	85	21,82		21,82	20	0
Dachdeckerei	1.	70	40	30	30		25	80	40	50	80	50	10	25	80	49,50	75,50	45	32,5	65
Dachdeckerei	2.	30	20	20	30		10	20	30	50	10	40	10	10	50	26,00		25	20	30
Dachdeckerei	Rest	0	40	50	40		65	0	30	0	10	10	10	0	65	24,50		24,50	20	2,5
Zimmerei	1.	80	60	30	40		5	50	40	50	80	50	10	5	80	48,50	74,50	50	40	57,5
Zimmerei	2.	20	10	20	30		5	50	25	50	10	40	10	5	50	26,00		22,5	12,5	37,5
Zimmerei	Rest	0	30	50	30		90	0	35	0	10	10	10	0	90	25,50		25,50	20	2,5
Gerüstbau	1.	100	50	70	60		10	50	60	80	80	60	10	10	100	62,00	83,50	60	52,5	77,5
Gerüstbau	2.	0	20	30	30		5	50	25	10	15	30	10	0	50	21,50		22,5	11,25	30
Gerüstbau	Rest	0	30	0	10		85	0	15	10	5	10	10	0	85	16,50		16,50	10	1,25
Garten- und Landschaftsbau	1.	100	50	30	70		10	30	60	70	100	60	10	10	100	58,00	76,50	60	35	70
Garten- und Landschaftsbau	2.	0	20	20	20		5	30	40	20	0	30	10	0	40	18,50		20	8,75	27,5
Garten- und Landschaftsbau	Rest	0	30	50	10		85	40	0	10	0	10	10	0	85	23,50		23,50	10	2,5

Auf Basis dieser Angaben wurde errechnet, wie viel Prozent der Aufträge für eine Tätigkeit von dem Unternehmen selbst und wie viel Prozent von den zwei wichtigsten Nachunternehmern in dem jeweiligen Bereich erledigt wurden.

	Selbst	Größe 2	Rest
Ingenieurleistungen	23,1%	67,3%	9,6%
Gerüstbau	2,5%	81,4%	16,1%
Architekturleistung / Bauaufsicht	63,1%	20,6%	16,3%
Hoch- und Tiefbau	41,7%	39,4%	18,9%
Bodenbelag	0,0%	78,6%	21,4%
Schlosser	5,8%	72,8%	21,4%
Zimmerei	15,8%	62,7%	21,5%
Sanitär / Heizung / Lüftung	0,0%	78,2%	21,8%
Garten- und Landschaftsbau	6,7%	71,4%	21,9%
Dachdeckerei	6,7%	70,5%	22,9%
Stuck-, Gips- und Verputzarbeiten	0,0%	75,9%	24,1%
Schreiner	7,1%	66,3%	26,6%
Maler- und Lackierer / Tapeten	0,0%	73,2%	26,8%
Abbruch / Rückbau	7,3%	65,8%	27,0%
Elektro	0,0%	71,1%	28,9%
Glaserarbeiten	2,7%	67,2%	30,1%

Kriterien für die Auftragsvergabe

Den Anbietern von Kundenlösungen wurde ein Katalog von Kriterien vorgelegt, deren Bedeutung für die Auftragsvergabe sie auf einer Skala von „Sehr wichtig“ (+ +) bis „Überhaupt nicht wichtig“ (– –) mit drei Zwischenschritten (+, o und –) bewerten sollten. Bei der Auswertung wurde eine metrische Skala angenommen und dem Wert „Sehr wichtig“ eine Wertigkeit von 2 und dem Wert „Überhaupt nicht wichtig“ eine Wertigkeit von -2 zugeordnet.

	Unternehmensgröße	Rechtsform des Unternehmens	Spezielle Fähigkeiten / Monopolstellung	Image / Reputation des Unternehmens	Geschwindigkeit der Angebotsabgabe	Qualität des abgegebenen Angebots	Verfügbarkeit	Preis	Erfahrung des Auftragnehmers	Fachliche Qualifikation	Kenntnis moderner Technologien	Innovationsfreudigkeit	Technische Ausstattung	Erreichbarkeit	IT-Kompetenz	Organisationsgrad	Persönliche Beziehungen	Qualität	Ausführungsgeschwindigkeit	Zuverlässigkeit / Termintreue	Auftreten auf der Baustelle	Weiterempfehlungsverhalten / Gegenseitigkeit der Auftragsvergabe	Geschwindigkeit der Rechnungserstellung	Bereitschaft zu Leistungen in der Vor- und Nachvertragsphase	Mängelbeseitigung	Erfahrungen aus vergangenen Aufträgen	Vertrauenswürdigkeit / Ehrlichkeit	Flexibilität	Reibungslose Zusammenarbeit	Partnerschaftliches Verhältnis	Unkompliziertes Verhalten	Keine unberechtigten Nachforderungen	Teamfähigkeit	Selbständige Ausführung der Arbeiten	Mitdenken	Belastbarkeit			
1	0	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
0	-1	1	1	0	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	2	2	1	2	1	1	0	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1		
0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	0	1	2	0	1	2	1	1		
0	-1	0	0	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	-1	0	1	2	1	2	1	2	1	0	0	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1		
1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	0	1	2	-1	0	2	2	2	2	1	1	0	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2		
-1	-1	0	0	1	2	2	2	2	1	-1	0	0	-1	0	0	2	1	2	1	0	-2	-1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0		
-1	-2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	0	1	0	2	2	2	2	0	-1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1		
0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	0	1	0	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2		
-1	-1	-1	1	1	2	1	0	1	2	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2		
0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	-2	-2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2		
0	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
-1	-2	0	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	0	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
13	13	13	13	13	13	12	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	Anzahl		
-1	-2	-1	0	0	0	1	0	1	1	0	-1	0	0	-2	-2	0	2	1	1	0	-2	-1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	Min	
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Max
0,3	-0,4	0,5	0,8	1,0	1,3	1,5	1,2	1,5	1,8	1,2	0,7	1,1	1,2	-0,1	0,7	1,2	2,0	1,5	1,8	1,5	1,2	0,2	0,9	1,9	1,7	1,8	1,5	1,7	1,5	1,6	1,7	1,2	1,5	1,8	1,5	1,5	Mittel		
0	0	1	1	1	1,5	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1	2	2	1	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Median
0	-1	0	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	1	-1	0	1	2	1	2	1	1	0	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	Q1	
1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Q3
0,7	1,1	0,9	0,3	0,5	0,4	0,3	0,4	0,3	0,2	0,5	0,7	0,6	0,7	0,9	1,2	0,6	0,0	0,3	0,1	0,3	0,6	0,9	0,6	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2	0,4	0,3	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	Varianz	
0,7	0,9	0,8	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,7	0,6	0,7	0,7	0,8	0,7	0,0	0,5	0,3	0,5	0,7	0,7	0,4	0,1	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,6	0,5	0,5	0,5	0,6	0,4	0,4	0,4	AD-Streuung	

Den nachgelagerten Unternehmen wurde der gleiche Katalog vorgelegt mit der Bitte, die Bedeutung der Faktoren aus Sicht des Auftraggebers einzuschätzen.

Unternehmensgröße	Rechtsform des Unternehmens	Spezielle Fähigkeiten / Monopolstellung	Image / Reputation des Unternehmens	Geschwindigkeit der Angebotsabgabe	Qualität des abgegebenen Angebots	Verfügbarkeit	Preis	Erfahrung des Auftragnehmers	Fachliche Qualifikation	Kenntnis moderner Technologien	Innovationsfreudigkeit	Technische Ausstattung	Erreichbarkeit	IT-Kompetenz	Organisationsgrad	Persönliche Beziehungen	Qualität	Ausführungsgeschwindigkeit	Zuverlässigkeit / Termintreue	Auftreten auf der Baustelle	Weiterempfehlungsverhalten / Gegenseitigkeit der Auftragsvergabe	Bereitschaft zu Leistungen in der Vor- und Nachtragsphase	Mängelbeseitigung	Erfahrungen aus vergangenen Aufträgen	Vertrauenswürdigkeit / Ehrlichkeit	Flexibilität	Reibungslose Zusammenarbeit	Partnerschaftliches Verhältnis	Unkompliziertheit der Zusammenarbeit	Keine unberechtigten Nachforderungen	Teamfähigkeit	Selbständige Ausführung der Arbeiten	Mitdenken	Belastbarkeit			
1	0	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1		
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1		
0	0	0	0	0	2	1	2	1	2	2	1	1	1	0	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1		
1	0	0	1	1	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	0	2	0	0	1	1	1	1		
1	0	-1	1	1	1	1	2	1	1	0	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2		
72	71	71	71	71	71	71	72	71	72	71	71	71	72	71	71	72	71	71	72	71	70	71	71	72	71	71	71	72	71	71	71	71	71	71	70	70	Anzahl
-2	-2	-2	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-1	-2	-1	-2	-1	0	0	-1	0	-2	-1	-1	0	0	0	0	-1	-1	0	0	1	0	0	Min	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Max
0,4	0,1	0,6	1,1	1,1	1,3	1,2	1,4	1,5	1,5	1,4	1,2	1,1	1,5	0,9	1,1	1,0	1,7	1,5	1,6	1,4	1,3	0,8	1,0	1,6	1,5	1,6	1,5	1,5	1,3	1,3	1,4	1,3	1,5	1,6	1,4	Mittel	
1	0	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1,5	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	Median	
0	-1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1,5	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Q1	
1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,5	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Q3	
0,9	1,1	1,0	0,8	0,6	0,6	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,6	0,8	0,4	0,8	0,6	0,9	0,3	0,3	0,3	0,5	0,6	0,8	0,6	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,2	0,4	Varianz	
0,8	0,8	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6	0,7	0,4	0,5	0,5	0,6	0,7	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5	0,6	AD-Streuung	

In einem zweiten Schritt wurden die Anbieter von Kundenlösungen gebeten, ihre nachgelagerten Unternehmen in den entsprechenden Kategorien zu bewerten. Dabei wurden jedoch die Kriterien aus dem Fragekatalog entfernt, die durch das nachgelagerte Unternehmen nicht beeinflussbar oder nur begrenzt bewertbar sind (neben den marktlichen Rahmenbedingungen auch die Frage der persönlichen Beziehung und die der Erfahrungen aus vergangenen Aufträgen). Es kam folgende Skala zur Anwendung:

- **1:** Erfüllt die Kriterien überhaupt nicht
- **2:** Erfüllt die Kriterien teilweise
- **3:** Erfüllt die Kriterien weitgehend
- **4:** Erfüllt die Kriterien vollständig
- **5:** übertrifft die Erwartungen

- Kann erfolgreich neue Aufträge generieren. **(A)**
- Besitzt ausreichende Fachkenntnisse, um Gesamtprojekte zu planen und umzusetzen. **(B)**
- Besitzt Flexibilität, auf unterschiedliche Kundenwünsche einzugehen und sie umzusetzen. **(C)**
- Kann das Gesamtprojekt in Teilaufgaben aufteilen und deren Ausführung überwachen. **(D)**
- Trifft Entscheidungen nachvollziehbar und dokumentiert diese sinnvoll. **(E)**
- Besitzt die finanziellen und organisatorischen Fähigkeiten, um Gesamtprojekte effizient abzuwickeln. **(F)**
- Schafft es, die Sprache des Kunden zu sprechen, seine Anforderungen zu analysieren und als seriöser Partner für die Projektausführung aufzutreten. **(G)**
- Tritt den Mitarbeitern gegenüber als verlässlicher Partner auf und schafft es, sie zur Mitarbeit zu motivieren. **(H)**
- Behandelt die an der Ausführung beteiligten Unternehmen als Partner und gibt ihnen die Möglichkeit einer angemessenen Beteiligung am Projekterfolg. **(I)**
- Kann in Konfliktsituationen vermitteln, im Zweifel aber auch den notwendigen Druck aufbauen, um das Gesamtziel zu erreichen. **(J)**
- Kann auch komplexere Zusammenhänge analysieren und den Beteiligten sinnvoll erklären. **(K)**
- Schafft es, dem Projekt unnötige Komplexität zu nehmen. **(L)**
- Kann die effiziente Koordination der einzelnen Teilaufgaben sicherstellen. **(M)**
- Ist bei Fragen erreichbar und kann aufgezeigte Probleme lösen. **(N)**
- Steht dem Kunden als zentraler Ansprechpartner zur Verfügung und kann als Mittler zwischen ihm und den beteiligten Unternehmen auftreten. **(O)**

Die Bewertung erfolgte dabei auf einer Skala von „Sehr wichtig“ (+ +) bis „Überhaupt nicht wichtig“ (– –) mit drei Zwischenschritten (+, 0 und –), denen bei der Auswertung Werte von 2 bis -2 zugeordnet wurden.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	2	1	1
2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	2	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	0	0	2	1	1	0	2	1	1	1	1	2
2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2
1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0	1	1	1
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1
2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	0	2	2	2	2	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	
2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
0	0	0	0	-1	1	1	0	-1	1	0	0	1	0	0	0	
1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	
2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	
1	2	1	2	1	2	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	
1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	
2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
1	2	1	2	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	
1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	
2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	
1	2	1	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	
1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	2	2	1	2	2	1	2	0	0	0	1	0	0	0	
2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	
1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	
2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	0	1	1	1	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
0	1	-1	1	1	2	-1	2	2	2	1	1	1	1	1	0	
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	
1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	
1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	
2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	
1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	
1	2	1	1	1	2	1	0	0	1	-1	0	0	1	1	2	
2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	
72	72	72	72	72	71	72	72	71	72	72	72	72	72	72	72	Anzahl
0	0	-1	0	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	-1	Min	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Max	
1,49	1,56	1,47	1,39	1,32	1,51	1,40	1,38	1,25	1,32	1,26	1,14	1,28	1,39	1,33	Mittel	
2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Median	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Q1	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Q3	
0,34	0,31	0,39	0,41	0,61	0,40	0,44	0,43	0,59	0,42	0,45	0,40	0,34	0,41	0,51	Varianz	
0,54	0,52	0,56	0,58	0,62	0,56	0,56	0,57	0,63	0,55	0,53	0,48	0,50	0,58	0,61	AD-Streuung	

Auch den Anbietern von Kundenlösungen wurden die Aussagen vorgelegt mit der Bitte, die Bedeutung aus Sicht der Auftragnehmer einzuschätzen.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
0	0	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2
2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	1	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
2	1	0	0	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	
2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
0	1	0	1	-1	1	-1	1	1	0	0	0	1	1	0	
1	2	1	1	1	2	1	1	0	1	1	1	2	2	1	
1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	
2	1	0	2	1	1	1	1	2	2	0	0	1	1	2	
1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	
2	2	1	-1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	Anzahl
0	0	0	-1	-1	1	-1	1	0	0	0	0	1	1	0	Min
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Max
1,33	1,33	0,83	1,00	1,08	1,33	1,17	1,25	1,33	1,25	1,00	0,83	1,33	1,50	1,17	Mittel
1,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,5	1	Median
1	1	0	0,75	1	1	1	1	1	1	0,75	0	1	1	1	Q1
2	2	1	2	1,25	2	2	1,25	2	2	1,25	1	2	2	1,25	Q3
0,61	0,42	0,52	0,91	0,63	0,24	0,70	0,20	0,42	0,39	0,55	0,52	0,24	0,27	0,33	Varianz
0,67	0,56	0,56	0,67	0,46	0,44	0,56	0,38	0,56	0,50	0,50	0,56	0,44	0,50	0,42	AD-Streuung

In einem weiteren Schritt wurden die nachgelagerten Anbieter um eine Bewertung des Auftraggebers gebeten. Hierbei kam folgende Skala zur Anwendung:

- **1:** Erfüllt die Kriterien überhaupt nicht
- **2:** Erfüllt die Kriterien teilweise
- **3:** Erfüllt die Kriterien weitgehend
- **4:** Erfüllt die Kriterien vollständig
- **5:** übertrifft die Erwartungen

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	3	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4
4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1
4	5	4	4	5		4	5	3	3	4	4	4	4	5
4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
3	3	3	3	4	2	2	3	4	2	3	3	2	3	3
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	2	3	3	2	1	2	2	3	1	2	2
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
3	4	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	4	4

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O				
4	5	4	3	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4				
3	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	4				
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5				
4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3				
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4				
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4				
4	4	5	5	4		5	5	5	5	4	4	4	4	4				
3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3				
3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4				
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4				
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4				
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3				
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5				
3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4				
3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5				
2	4	4	3	3	5	4	5	2	5	3	3	4	5	5				
2	4	5	5	3	3	4	3	5	4	4	3	3	4	5				
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5				
4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5				
2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3				
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
3	4	4	4	4	5	4	2	1	1	2	2	3	2	3				
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
	5	4	5	4	5	5		5	4	5	4	4	4	4				
4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4				
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3				
4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4				
4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4				
67	68	68	68	68	66	68	67	67	68	68	68	67	68	68	Anzahl			
2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	Min			
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	Max			
3,82	4,15	4,07	3,97	3,82	4,14	4,00	3,82	3,73	3,82	3,85	3,76	3,87	3,87	4,00	Mittel			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	Median			
3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	Q1			
4	5	5	4	4	5	4,25	4,5	4	4	4	4	4	4	4,25	Q3			
0,60	0,63	0,52	0,51	0,65	0,58	0,66	0,94	0,99	0,80	0,60	0,57	0,75	0,71	0,63	Varianz			
0,58	0,58	0,49	0,49	0,65	0,55	0,50	0,75	0,77	0,69	0,59	0,61	0,60	0,58	0,50	AD-Streuung			

Abschließend wurden die Anbieter von Kundenlösungen noch um eine Selbsteinschätzung gebeten.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
3	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	Anzahl
3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	Min
5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	Max
3,77	3,85	3,85	3,69	3,46	4,15	4,15	3,85	3,46	3,69	3,54	3,31	3,62	4,00	3,92	Mittel
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	Median
3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	Q1
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	Q3
0,53	0,14	0,47	0,90	0,44	0,64	0,47	0,47	0,44	0,23	0,44	0,23	0,26	0,17	0,41	Varianz
0,59	0,26	0,52	0,63	0,58	0,65	0,52	0,52	0,57	0,43	0,58	0,43	0,47	0,15	0,43	AD-Streuung

Zur Auswertung wurde auch ermittelt, in wie weit die Bewertung der nachgelagerten Unternehmen mit der Selbsteinschätzung des Anbieters von Kundenlösungen übereinstimmten. Positive Abweichungen sagen dabei aus, dass die Bewertung durch die nachgelagerten Unternehmen höher und damit besser war.

Kriterien	Anforderungen an den Anbieter v. Kundensg.					Erfüllung durch den Anbieter von Kundensg.					Streuung der Aussagen			
	Mittelwert			Varianz		Mittelwert			Varianz		Mittelwert	Varianz	AD-Streuung	Korr.
	Nachg.	Anb.	Diff.	Nachg.	Anb.	Nachg.	Anb.	Diff.	Nachg.	Anb.				
A	1,49	1,33	0,15	0,34	0,61	3,82	3,77	0,05	0,60	0,53	0,12	0,83	0,72	0,19
B	1,56	1,33	0,22	0,31	0,42	4,15	3,85	0,30	0,63	0,14	0,31	0,81	0,71	-0,07
C	1,47	0,83	0,64	0,39	0,52	4,07	3,85	0,23	0,52	0,47	0,21	0,94	0,77	0,02
D	1,39	1,00	0,39	0,41	0,91	3,97	3,69	0,28	0,51	0,90	0,40	1,38	0,92	0,16
E	1,32	1,08	0,24	0,61	0,63	3,82	3,46	0,36	0,65	0,44	0,41	1,14	0,91	0,00
F	1,51	1,33	0,17	0,40	0,24	4,14	4,15	-0,02	0,58	0,64	-0,06	0,89	0,69	0,26
G	1,40	1,17	0,24	0,44	0,70	4,00	4,15	-0,15	0,66	0,47	-0,04	0,85	0,63	0,22
H	1,38	1,25	0,13	0,43	0,20	3,82	3,85	-0,03	0,94	0,47	0,04	0,92	0,72	0,33
I	1,25	1,33	-0,08	0,59	0,42	3,73	3,46	0,27	0,99	0,44	0,37	1,27	0,93	0,08
J	1,32	1,25	0,07	0,42	0,39	3,82	3,69	0,13	0,80	0,23	0,19	0,90	0,75	0,16
K	1,26	1,00	0,26	0,45	0,55	3,85	3,54	0,31	0,60	0,44	0,35	0,86	0,77	0,07
L	1,14	0,83	0,31	0,40	0,52	3,76	3,31	0,46	0,57	0,23	0,46	0,64	0,69	0,21
M	1,28	1,33	-0,06	0,34	0,24	3,87	3,62	0,25	0,75	0,26	0,24	0,97	0,76	0,02
N	1,39	1,50	-0,11	0,41	0,27	3,87	4,00	-0,13	0,71	0,17	-0,16	0,70	0,60	0,24
O	1,33	1,17	0,17	0,51	0,33	4,00	3,92	0,08	0,63	0,41	0,15	0,84	0,67	0,13

Kommunikationsverhalten

Die Anbieter von Kundenlösungen wurden gefragt, welche Kommunikationswege sie zur Kommunikation mit ihren nachgelagerten Unternehmen nutzen. Dazu wurden ihnen verschiedene Kategorien vorgelegt und sie um eine prozentuale Verteilung ihres Kommunikationsverhaltens gebeten.

	Persönlich	Festnetz-Telefon	Mobiletelefon (Sprache)	Mobiletelefon (SMS)	Fax	Brief	E-Mail	Sonstiges	
20	20	5	0	15	20	20	0	0	
20	15	30	0	15	15	5	0	0	
15	25	25	0	13	12	10	0	0	
10	15	30	0	25	10	10	0	0	
20	30	20	0	0	0	30	0	0	
20	25	25	0	10	10	10	0	0	
30	10	10	0	10	10	30	0	0	
20	25	20	0	10	10	15	0	0	
20	15	15	0	10	15	25	0	0	
20	20	0	20	10	20	10	0	0	
20	30	10	0	10	20	10	0	0	
20	10	55	0	10	0	5	0	0	
20	40	20	0	10	5	5	0	0	
13	13	13	13	13	13	13	13	13	Anzahl
10	10	0	0	0	0	5	0	0	Min
30	40	55	20	25	20	30	0	0	Max
19,62	21,54	20,38	1,54	11,38	11,31	14,23	0,00	0,00	Mittel
20	20	20	0	10	10	10	0	0	Median
20	15	10	0	10	10	10	0	0	Q1
20	25	25	0	13	15	20	0	0	Q3
18,59	76,60	193,59	30,77	29,92	46,40	82,69	0,00	0,00	Varianz
2,19	7,04	9,70	2,84	3,46	5,25	7,51	0,00	0,00	AD-Streuung

Den nachgelagerten Unternehmen wurde der gleiche Katalog vorgelegt mit der Bitte, ihre Kommunikationswege mit dem Auftraggeber aufzuteilen.

	Persönlich	Festnetz-Telefon	Mobiletelefon (Sprache)	Mobiletelefon (SMS)	Fax	Brief	E-Mail	Sonstiges	
30	10	25	0	20	10	5	0	0	
20	3	20	2	10	40	5	0	0	
5	30	50	0	5	5	5	0	0	
10	20	30	5	10	10	10	5	0	
40	20	10	0	15	5	10	0	0	
30	30	10	5	10	5	10	0	0	
20	20	40	0	8	2	10	0	0	
30	10	10	0	10	20	20	0	0	
10	40	5	0	30	5	10	0	0	
20	30	0	0	10	10	20	10	0	
20	20	20	0	10	5	15	10	0	
10	25	10	0	15	10	30	0	0	
5	5	5	0	0	2	80	3	0	
20	40	20	0	20	0	0	0	0	
15	20	20	0	20	10	15	0	0	
30	20	10	0	10	0	30	0	0	
20	20	20	0	20	10	10	0	0	
40	20	25	0	10	5	0	0	0	
10	35	10	1	14	10	20	0	0	
10	20	60	0	10	0	0	0	0	
5	20	10	0	10	15	40	0	0	
5	0	5	75	1	10	0	4	0	
20	0	20	0	20	30	10	0	0	
40	12,5	12,5	0	10	0	25	0	0	

	Persönlich	Festnetz-Telefon	Mobiltelefon (Sprache)	Mobiltelefon (SMS)	Fax	Brief	E-Mail	Sonstiges	
25	25	30	0	16	2	2	0		
20	20	15	0	10	20	15	0		
40	5	40	0	5	0	10	0		
10	10	60	0	10	10	0	0		
30	25	10	0	15	15	5	0		
30	40	10	0	10	0	10	0		
60	5	5	20	5	5	0	0		
5	30	20	0	40	5	0	0		
10	40	30	0	10	0	10	0		
15	10	50	5	5	10	5	0		
10	20	20	0	20	20	10	0		
0	30	20	0	20	10	20	0		
0	50	10	0	30	1	9	0		
10	3	55	2	0	0	30	0		
10	50	10	0	15	10	5	0		
20	20	20	0	10	10	20	0		
30	20	20	0	20	5	5	0		
10	5	10	1	5	2	66	1		
20	10	20	0	50	0	0	0		
10	60	10	0	5	5	5	5		
30	25	25	0	10	0	10	0		
10	40	5	0	15	15	15	0		
20	30	30	0	10	0	10	0		
22	3	50	0	20	0	5	0		
30	10	40	0	15	0	5	0		
20	10	60	0	5	5	0	0		
20	25	30	0	2	3	20	0		
20	0	25	0	50	5	0	0		
20	40	20	0	10	0	10	0		
30	0	50	0	10	10	0	0		
10	20	55	0	5	10	0	0		
30	7	30	0	30	0	3	0		
20	30	30	0	0	0	20	0		
10	10	50	0	10	0	20	0		
5	10	20	0	30	5	30	0		
10	10	30	0	50	0	0	0		
20	0	30	0	20	30	0	0		
10	10	20	0	20	10	30	0		
15	20	40	0	5	5	15	0		
30	20	25	0	15	5	5	0		
10	25	20	0	15	10	20	0		
10	20	15	0	15	25	15	0		
66	66	66	66	66	66	66	66	Anzahl	
0	0	0	0	0	0	0	0	Min	
60	60	60	75	50	40	80	10	Max	
18,67	19,90	24,43	1,76	14,56	7,38	12,73	0,58	Mittel	
20	20	20	0	10	5	10	0	Median	
10	10	10	0	10	0	5	0	Q1	
28,75	28,75	30	0	20	10	20	0	Q3	
129,79	184,10	246,31	90,86	122,74	67,81	207,83	3,91	Varianz	
8,94	10,27	12,45	3,08	7,84	6,08	9,87	1,03	AD-Streuung	

Dabei wurden fehlende, unvollständige und fehlerhafte Aufteilungen bei der Auswertung ignoriert.