



Hochschule Macromedia für angewandte Wissenschaften,
University of Applied Sciences

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts

CRM in der Baumaschinenbranche.
Kundenbindung von Fahrern am Beispiel der Firma Liebherr

im Masterstudiengang
Medien und Kommunikationsmanagement
Brandmanagement

Erstprüfer:

Prof. Dr. Johannes Heil

Zweiter Erstprüfer:

Prof. Dr. Thomas Döbler

Vorgelegt von:

Annika Liebstückel

Matr.-Nr.: S-33724

Studiengang: Medien und Kommunikationsmanagement

Studienrichtung: Brandmanagement

Stuttgart, im Juli 2019

Zusammenfassung

Gegenstand der hier vorliegenden Arbeit ist die Rolle von Maschinenführern beim Kauf von Baumaschinen. Ziel der Masterarbeit ist, diese Rolle aus Sicht der Fahrer, der Geschäftsführung sowie der Händler zu erfahren, die Wünsche der Fahrer an die Hersteller von Baumaschinen zu analysieren und auf Basis dessen eine Methode zur Kundenbindung dieser zu definieren.

Hierzu werden zunächst die grundlegenden theoretischen Inhalte rund um die Kundenbindung, sowie ein Überblick über die Firma *Liebherr*, anhand der beispielhaft ein Kundenbindungsprogramm für Fahrer entwickelt wird, gegeben.

Auf Basis dessen werden empirische Untersuchungen in Form von qualitativen Experteninterviews mit Kunden auf Ebene der Geschäftsführung und mit Händlern und in Form von einer quantitativen Befragung von Fahrern durchgeführt. Die Auswertung der Ergebnisse ergibt einen großen Einfluss der Fahrer in der Entscheidungsfrage. Die Fahrer wünschen sich einen direkten Kontakt zum Hersteller, davon erhoffen sie sich u.a. die Entstehung einer Gemeinschaft mit anderen Anwendern, einen Austausch über Projekte, sowie Exklusivität und zielgruppen-gerichtete Veranstaltungen. Erreicht werden kann dies durch den Aufbau einer über eine App gestützte Brandcommunity. Der Schluss der Arbeit wird durch ein zusammenfassendes Fazit gebildet.

Abstract

This master thesis concentrates on the position of machine operators when purchasing construction machinery. The aim of this dissertation is to work out this position from the perspective of the operator, the managers and the dealers, to analyse the wishes of the drivers to the producer of the construction machinery and to define a customer loyalty program.

As a base for this theoretical content about themes around customer relationship and *Liebherr*, which is the company a customer loyalty program is exemplary developed for, are given.

Empirical studies in the form of qualitative interviews with customers on a managing level and dealers as well as quantitative questioning of operators are conducted.

The main result of the study is the major influence of the drivers on the purchase decision. The operators wish for a direct contact to the manufacturers and hope for the development of a community with other drivers, exclusivity and target group orientated events. This can be achieved by building a brand community.

The end of this thesis is formed by a conclusion.

Schlüsselbegriffe und Keywords

Schlüsselbegriffe

Kundenbeziehungsmanagement

Baumaschinenindustrie

Fahrer

Markengemeinschaft

Kundenbindungsprogramme

Keywords

Customer Relationship Management

Construction Equipment Industry

Operator

Brand Communities

Customer Loyalty Programm

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	2
Abstract	3
Schlüsselbegriffe und Keywords	4
Anhangsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 It's the customer's century!	1
1.1 Forschungsfragen und Ziele der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise	2
2 Die Bedeutung des Kunden und die Relevanz der Kundenbindung	3
2.1 Abgrenzung und Einordnung von Begriffen	3
2.2 Beziehungsmarketing	4
2.3 Kundenbeziehungsmanagement	9
2.4 Kundenbindungsmanagement	12
3 Das Baugewerbe und die Firma Liebherr	19
4 Untersuchung der Rolle von Fahrern beim Kauf von Baumaschinen und deren Bindung an Herstellermarken	22
4.1 Hypothesenbildung	22
4.2 Experteninterviews	23
4.2.1 Definition der Analyseeinheit	24
4.2.2 Stichprobenziehung	25
4.3.3 Kategoriensystem und Definition der Kategorien	25
4.3.4 Ergebnisse der Experteninterviews	26
4.3 Quantitative Befragung von Fahrern	30
4.3.1 Durchführung	30
4.3.2 Beschreibung der Probanden	31
4.3.3 Beschreibung des Fragebogens	31
4.3.4 Vorgehensweise bei der Auswertung	33
4.3.5 Ergebnisse der quantitativen Befragung	33

4.4 Auswertung der Befragungen -----	39
4.4.1 Auswertung der Experteninterviews-----	39
4.4.2 Auswertung der quantitativen Befragung -----	42
4.4.3 Überprüfung der Hypothesen/ Beantwortung der Forschungsfragen-----	48
4.4.4 Maßnahmen zur Bindung von Fahrern -----	49
4.4.5 Desiderate und Limitationen der Untersuchung -----	52
5 Fazit -----	53
Literaturverzeichnis -----	VII
Anhang-----	XIV

-

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Protokolle der Experteninterviews	XIV
Anhang 2: Fragebogen zur quantitativen Befragung mit Ergebnissen	XXIX
Anhang 3: Korrelationstabellen	XXXII

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Abgrenzung und Einordnung von CRM -----	3
Abb.2: Relationship Marketing dargestellt am Kundenlebenszyklus-----	5
Abb.3: Die Erfolgskette im Relationship Marketing-----	6
Abb.4: Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung -----	13
Abb.5: Kundenposition nach Art der Bindung, in Anlehnung an Plinke, 1997 -----	15
Abb.6: Rolle der Fahrer + Betriebszugehörigkeit, Rolle der Fahrer + Mitarbeiterzahl-----	46
Abb.7: Regelmäßiges Fahren + Lieblingsmarke -----	47
Abb.8: Lieblingsmaschine Bagger + Lebensgefühl-----	47
Abb.9: Kontakt + Alter -----	48

Tabellenverzeichnis

Tab.1: Gegenüberstellung von Kundenbindung durch Verbundenheit und Kundenbindung durch Gebundenheit, Anlehnung an Adam & Luppold, 2005 -----	16
Tab.2: Kodier-Regeln zur Auswertung der Experteninterviews mit Kunden auf Geschäftsführungsebene-----	25
Tab.3: Kodier-Regeln zur Auswertung der Experteninterviews mit Baumaschinenhändlern-----	26
Tab.4: Ergebnisse für Kategorie 1 von der Befragung der Kunden -----	26
Tab.5: Ergebnisse für Kategorie 2 von der Befragung der Kunden -----	26
Tab.6: Ergebnisse für Kategorie 3 von der Befragung der Kunden -----	27
Tab.7: Ergebnisse für Kategorie 4 von der Befragung der Kunden -----	27
Tab.8: Ergebnisse für Kategorie 5 von der Befragung der Kunden -----	27
Tab.9: Ergebnisse für Kategorie 6 von der Befragung der Kunden -----	28
Tab.10: Ergebnisse für Kategorie 7 von der Befragung der Kunden-----	28
Tab.11: Ergebnisse für Kategorie 1 von der Befragung der Händler -----	29
Tab.12: Ergebnisse für Kategorie 2 von der Befragung der Händler -----	29
Tab.13: Ergebnisse für Kategorie 3 von der Befragung der Händler -----	29
Tab.14: Ergebnisse für Kategorie 4 von der Befragung der Händler -----	29
Tab.15: Ergebnisse für Kategorie 5 von der Befragung der Händler -----	30
Tab.16: Ergebnisse für Kategorie 6 von der Befragung der Händler -----	30
Tab. 17: Überblick über die Kategorisierung der Items -----	33

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
App	Application (dt.: Anwendung)
Bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
CAT	Caterpillar
CRM	Customer Relationship Management
D-A-CH	Deutschland-Österreich-Schweiz
d.h.	das heißt
dt.	Deutsch
E.	Experte
et al.	et alii (Latein für „und andere“)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
h	Stunde
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
K.	Kategorie
KBP	Kundenbindungsprogramm
KEP	Kaufentscheidungsprozess
LH	Liebherr
LKW	Lastkraftwagen
o.	oder
o.D.	ohne Datum
o.S.	ohne Seite
PKW	Personenkraftwagen
S.	Seite
t	Tonne
Tab.	Tabelle
u.	und
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche

1 It's the customer's century!

Der Kunde ist König - damals wie heute. Auch wenn sich die Art des Umgangs mit dem Kunden immer weiter entwickelt, steht fest, dass der Aufbau von langfristigen Beziehungen mit zufriedenen Kunden an oberster Stelle der Ziele und Strategien erfolgreicher Unternehmen steht. Denn die Kunden bilden die Basis unternehmerischen Erfolges, „je mehr treue und zufriedene Kunden eine Unternehmung hat, desto größer ist die Chance, dass sie überlebt und ihren Wert nachhaltig und langfristig steigert“ (Hinterhuber, 2002, S.1).

„*It is the customer's century*“ (Mast, Güller, Huck, 2005, S.1) (dt.; es ist das Zeitalter des Kunden) zeigt die Stärke der nachfragenden Seite. In Zeiten des starken Wettbewerbs den kritischen Kunden vom Abwandern abzuhalten, seine Bedürfnisse zu kennen und Wünsche zu erfüllen, kann nur durch eine kundenorientierte strategische Ausrichtung der Marke gelingen, sowohl im B2C-, als auch im B2B-Bereich.

1.1 Forschungsfragen und Ziele der Arbeit

Ausgehend von diesem Wissen und mit Fokus auf die wirtschaftliche Relevanz der großen Industriebranche der Baumaschinen, die im Jahr 2018 in Deutschland einen Umsatz von über 14,128 Milliarden Euro erwirtschaftete (Statistisches Bundesamt, o.D.1) und mit knapp 40.000 Beschäftigten (Statistisches Bundesamt, o.D.2) einen wichtigen Arbeitgeber darstellt, beschäftigt sich diese Arbeit mit Kundenbindung in der Baumaschinenbranche. Dabei wird im Hinblick auf den Fachkräftemangel am Bau, insbesondere den Baumaschinenführern, das Hauptaugenmerk auf die Maschinenanwender bzw. Fahrer gelegt.

Ziel der Arbeit ist es, die Bindung von Fahrern als Kunden der Baumaschinenhersteller zu untersuchen.

Im Vordergrund stehen vier Kernfragen, die in dieser Arbeit untersucht werden:

- 1: Welche Rolle spielen die Fahrer im Kaufentscheidungsprozess von Baumaschinen? Wie ist die Rolle der Fahrer aus ihrer eigenen Sicht?
- 2: Welche Bedeutung haben Baumaschinen für ihre Anwender?
- 3: Welche Bedürfnisse und Wünsche an die Kommunikation mit den Herstellermarken haben die Fahrer?
- 4: Mit welchen Kundenbindungsmaßnahmen speziell für Fahrer können Bestandskunden in der Baumaschinenbranche an die Marken der Hersteller gebunden werden?

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

1.2 Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise

Im Anschluss an diesen zunächst einleitenden Part der Arbeit, in dem die zentralen Fragestellungen sowie der Aufbau der Arbeit und die Vorgehensweise erläutert werden, folgen die theoretischen Grundlagen, auf denen die anschließende Untersuchung basiert und die dem Verständnis der Arbeit dienen. Um eine Basis für die durchgeführten Untersuchungen zu schaffen, wird in den Kapiteln zwei und drei ein theoretischer Rahmen entwickelt. Das Kapitel zwei beinhaltet dabei den aktuellen Stand der Forschung zu Customer Relationship Management. Teil dieses Kapitels sind grundsätzliche Definitionen und Abgrenzungen der verwandten Begriffe Beziehungsmanagement, Beziehungsmarketing, Customer Relationship Management und Kundenbindungsmanagement, sowie deren Zusammenhänge und Wirkungsweisen auf die unternehmerische Tätigkeit. Das dritte Kapitel dieser Arbeit gibt einen Überblick über die Firma *Liebherr* (Sparte Erdbewegung), am Beispiel derer in dieser Arbeit Kundenbindungsmaßnahmen für Baumaschinenanwender entwickelt werden. Das Kapitel vier bildet den empirischen Teil dieser Arbeit, in diesem werden die qualitativen und die quantitative Befragung dargestellt, die Ergebnisse aufgezeigt und die Auswertung durchgeführt, sowie die Hypothesen überprüft und eine Handlungsempfehlung entwickelt.

Den Schluss dieser Arbeit bildet eine Zusammenfassung mit einem Fazit.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

2 Die Bedeutung des Kunden und die Relevanz der Kundenbindung

In diesem Kapitel wird ein Überblick über den aktuellen Stand der Forschung der Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen, Kundenbindung und weiteren verwandten Begriffen gegeben.

2.1 Abgrenzung und Einordnung von Begriffen

Rund um die Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern existiert eine Vielzahl an Begrifflichkeiten, die in ihrer Bedeutung teils ähnlich, jedoch inhaltlich klar voneinander abzugrenzen sind (Leußner, Hippner, Wilde, 2011). Eine solche Abgrenzung in Form von Definitionen wird im Folgenden als Grundlage für die vorliegende Arbeit gegeben. In Abbildung eins werden die Zusammenhänge und Inhalte der jeweiligen Begrifflichkeiten dargestellt.

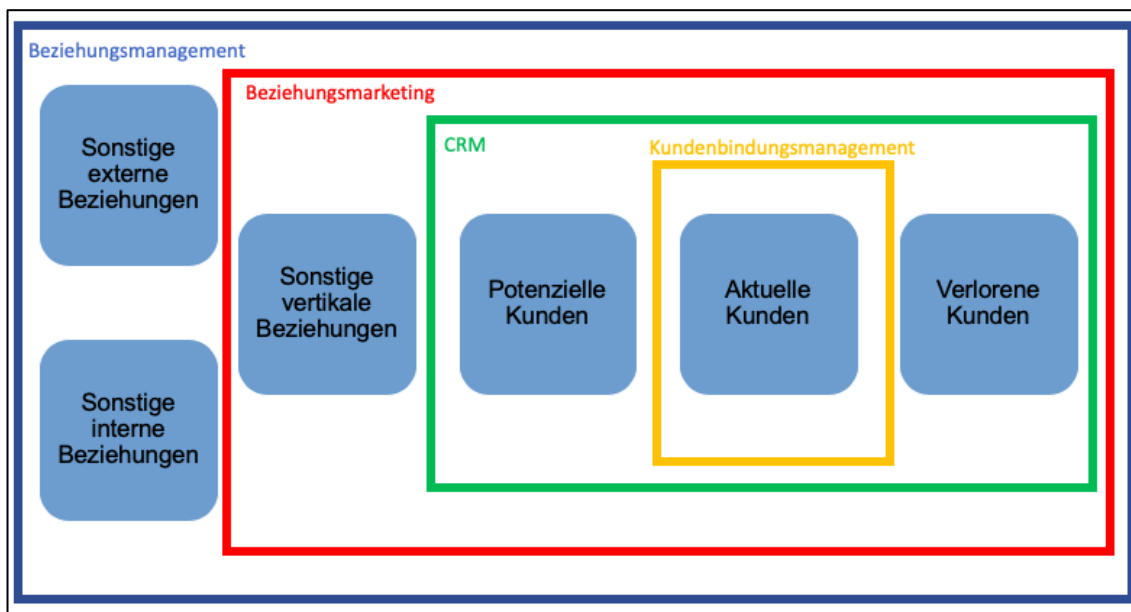


Abb. 1: Abgrenzung und Einordnung von CRM

Ein ganzheitliches und umfassendes Konzept, das sich auf alle Beziehungen eines Unternehmens zu jeglichen internen und externen Stakeholdern bezieht, bezeichnet das Beziehungsmanagement. Es umfasst die „aktive und systematische Analyse, Selektion, Planung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen“ (Diller, 1995, S.443) aller Art.

Wie auch auf Abbildung eins zu erkennen ist, zählt als Teildisziplin des Beziehungsmanagements das Beziehungsmarketing, auch Relationship Marketing genannt. Im Rahmen dessen konzentrieren sich die Marketingaktivitäten vordergründig auf Kunden. Weitere vertikale Unternehmensbeziehungen, wie beispielsweise die Beziehungen zu Lieferanten, werden allerdings auch miteingeschlossen (Leußner et al., 2011).

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Einen weiteren Schritt vertiefter spezialisiert sich das Kundenbeziehungsmanagement, auch Customer Relationship Management (CRM) genannt, auf die drei verschiedenen Kundengruppen einer Unternehmung, welche die potenziellen Kunden, die aktuellen Kunden sowie die verlorenen Kunden bilden. Der Fokus des CRM liegt ausschließlich auf den Kunden und es stellt damit einen integralen Bestandteil des Beziehungsmarketings dar (Leußner et al., 2011).

Eigens auf das Management und die Bindung der aktuellen, bereits bestehenden Kunden zielt die Arbeit des Kundenbindungsmanagements. Wie auch in Abbildung eins zu erkennen ist, bildet es den konkretesten Managementprozess mit Konzentration auf lediglich eine Stakeholdergruppe. Neukundengewinnung oder die Rückgewinnung von verlorenen Kunden sind im Gegensatz zur Arbeit des CRM keine Bestandteile des Kundenbindungsmanagements (Leußner et al., 2011).

2.2 Beziehungsmarketing

Entwickelt hat sich das Beziehungsmarketing aus der Kritik an dem traditionellen Marketing, das viele Jahre lang ausgeübt wurde. Basis dieses Marketings, sowie dessen Konzepte und Methoden war das Ziel der Transaktionen. Diese Orientierung an dem obersten Ziel der Initiierung von Geschäftsabschlüssen, die sich durch die gesamten Ansätze des strategischen sowie operativen Marketings erstreckten, schlossen eine konkretere Betrachtung der Kunden und deren Bedürfnisse aus (Bruhn, 2013). Das Relationship Marketing basiert auf einer Beziehungsorientierung und bewertet den Kontext zwischen Unternehmen und Konsument auf Basis einer längerfristigen Beziehung, die den „Abschluss des Kaufprozesses als Startpunkt für weitere Kaufprozesse“ (Markgraf, 2018, o.S.) betrachtet.

Aus der Sicht des Beziehungsmarketings gilt die Kundenorientierung als oberste Maxime aller Aktivitäten des Marketings (vgl. Bruhn, 2013). Die Bindung der Kunden an ein Unternehmen und dessen Marken, Produkte oder Dienstleistungen gilt als das zentrale Ziel, denn angenommen wird, dass Kundenbindung langfristig zu einem wachsenden Erlös des Unternehmens führt (Bruhn, 2013). Mit der Kundenorientierung im Mittelpunkt umfasst das Beziehungsmarketing alle „Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie gegebenenfalls Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens, mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens“ (Bruhn, 2013, S.12). Als Merkmale des Beziehungsmarketings werden die Anspruchsgruppenorientierung an vordergründig die Kunden, weitere Stakeholder sind jedoch nicht auszuschließen (siehe Abbildung 1), die Managementorientierung, also die Ausrichtung als ein integrierter Ansatz mit Einbezug aller Stufen des Managementprozessen von der Analyse zu Evaluation, die

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Zeitraumorientierung gerichtet nach dem Kundenlebenszyklus und die Nutzenorientierung mit Benefits für beide Beziehungspartner genannt (vgl. Bruhn, 2013). In der Praxis ist Relationship Marketing an den jeweiligen Charakter der Beziehung zu den Kunden auszurichten, deren Dynamik spiegelt sich in den Phasen des Kundenlebenszyklus wieder (vgl. Bruh, 2013).

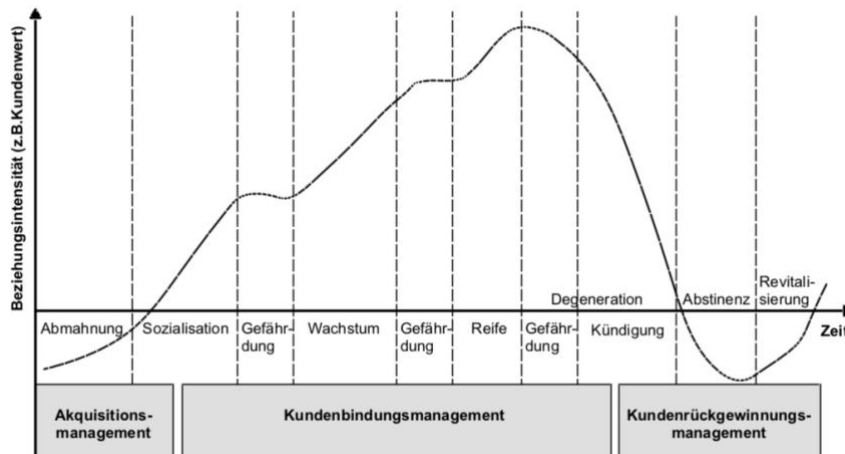


Abb. 2: Relationship Marketing dargestellt am Kundenlebenszyklus

Generell kann der Verlauf der Beziehung zwischen einem Unternehmen und einem Nachfrager in drei Phasen unterteilt werden: Die Phase der Kundenakquisition, die Phase des Kundenbindungsmanagements und die Phase der Kundenrückgewinnung. Abbildung zwei zeigt die verschiedenen Stufen der Kundenbeziehung sowie den idealtypischen Verlauf der Beziehungsintensität. Diese ist zu Beginn der Beziehung, also während der Anbahnung der Verbindung zwischen Kunde und Unternehmen, noch sehr gering, steigt dann während der Phase des Kundenbindungsmanagements zu einem Maximum an, während einzelner Phasen der Gefährdung stagniert oder sinkt die Beziehungsintensität minimal. Auf diese Reifephase, mit deren Ende die maximale Beziehungsintensität erreicht wird, folgt die Phase der Degeneration hin zur minimalen Beziehungsintensität. In der Phase des Kundenrückgewinnungsmanagement besteht nun die Möglichkeit der Rückgewinnung mit wieder ansteigender Kundenbeziehung, oder der Kundenverlust, mit dem auch jegliche Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Nachfrager geht (Greve, 2011).

Die Messung der Stärke der Kundenbeziehung bezogen auf den Kunden ist anhand von drei Indikatoren, die sowohl isoliert als auch kombiniert zur Bestimmung der Höhe der Beziehungsintensität herangezogen werden können: die psychologischen Indikatoren, die verhaltensbezogenen Indikatoren und die ökonomischen Indikatoren. Zu den psychologischen Indikatoren können unter anderem das von den Kunden

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

wahrgenommene Preis-Leistungsverhältnis, die Qualität der Beziehung anhand von Vertrauen und Vertrautheit, die Kundenzufriedenheit, das Commitment oder die Wahrnehmung von Wechselkosten gezählt werden. Die verhaltensbezogenen Indikatoren schließen beispielsweise das Kaufverhalten, den Grad der Information über Konkurrenten, die Kommunikation über ein Unternehmen und dessen Produkte ein. Zu den ökonomischen Indikatoren der Beziehungsintensität zählen wirtschaftliche Faktoren, wie der Kundendeckungsbeitrag, die Customer Lifetime Values, sowie Umsatz und Absatz. (Bruhn, 2013).

Die Wirkungsweise des Relationship Marketings unter Einbezug der aus Sicht der Nachfrager und der Anbieter relevanten Aspekte der Kundenbeziehung kann in Form von sogenannten Erfolgsketten strukturiert dargestellt werden. (vgl. Bruhn, 2011) Grundüberlegung dieses Modells sind eine inhaltliche Verknüpfung, Wechselwirkung und ein Zusammenhang der in der Erfolgskette verankerten Variablen. Wie in Abbildung drei zu erkennen, wird als Startvariable dabei das Relationship Marketing und dessen Instrumente und Maßnahmen als Input durch das Unternehmen verstanden. Als Reaktion auf dieses zeigt der Konsument ein gewisses Verhalten, begründet durch psychologische Wirkungen durch die Marketingaktivitäten des Anbieters. Der Nachfrager entwickelt idealtypisch eine Kundenzufriedenheit, diese führt langfristig zu einer Bindung dieses Kunden. Folglich ist der daraus resultierende ökonomische Erfolg als Output für das Unternehmen zu sehen. Die zahlreichen unternehmensinternen und unternehmensexternen Faktoren haben hierbei in jeder Stufe der Erfolgskette wesentlichen Einfluss auf deren weiteren Verlauf (Bruhn, 2013).

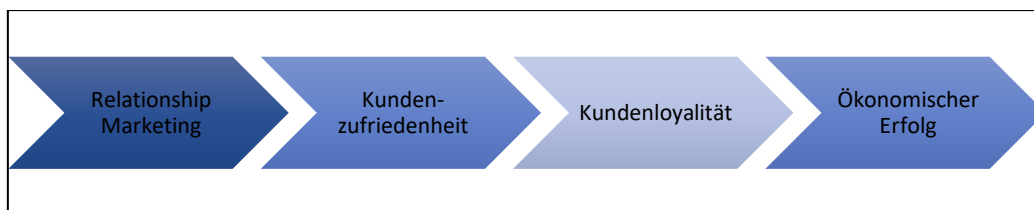


Abb.: 3: Die Erfolgskette im Relationship Marketing

Damit das Relationship Marketing erfolgreich ist, gilt es systematisch und konzeptionell vorzugehen. Zunächst ist in der Analysephase, die als Ausgangspunkt des Managementprozesses zu verstehen ist, eine Situationsanalyse des Unternehmens durchzuführen. Hierbei wird sowohl eine externe, als auch eine interne Analyse der Unternehmenssituation durchgeführt. Die externe Analyse, auch Chancen-Risiken-Analyse genannt, untersucht die Aspekte, die für ein Unternehmen zwar relevant, allerdings nicht steuerbar sind. Entsprechend dieser Eigenschaften bilden die Ergebnisse dieser Analyse die Rahmenbedingungen des Unternehmens. Als zu

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

analysierende Bereiche der externen Analyse sind der Markt, die Kunden, Absatzmittler, Lieferanten und die Konkurrenz zu nennen. Mit Blick auf das Beziehungsmarketing und die Bindung von Kunden wird an dieser Stelle der Arbeit der Fokus der Situationsanalyse auf die Kundenanalyse gesetzt. Objekte der Analyse sind potenzielle, aktuelle und abgewanderte Kunden. Die Analyse kann auf zweierlei Ebenen erfolgen, die aggregierte Ebene bzw. die disaggregierte Ebene. Die aggregierte Ebene fokussiert den gesamten Kundenstamm betreffende Daten, wie beispielsweise die Kundenzufriedenheitsrate, und dient damit dazu, generelle Chancen und Risiken zu identifizieren und kundenbezogene Kennziffern zu bestimmen. Gegenteilig dazu konzentriert man sich bei der disaggregierten Analyseebene auf die Chancen und Risiken einzelne Kundenbeziehungen betreffend.

Bei der internen Situationsanalyse handelt es sich um die Stärken-Schwächen-Analyse, also die Untersuchung der Ressourcen eines Unternehmens in den Bereichen Finanzen, Forschung und Entwicklung, Einkauf, Personal, Leistungserstellung und Marketing. Dabei wird üblicherweise in drei Schritten vorgegangen. Zunächst wird ein Ressourcenprofil des Unternehmens entwickelt. Anschließend gilt es, die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu identifizieren. Im letzten Schritt wird ein Vergleich derer zur Konkurrenz aufgestellt.

Um die interne und die externe Situationsanalyse gegenüberzustellen und somit einen Überblick über die Gesamtsituation des Unternehmens zu erhalten, wird üblicherweise die sogenannte SWOT-Matrix verwendet. Aus den Ergebnissen der Situationsanalyse werden dann die Probleme und Aufgabenstellungen des Relationship Marketings abgeleitet (Bruhn, 2013) und die Ziele als Sollzustände für die Zukunft des Unternehmens definiert (Bruhn, 2013)

Im Anschluss daran werden die Kundensegmente definiert, also die aktuellen, potenziellen und ehemaligen Kunden in Untergruppen unterteilt, (Bruhn, 2013, S.119) um „Kundendaten so zu verdichten, dass sie Unternehmen in die Lage versetzen, ihr Angebot für hinreichend homogene Gruppen von ausreichender Größe und hohem Wert zu differenzieren (Riesenbeck, H., 2010). Kriterien für die Kundensegmentierung sind die Messbarkeit, zeitliche Stabilität, die Kaufverhaltensrelevanz, Erreichbarkeit bzw. Zugänglichkeit, Handlungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit (Bruhn, 2013).

Die Vorgehensweise bei der Kundensegmentierung im Beziehungsmarketing erstreckt sich über drei Schritte. Im ersten Schritt erfolgt die Segmentbildung, dabei werden Kundensegmente anhand von Segmentierungskriterien gebildet. Anschließend werden die Segmente anhand von Beschreibungskriterien genauer definiert. Im abschließenden Schritt werden die Segmente bearbeitet (Bruhn, M., 2013). Die Kundensegmentierung „ermöglicht die Beantwortung zweier zentraler Arten von Fragen: 1. Welche Bedürfnisse hat der Kunde eigentlich und wie kann das Unternehmen diese bestmöglich erfüllen, um

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

ihn langfristig zu binden? 2. Welche Kunden generieren einen ausreichenden Wert, damit sich solche Bindungsmaßnahmen auch lohnen? Wie lässt sich der Kundenwert weiter steigern“ (Riesenbeck, H., 2010)?

Anschließend an die Analysephase folgt die Steuerungsphase.

Um einen dauerhaften Erfolg der beziehungsorientierten Aktivitäten eines Unternehmens sicherzustellen, ist eine strategische Ausrichtung als Steuerungsmechanismus als Grundlage für das unternehmerische Handeln von Nöten. (Becker, 2009)

Grundsätzlich ist die Aufgabe des strategischen Relationship Managements die „Identifizierung von schwerpunktmäßigen Stoßrichtungen hinsichtlich Initiierung, Aufbau und Intensivierung von Kundenbeziehungen, Rückgewinnung abgewandelter Kunden sowie gegebenenfalls hinsichtlich der gezielten Beendigung unprofitabler Kundenbeziehungen“ (Bruhn, 2013, S.143).

Im Beziehungsmarketing gibt es drei strategische Optionen: Die phasenbezogenen Strategien, die Geschäftsfeldstrategie und die Marktteilnehmerstrategie. Die phasenbezogenen Strategien basieren auf dem Kundenlebenszyklus und der aktuellen Stufe der Beziehung zwischen Konsument und Unternehmen: Strebt ein Unternehmen Akquisition, Bindung oder Rückgewinnung des Kunden an und welche der klassischen Marketinginstrumente werden hierzu genutzt? (Bruhn, 2013, S.143) Entsprechend werden dann Kundenakquisitionsstrategien, Kundenbindungsstrategien oder Kundenrückgewinnungsstrategien angewandt (Bruhn, 2013). Diese Differenzierung ist als erste zu tätigen. Daraus ist dann die Geschäftsfeldstrategie abzuleiten, also auf welchen Märkten das Unternehmen tätig sein möchte (Bruhn, 2013). Bei den Geschäftsfeldstrategien wird unterteilt in die Geschäftsfeldabgrenzung, diese bedeutet, dass die beziehungsorientierung bei der Bildung strategischer Geschäftseinheiten berücksichtigt wird, in die Marktfeldstrategien, bei der die „Strategietypen Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Leistungsentwicklung und Diversifikation“ (Bruhn, 2013, S.161) unterschieden werden, und in die Wettbewerbsvorteilstrategie, bei welcher der Fokus auf den Vorteilen gegenüber der Konkurrenz liegt. (Bruhn, 2013). Beispielhaft für einen zentralen Wettbewerbsvorteil im Relationship Marketing ist die beziehungsorientierung (Bruhn, 2013). Die sogenannte Beziehungsführerschaft setzt sich aus den Dimensionen Vertrauen, Bindung, Empathie, Reziprozität, gemeinsame Werte und Kommunikation zusammen (Bruhn, 2013). Aus der gewählten Geschäftsfeldstrategie ergibt sich die Festlegung der Marktteilnehmerstrategie (Bruhn, 2013). Die Marktteilnehmerstrategie legt den grundsätzlichen Umgang mit den Stakeholdern, also Kunden, Konkurrenz und Absatzmittlern fest. Differenziert wird hierbei in die übergeordneten Netzwerkstrategien, bei denen sämtliche Marktteilnehmer berücksichtigt werden müssen und bestenfalls miteinander verknüpft werden, um so

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

gemeinsame Ziele zu verfolgen. Die Netzwerkbildung soll somit zu Wettbewerbsvorteilen führen (Bruhn, 2013). Die kundengerichteten Strategien legen das Hauptaugenmerk dagegen lediglich auf die verschiedenen Kundengruppen und Kundensegmente (Bruhn, 2013).

Bei den konkurrenzgerichteten Strategien wird die eigene Verhaltensweise an die der (Haupt-)Wettbewerber angepasst, dabei kann man sich entweder wettbewerbsvermeidend oder wettbewerbsstellend ausrichten. (Bruhn, 2013, S.179) Bei den absatzmittlergerichteten Strategien „handelt es sich um globale Verhaltenspläne des Unternehmens, die die Beziehung zwischen dem Hersteller als Anbieter und dem Absatzmittler definieren“ (Bruhn, 2013, S.182). Die umfeldgerichteten Strategien richten sich hingegen an andere Anspruchsgruppen aus dem Umfeld eines Unternehmens. Hierzu zählen Stakeholder wie Politik, Gesellschaft oder der Kapitalmarkt (Bruhn, 2013). Anschließend an die strategische Steuerungsphase folgt die operative Steuerungsphase, bestehend aus der Ableitung des phasenbezogenen Instrumenteneinsatzes für Kundenakquisition, Kundenbindung oder Kundenrückgewinnung und der Ableitung der phasenübergreifenden Maßnahmen in Form von Qualitäts-, Beschwerde-, Service-, oder Kundenmanagement (Bruhn, 2013). Die anschließende Phase ist die der Implementierung der entsprechenden strategisch geplanten und abgestimmten Strategien und deren Maßnahmen und Instrumente. In der abschließenden Kontrollphase wird deren Erfolg evaluiert (Bruhn, 2013).

2.3 Kundenbeziehungsmanagement

Customer Relationship Management (CRM, zu deutsch: Kundenbeziehungsmanagement) „umfasst den Aufbau und die Festigung langfristiger profitabler Kundenbeziehungen durch abgestimmte und kundenindividuelle Marketing-, Sales- und Servicekonzepte mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien“ (Leußner et al., 2011, S. 18).

Beim CRM handelt es sich um eine integrierte, „bereichsübergreifende Unternehmensstrategie, die auf den systematischen Aufbau und [die] Pflege dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen zielt“ (Hubschneider, 2007, S. 12). Alle unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen werden im Rahmen des CRM und der dazugehörigen Kundenorientierung im Bezug auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden analysiert und angepasst. Dabei ist es relevant, nicht die Wirtschaftlichkeit der unternehmerischen Tätigkeit aus den Augen zu verlieren. Die langfristig profitablen Kunden rücken bei dieser Betrachtung besonders in den Fokus (vgl. Holland, H., 2019). Vordergründiges Ziel ist die langzeitige Bindung von Kunden, um somit eine Steigerung des Gewinns, eine Festigung des Marktanteils und ein Wachstum des Unternehmens zu erzielen (Holland, 2019). Die Gewinnung von Neukunden ist für ein Unternehmen

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

deutlich kostenintensiver als das Halten von Kunden (Riesenbeck, 2010). Bestandskunden spielen dabei eine wichtige Rolle für das Unternehmen, denn diese verschaffen einer Marke durch ihre persönlichen Empfehlungen, positiven Bewertungen und Fürsprechen einen zusätzlichen Wert. Besonders bei hochpreisigen und komplexen Produkten und angesichts einer großen und den Konsumenten verwirrenden Angebotsvielfalt spielt die persönliche Empfehlung durch Personen aus dem Freundes- oder Bekanntenkreis eine steigende Rolle (vgl. Riesenbeck, 2010). Um diese Kundenbindung zu erreichen, muss für den Konsumenten ein klarer Vorteil des Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb ersichtlich sein. Durch diesen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt entsteht für beide Parteien eine Win-Win-Situation: Der spezifische Vorteil, den das Unternehmen bietet für den Kunden und die Kundengewinnung für das Unternehmen (Meffert, Pohlkamp, Böckermann, 2010).

Das Kundenbeziehungsmanagement umfasst in einem Unternehmen zwei zentrale Gestaltungsbereiche.

1: um die kundenorientierte Unternehmensstrategie des CRM erfolgreich betreiben zu können, müssen sämtliche Geschäftsprozesse und Verantwortlichkeiten des Unternehmens auf die Bedürfnisse des Kunden hin neu ausgelegt werden (Leußer et al., 2011)

2: CRM verlangt nach dem Einsatz integrierter Informationssysteme zur „Zusammenführung aller kundenbezogene[r] Informationen und [...] aller Interaktionskanäle“ (Leußer et al., 2011, S.18), um eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden und somit eine abgestimmte Kundenansprache zu ermöglichen. (Leußer et al., 2011, S.18)

Somit sind Investitionen in die interne und externe Komponente des CRM erforderlich. Intern sind diese in neue Technologien, Weiterbildung der Mitarbeiter und die kundenorientierte Umstrukturierung des Unternehmens, extern in sämtliche strategische und operative Maßnahmen mit direktem Einfluss auf die Kunden zu tätigen (vgl. Meffert et al., 2010).

Um Kundenbeziehungsmanagement nachhaltig und erfolgreich in einer Unternehmung durchzusetzen, gilt es vier zentrale Voraussetzungen zu determinieren. Diese werden im Folgenden kurz erläutert.

Der Koordinationsaspekt beschreibt die Steuerung der internen und externen Prozesse im Zusammenspiel mit dem Kundenbeziehungsmanagement als Philosophie. Die Grundlage für eine Koordination und das Schaffen der organisatorischen Voraussetzungen ist entscheidend für den Erfolg der Umsetzung des CRM (Meffert et al., 2010).

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Unter dem Anreizaspekt wird „die frühzeitige und kontinuierliche Einbindung von Wissen des Kunden im Sinne einer Customer Integration [als] neuartige Möglichkeit zur Differenzierung und Generierung von Markteintrittsbarrieren gegenüber Wettbewerbern“ (Meffert et al., 2010, S.21) verstanden. Dabei werden durch die direkte Miteinflussnahme der Kunden deren Wissen und Bedürfnisse in die Entwicklung von Innovationen aufgenommen und somit die Kundenwünsche potenziell besser umgesetzt (Meffert et al., 2010).

Eng mit diesem Effekt verbunden ist der Segmentierungs- bzw. Kommunikationsaspekt. Neben dem beschriebenen Gewinn an Informationen über Kundenwünsche und damit verbesserter Entwicklung neuer Produkte, dient die kundenindividuelle Erfassung und Bewertung von Produkten einer wertorientierten Steuerung von Kundenbeziehungen. Neben dem Wissen, das ein Unternehmen somit über die Kunden erlangt, kann zu diesen eine emotionale Gebundenheit aufgebaut werden (Meffert et al., 2010).

Der Technikaspekt umfasst zuletzt die Schaffung der technologischen und systemseitigen Voraussetzungen, wie leistungsfähige Datenbanken, kundenindividuelle Ansprache und die gezielte Ausschöpfung von Kundenbeziehungen (Meffert et al., 2010).

Durch den Einsatz einer Technologie ist eine ganzheitliche Abbildung des Kunden durch systematische Bereitstellung und Darstellung von kundenbezogenen Daten und Informationen möglich. Somit können Kundenbearbeitungsprozesse schneller und effizienter bearbeitet werden, was letztlich zu einer Kosteneinsparung führen soll (vgl. Holland, H., 2019). Nach der Auswahl und Implementierung eines geeigneten Tools für das CRM erfolgt das Data-Base-Management und schließlich die Umsetzung von Vertrieb, Kundenmanagement und Marketing mit Unterstützung der Software (vgl. Hofmann, R., 2014). Eine gut gepflegte und vollständige Datenbank mit allen relevanten Informationen zu den einzelnen Kunden hat weiterhin für das Unternehmen den Vorteil, dass durch einen schnellen Zugriff die Mitarbeiter auf einfache Art einen schnellen Überblick über die jeweiligen Kunden haben und somit schnelle Informationen über Aufträge etc. abrufen können. Dies erhöht zum einen die Effizienz und spart Zeit und Kosten, darüber hinaus wird den Mitarbeitern des Unternehmens eine hohe Professionalität zugeschrieben und beim Kunden ein Eindruck besonderer Kompetenz und Betreuung erweckt (vgl. Hubschneider, 2007). Wichtig ist eine solche Möglichkeit durchaus auch auf Grund eines veränderten Kommunikationsverhaltens des Kunden über zahlreiche unterschiedliche Kanäle zur gleichen Zeit, die unternehmensintern von verschiedenen Personen bearbeitet werden, eine Äquivalenz der Informationen jedoch vorausgesetzt werden muss. (vgl. Schimmel-Schloo, M., 2007)

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Emotionen können im Customer Relationship Management eine tragende Rolle spielen. Wenn Kunden eine emotionale Zuneigung zu einem Unternehmen oder einer Marke spüren und das mit einer kognitiven Zielorientierung in Verbindung tritt, so kann eine langfristige Geschäftsbeziehung basierend auf Treueverhalten bewirkt werden (Göppel-Klein & Königstorfer, 2010).

„Für viele Marken ist der Schlüssel zum Erfolg ihr emotionaler Mehrwert“ (Riesenbeck, 2010, S.225), denn der Konsument sucht „bewusst oder unbewusst nach persönlicher oder gefühlter Bereicherung, die weit über den unmittelbaren und offensichtlichen Produktnutzen hinausgeht“ (Riesenbeck, 2010, S.225). Die Produkte erfüllen damit nicht mehr nur ihren eigentlichen Zweck, sondern vermitteln Werte und Persönlichkeit (Riesenbeck, 2010, S.225).

2.4 Kundenbindungsmanagement

Unternehmen haben die unumgängliche Relevanz von zufriedenen und bestenfalls loyalen Kunden für ihr Bestehen erkannt. Kunden bilden heute die Grundlage der gesamten strategischen Unternehmensführung (Hinterhuber, Friedrich, Matzler, Stahl, 2002).

Im Rahmen des Kundenbindungsmanagements werden alle auf den aktuellen Kundenstamm gereichten Maßnahmen systematisch analysiert, geplant, durchgeführt und evaluiert mit dem Ziel, die Geschäftsbeziehung mit den Kunden auch künftig aufrechtzuerhalten, zu pflegen oder zu intensivieren. (Bruhn, M. & Homburg, C., 2017, S.8) Dabei konzentriert sich das Kundenmanagement ausschließlich auf die aktuellen, bereits bestehenden Kundenbeziehungen. Neukundenakquise und die Kundenrückgewinnung werden in diesen Prozessen nicht berücksichtigt (Leußer, et al., 2011).

Bei der Betrachtung der Verknüpfung von Kundenbindung und dem Unternehmenserfolg sind Sicherheit, Wachstum und Gewinn die relevanten Ziele.

Mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Konsument und Anbieter steigt die Toleranzbereitschaft auf beiden Seiten, die damit einhergehend zu einem Gefühl der Sicherheit führt, beispielsweise in Form von Treue trotz nicht-Zufriedenheit oder verlängerte Zahlungsfristen. Wachstum kann bei längerer Kundenbindung durch den Cross-Buying-Effekt¹, durch Weiterempfehlungen oder durch die Ausweitung der Menge oder Produktbreite des treuen Nachfragers erreicht werden. Ein weiteres Ziel für einen steigenden Unternehmenserfolg sollte der mit der Dauer der Geschäftsbeziehung steigende Gewinn pro Kunde darstellen. Dies wird erreicht durch einen Wegfall von

¹ Cross-Buying bedeutet die Ausschöpfung bestehender Kundenbeziehungen durch zusätzliche Angebote (Wagner, 2019)

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Kosten für Marketingaktivitäten in den Anfangsphasen der Beziehung (vgl. Huber & Herrmann & Braunstein, 2002).

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist in zwei Wirkungsrichtungen ausführbar. Der zufriedene Kunde entwickelt gegenüber einer Marke Loyalität, die bei erneuter Nachfrage zu einem Wiederkauf führt. Das sogenannte Abwanderungsrisiko zu einem Wettbewerber ist gering. Im Gegenteil dazu wandert ein unzufriedener Kunde sehr schnell zu einer anderen Marke ab, darüber hinaus teilt er seine negativen Erfahrungen, was dazu führen kann, dass auch zufriedene Bestandskunden, deren Bindung allerdings niedriger war oder die möglicherweise ein Bedürfnis nach Abwechslung verspüren, dadurch ebenso zu einem Wechsel zum Wettbewerber motiviert werden (vgl. Huber et al. 2002).

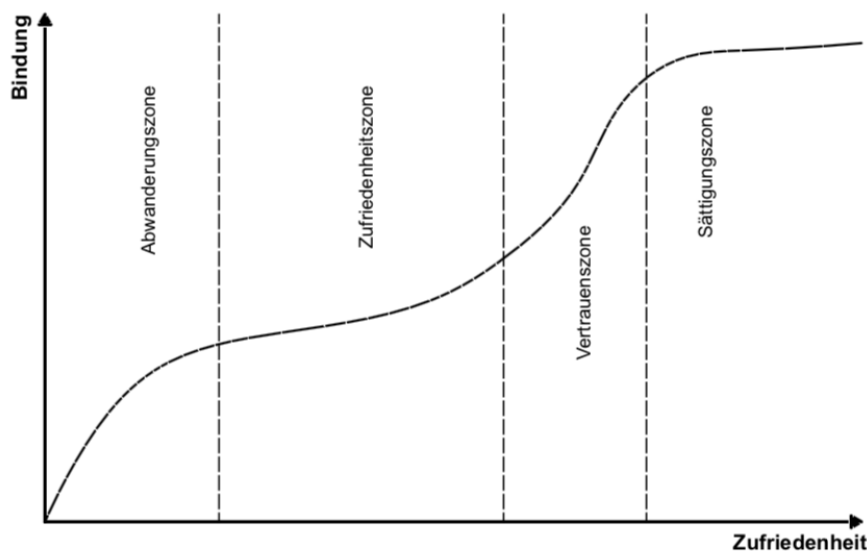


Abb. 4: Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung

Der Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung kann in drei Stufen unterteilt werden. Diese sind in Abbildung fünf veranschaulicht.

Ist die Zufriedenheit des Kunden niedrig oder mittelhoch, so kann eine Erhöhung der Zufriedenheit nur zu einem geringen Anstieg der Bindung zum Unternehmen führen.

Bei hoher Zufriedenheit führt ein weiterer Anstieg dieser zu einer großen Zunahme der Kundenbindung. Der Konsument befindet sich in diesem Stadium in der Vertrauenszone.

Ein Konsument mit sehr hoher Zufriedenheit, dessen Zufriedenheit weiter steigt, ist in der Sättigungszone. Die Bindung steigt nur noch wenig an oder bleibt auf einem konstant hohen Level.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich eine Veränderung der Zufriedenheit von einem Kunden nicht im gleichen Maße auf dessen Bindung an das

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

jeweilige Unternehmen bzw. die jeweilige Marke auswirkt. Der Zusammenhang ist folglich nicht linear und eine steigende Kundenzufriedenheit bedeutet nicht automatisch eine steigende Kundenbindung. (Huber et al. 2002)

Im Folgenden werden die vier Gegenstandsbereiche der Kundenbindung erläutert: Der Verhaltensbezug, der Grad der Verhaltenskonkretisierung, die Ursachen der Kundenbindung und Grad der Beziehungsmodifikation.

Der Verhaltensbezug der Konsumenten, die zu einem gewissen Grad an ein Unternehmen gebunden sind, ist dabei in drei Dimensionen unterteilbar: Die kognitive Dimension beschreibt die rationale Wahrnehmung der fachlichen Kompetenz des Anbieters durch den Konsumenten. Dagegen umfasst die affektive Dimension emotionale Verhaltensmuster, wie beispielsweise Sympathie. Den stärksten Verhaltensbezug weist die konative Dimension auf. Hier ist die Kundenbindung anhand von Aspekten, wie die der tatsächlichen Wiederkaufsabsicht zu bemessen (Bruhn, 2013).

Ein weiterer Gegenstandsbereich ist der Grad der Verhaltenskonkretisierung. Differenziert wird hierbei in die intentionale Kundenbindung, welche die Verhaltensabsicht des Kunden erläutert, beispielsweise die Absicht eine Marke an Bekannte weiter zu empfehlen und auf einem Portal positiv zu bewerten, und dieser gegenüber die faktische Kundenbindung, bei der das tatsächliche Verhalten der Kunden analysiert wird, also eine tatsächlich stattfindende Weiterempfehlung und Bewertung der Marke (vgl. Bruhn, 2013).

Bei der Art von Kundenbindung ist in Kundenbindung durch Gebundenheit und Kundenbindung durch Verbundenheit unterschieden werden (vgl. Raab & Werner, 2005). Ist ein Konsument durch Einflüsse wie eine vertragliche Bindung oder technische oder ökonomische Gebundenheiten für einen gewissen, festgelegten Zeitraum an ein Unternehmen gebunden und ist er durch diesen Bindungszustand in seiner Entscheidungsfreiheit eingeschränkt, so handelt es sich um Kundenbindung durch Gebundenheit. Als Beispiele hierfür können Verträge mit Mobilfunkanbietern mit einer gewissen Laufzeit und Kündigungsfrist oder der Kauf von elektronischen Geräten einer gewissen Marke aus dem Grund der technischen Kompatibilität mit bereits vorhandenen Produkten angeführt werden (vgl. Bruhn, 2013).

Die Kundenbindung durch Verbundenheit basiert dagegen auf psychologischen Ursachen, wie Vertrauen oder Sympathie zu einer gewissen Marke. Diese freiwillige, emotionale und üblicherweise mit Zufriedenheit und positiven Erfahrungen zu begründende Bindung ist oftmals langfristig erfolgreicher und führt zu länger anhaltenden Kundenbeziehungen, als die Kundenbindung durch Gebundenheit (vgl. Bruhn, 2013). Ausgehend von der Art der Bindung ergibt sich die jeweilige Position des

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Kunden in der Beziehung zu dem Unternehmen, sowie zu dem Wettbewerb. Diese Position ist entscheidend darüber, ob ein Kunde bei einem bestimmten Unternehmen bleibt, oder ob ein Wechsel stattfindet (vgl. Plinke, 1997). Dies „hängt erstens von der Beziehung zwischen Anbieter und Kunde bzw. den dort bestehenden Bindungen ab, als auch zweitens davon, welche Wechseloptionen dem Kunden tatsächlich zur Verfügung stehen“ (Tomczak, T. & Dittrich, S., 2002, S.109). Hierbei ist zu unterscheiden, in welchem Grad der Kunde gewillt oder dazu gezwungen ist, in der Geschäftsbeziehung zu verbleiben. Wie in Abbildung sechs grafisch verdeutlicht, kann der Kunde in der Beziehung eine von vier Positionen einnehmen. Steht der Kunde in keiner Relation zum Unternehmen, weil er weder in eine Geschäftsbeziehung treten will, noch muss, so befindet er sich in der Position des Transaction Buying. Angenommen, der Kunde ist in einer Geschäftsbeziehung, weil er dies möchte, könnte aber bei Unzufriedenheit oder aus anderen Gründen diese jederzeit verlassen und zu einem Wettbewerber gewechselt werden, so ist er in der sogenannten Fan-Position. In der Soll-Position ist ein Konsument, wenn sowohl eine Will- als auch eine Muss-Bindung bestehen, Beispiel hierfür ist ein Rezipient, der ein Jahresabonnement einer Zeitung abgeschlossen hat und sich in einer sogenannten locked-in Situation befindet. Der Kunde hat diese Bindung auf freiwilliger Basis und auf Grund seines Wollens eingegangen, ist nun aber durch den geschlossenen Vertrag ebenso in einer Muss-Bindung zu dem Unternehmen. Wenn ein Kunde in dieser Soll-Position ist und mit der Will-Bindung unzufrieden ist, die Soll-Bindung aber immer noch besteht, so kommt er in die für ihn ungünstigste Position, die Ausbeuter-Position. Die Kundenbindung besteht durch beispielsweise vertragliche Regulierungen, allerdings möchte der Kunde diese eigentlich nicht.

Aus Sicht des Unternehmens ist die Soll-Position in der Kundenbindung das Ziel. Diese Art der Kundenbindung stellt die optimale Kombination aus psychologischen und faktischen Faktoren der Bindung dar (vgl. Plinke, 1997).

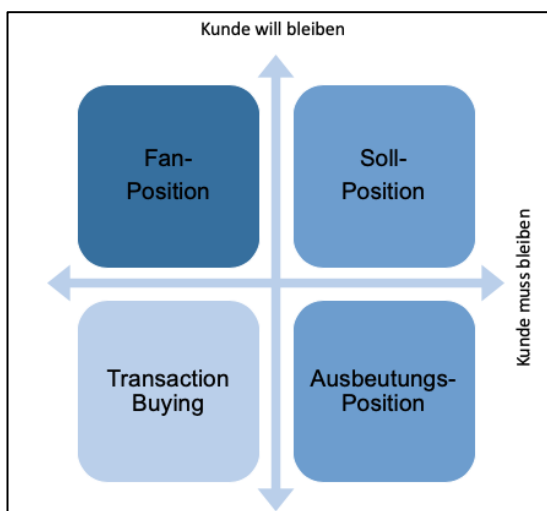


Abb. 5: Kundenposition nach Art der Bindung, in Anlehnung an Plinke, 1997

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

	Gebundenheit	Verbundenheit
Bindungsursache	Vertraglich, ökonomisch, technisch	Psychologisch
Bindungsinteresse	Anbieterseitig	Kundenseitig
Freiheit des Kunden	Eingeschränkt	Uneingeschränkt
Bindungswirkung	Kunde kann nicht wechseln	Kunde will nicht wechseln

Tab.1: Gegenüberstellung von Kundenbindung durch Verbundenheit und Kundenbindung durch Gebundenheit, Anlehnung an Adam & Luppold, 2005

Für die Handhabung der Beziehungsmodifikation sind zwei strategische Vorgehensweisen seitens des Unternehmens möglich: Die Beziehungserhaltende Kundenbindung und die beziehungsintensivierende Kundenbindung (Bruhn, 2013). Die Strategie der beziehungserhaltenden Kundenbindung zielt darauf ab, ein Abwandern des Kunden zu einem Wettbewerber zu verhindern. Um die Migrationsquote möglichst gering zu halten ist eine permanente Präsenz beim Kunden das Ziel. Die stellt für viele Unternehmen eine Herausforderung dar, insbesondere wenn die Branche oder der Markt des Unternehmens lange Kaufzyklen haben, oder wenn die Art der vertriebenen Leistung oder deren Beschaffung aus Kundensicht im Vergleich zum Wettbewerb homogen ist, so wie beispielsweise auf dem Versicherungsmarkt. Erreicht hat eine Marke ihr Strategieziel dann, wenn die Kosten der Kundenbetreuung auf lange Sicht verringert werden, ohne dass der Anbieter durch den Kunden in Zukunft steigenden Umsatz erzielen muss (Tomczak & Dittrich, 2002).

Die Strategie der beziehungsintensivierenden Kundenbindung basiert auf einem Erreichen dieses Ziels und setzt hier mit der Sicherstellung eines vermehrten Kaufs des Kunden beim Unternehmen und einer somit ausgeweiteten Kundenbeziehung an (Bruhn, 2013) Die Steigerung des Umsatzes pro Kunde mit beispielsweise einer Steigerung der Kaufintensität, also größerer Mengen, einer erhöhten Preisbereitschaft oder durch den Cross-Buying-Effekt führt zu einem Erreichen dieser Zielsetzung. (vgl. Tomczak & Dittrich, S., 2002)

Die Bemühungen um die Bindung von Kunden sind in Zeiten des steigenden Wettbewerbs und des flexiblen Kundens einer der wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren für Unternehmen und deren Bestehen (Butscher & Müller, 2000). Um Kundenbindung zu erreichen, gibt es zahlreiche Instrumente. Ranzinger (2011) führt als solche die Bonusprogramme, Rabattkarten, Kundenkarten ohne regelmäßige Incentivierung, Punkteklebe-Aktionen und Coupoing an. Bei der Auswahl des richtigen Instruments sind einige Punkte zu beachten. Hierzu zählen die Definition des zu

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

erreichenden Ziels, eine Image- und Markenanalyse des Unternehmens, die Branche, in der man handelt, sowie das Budget und die operativen und technischen Handlungsmöglichkeiten (Ranzinger, 2011).

Eines der Kundenbindungsinstrumente ist das des Kundenclubs. Es handelt sich dabei um eine „zumindest kommunikative Einheit von Personen oder Organisationen, welche von einem Unternehmen initiiert und betrieben wird, um mit den Mitgliedern in regelmäßigem, direkten Kontakt zu stehen und Ihnen dabei ein Leistungspaket mit hohem wahrgenommenen Nutzen anzubieten“ (Butscher & Müller, 2000). Dabei gelten diese Clubs als eines der anspruchsvollsten und pflegebedürftigsten Instrumente, das allerdings bei der richtigen Entwicklung und Führung zu höchster Effektivität führen kann (Butscher & Müller, 2000). Die Idee von Kundenclubs basiert dabei auf dem immer anspruchsvollen, selbstbewussten und Marken gegenüber weniger loyalen Kunden, die durch persönliche Kommunikation und Dialoge in eine langfristige Beziehung zum Unternehmen gebracht werden sollen (Butscher & Müller, 2000). Dabei verfolgen Kundenclubs vier primäre Ziele, welche die Bindung von Kunden, Kundenneugewinnung, der Ausbau von Kundendatenbanken und die Erhöhung des Marktanteiles bzw. Umsatzes sind (Butscher & Müller, 2000). Neben diesen gibt es zahlreiche Sekundärziele, zu denen unter anderem die Imageverbesserung durch Exklusivität und der Informationsaustausch mit Kunden zählen (Butscher & Müller, 2000).

Der Erfolg von Kundenclubs ist abhängig von verschiedenen Faktoren, die alle erfüllt werden müssen. Ausgangspunkt ist das zu verkaufende Produkt, das hinter dem Kundenbindungsinstrument steht. „Wenn das Produkt sich aufgrund wesentlicher Qualitäts-, Distributions-, Designs-, oder Preisprobleme nicht verkauft, wird ein Kundenclub auch nicht in der Lage sein, das Produkt zu retten“ (Butscher & Müller, 2000). Außerdem erfolgsrelevant ist das Erkennen von Wünschen und Bedürfnissen der Kunden, um diese dann mit dem Kundenclub zu erfüllen. Somit entsteht für diese ein Mehrwert durch eine Mitgliedschaft. Die Konzeption muss dabei mit der notwendigen Ernsthaftigkeit erfolgen. Dabei ist es wichtig, sich im klaren über die erforderlichen Investitionen in Zeit, Mühe und finanzielle Mittel zu sein (Butscher & Müller, 2000). Es gilt, für den Kundenclub unternehmensweite Akzeptanz zu generieren (Butscher & Müller, 2000).

Bei der Konzeptionierung eines Kundenclubs sind zunächst die oben genannten Ziele, die das Kundenbindungsinstrument erreichen soll, zu definieren. Diesen entsprechend werden anschließend die Zielgruppen definiert, „Kundenclubs sind sehr flexible Kundenbindungsinstrumente und können verschiedene Zielgruppen abdecken“ (Butscher & Müller, 2000, S.350). Nachdem die Bedürfnisse und Wünsche der

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Zielgruppen analysiert wurden, sind darauf aufbauend die Clubleistungen festzulegen. Bei diesen handelt es sich um den Kern des Instrumentes, der Nutzen für die Kunden und der für das Unternehmen muss vorhanden sein. In der Praxis werden dazu üblicherweise verschiedene Stufen und Studien durchlaufen, um somit die Leistungen für den jeweiligen Club zu identifizieren. Vordergründig werden in Kundencubs produktbezogene Leistungen angeboten, darüber hinaus sind Kooperationen mit externen Partnern denkbar. Die stetige Evaluation und Überarbeitung des Kundenclubs und der angebotenen Leistungen ist unabdingbar (Butscher & Müller, 2000). Die für den Kundenclub und dessen Leistungen anfallenden Kosten sollten dabei als Investition in die Kundenbindung gesehen werden (Butscher & Müller, 2000).

Ein Beispiel für einen Kundenclub ist der CAT-Fahrerclub, ein Kundenclub für Anwender von Maschinen der Firma Caterpillar², einem amerikanischen Baumaschinenhersteller. Der 1995 gegründete Kundenclub zählt Stand 2019 über 30.000 Mitglieder. Der Kundenclub bietet den Fahrern eine kostenlose und unverbindliche Mitgliedschaft. Durch den Fahrerclub entsteht für die Mitglieder eine Gemeinschaft von begeisterten Kunden der gleichen Marke mit einem Austausch über Projekte und Produkte, sowie zielgruppengerichtete Veranstaltungen, wie der „Caterpillar Operator Challenge“, einem jährlich ausgetragenem Fahrerwettbewerb. Die registrierten Mitglieder erhalten regelmäßige Informationen zu Produkten, Neuheiten und Veranstaltungen, sowie den Katalog zu dem Cat-Clubshop (Fahrerclub Zeppelin Caterpillar, 2019) Ebenso ist der Cat-Fahrerclub auf Messen vertreten, so auf der bauma 2019 mit einem eigenen Stand, an dem die Besucher Influencer aus der Branche treffen, den Shop besuchen und sich über aktuelles aus dem Club informieren konnten. (Baublatt Nr. 403)

² Die Firma Caterpillar ist der „weltweit führende Hersteller von Bau- und Bergbaumaschinen, Diesel- und Erdgasmotoren, Industriegasturbinen und dieselektrischen Lokomotiven“ (Caterpillar, 2018, o.S.)

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

3 Das Baugewerbe und die Firma Liebherr

Das Baugewerbe konnte im Jahr 2016 in der D-A-CH-Region einen Umsatz von 362 Milliarden Euro erzielen. Davon wurden 69 Prozent, das sind 250 Milliarden Euro, in Deutschland umgesetzt. Dabei sind in Deutschland 158 Milliarden Euro, ein Anteil von 63 Prozent des Umsatzes, mit dem Bau von sonstigen Bautätigkeiten, also Baumaßnahmen, die nicht dem Hochbau oder Tiefbau zugeordnet werden, erwirtschaftet worden (Eurostat, 2018). Der Erfolg der Baubranche ist ebenfalls in den Zahlen der Baumaschinenhersteller erkennbar. Der Umsatz der Industrie konnte somit in Deutschland im Jahr 2018 um zwölf Prozent auf 12,1 Milliarden Euro gesteigert werden. Dabei ist der Absatz auf dem inländischen Markt um neun Prozent im Vergleich zum Vorjahr gewachsen (B_I baumagazin, 2/2019).

„Personal ist in der Bauwirtschaft derzeit ein Engpassfaktor, der in vielen Bereichen nicht mit der guten Baukonjunktur Schritt halten kann“ (Baublatt Nr. 403, S.4), auffällig ist dies besonders bei den Baumaschinenführern. Zwischen 2014 und Juni 2018 konnte die Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten Baumaschinenführer nur um und zwei Prozent (rund eintausend) angehoben werden (Baublatt Nr. 403). Im Dezember 2018 lag die Zahl bei etwa 52.330 und damit auf einem Höchststand seit 2012 (Bundesagentur für Arbeit, o.D.). Dabei ist zu erkennen, dass hierbei besonders der Anteil des über 55-jährigen Personals wächst. Angestiegen ist ebenfalls die Zahl der geringfügig Beschäftigten Baumaschinenführer, bei den zwischen 2014 und 2018 hinzugewonnenen etwa 800 Anwendern und Fahrern handelt es sich zu 45 Prozent um über 65-Jährige, was zu einer weiteren Überalterung von Baumaschinenführern führt. (Baublatt Nr. 403, S.4) „Zwar wurde die Zahl der jungen Baumaschinenführer unter 25 Jahre um 450 Personen aufgestockt, aber das reicht bei Weitem nicht aus“ (Baublatt Nr. 403, S.4) Die Folge des Personalmangels in Zeiten guter Konjunktur und guter Auftragslage ist die Entstehung eines hohen Stellenwerts der Mitarbeiter in Firmen im Baugewerbe. „Der Fahrer ist das Kapital“ (Baublatt Nr.402, S.9) der Unternehmen, denn ohne qualifiziertes Personal steigen die Preise für Bauvorhaben gravierend an, Baustellen stehen still und die Belastung der Mitarbeiter steigt (Meyer, 2019) Durch diese Entwicklung hat sich die Position der Arbeitnehmer in der Baubranche geändert. Während in früheren Zeiten die Auftragslage über die Beschäftigtenzahl bestimmt hat, so ist es in heutigen Zeiten von florierender Auftragslage mit einer theoretischen Auslastung von 100 bis 120 Prozent die Menge der Beschäftigten, die darüber bestimmt, wie viele Aufträge angenommen werden. Dies führt dazu, dass beinahe alle Baufirmen auf der Suche nach weiteren Mitarbeitern sind, sie überbieten sich gegenseitig in den Löhnen, um Personal von Wettbewerben abzuwerben (Meyer, 2019). Hinzu kommt,

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

dass laut der Studie *So arbeitet Deutschland*³ zwar 88 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland nicht aktiv auf der Suche nach einer neuen Stelle sind, allerdings, dass 42 Prozent bei einem attraktiven, besseren Angebot ihren Arbeitgeber hierfür verlassen würden (SThree GmbH, 2019).

Die *Firmengruppe Liebherr* ist ein bereits in zweiter und dritter Generation geführtes Familienunternehmen, das 1949 durch Hans Liebherr mit seiner Erfindung des ersten Turmdrehkrans 1942 gegründet wurde (Liebherr International Deutschland GmbH, 2019). *Liebherr* zählt heute „nicht nur zu den größten Baumaschinenherstellern der Welt, sondern ist auch auf vielen anderen Gebieten als Anbieter technisch anspruchsvoller, nutzenorientierter Produkte und Dienstleistungen bekannt“ (Liebherr-International AG, o.D., o.S.) Die Firmengruppe zählt heute über 46.000 Beschäftigte in über 130 Gesellschaften auf der ganzen Welt. Der Jahresumsatz 2018 betrug rund 10 Milliarden Euro. Die *Firmengruppe Liebherr* „gestaltet den technologischen Fortschritt in zahlreichen Branchen“ (Liebherr-International AG, o.D., S.58). Das Unternehmen ist in elf Sparten zu untergliedern, durch die das breite Produktprogramm abgedeckt wird (Liebherr-International AG, o.D.).

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf Grund des begrenzten Umfangs einer Masterarbeit und der Zusammenarbeit mit der Firma *Liebherr Hydraulikbagger GmbH* bei dem Produktbereich der Erdbewegung. Diese Sparte des Unternehmens umfasst ein weitreichendes Programm an Hydraulikbaggern, wie Mobilbagger oder Raupenbagger, außerdem Planier- und Laderaupen, Muldenkipper, Rad- und Teleskoplader, Rohrleger, Spezialtiefbaugeräte und Materialumschlagmaschinen, sowie die entsprechenden Anbauteile (Liebherr-International AG, o.D.).

Neben dem Produktbereich der Erdbewegung ist die *Firmengruppe Liebherr* in zehn weitere Sparten zu unterteilen. Diese werden im Folgenden kurz erläutert.

Als Erfinder des mobilen Turmdrehkrans ist die Firma *Liebherr* heute der weltweit erfolgreichste Anbieter von diesen. *Liebherr Tower Cranes* bietet mit Schnelleinsatzkranen, Obendrehkranen, Verstellauslegerkranen und Spezialkranen ein breites Programm an Turmdrehkränen in den verschiedensten Größen und mit unterschiedlichsten Systemen für jedes Bauprojekt weltweit den geeigneten Kran an (Liebherr-International AG, o.D.). Ebenso zur Sparte der Turmdrehkrane werden die Mobilbaukrane der Baureihe MK gezählt. Diese Maschinen „verbinden die Mobilität eines klassischen Fahrzeugkrans mit den funktionalen Vorteilen eines Turmdrehkrans“ (Liebherr-International AG, o.D. S.24). Das weltweit breiteste Portfolio an Teleskop- und

³ „So arbeitet Deutschland“ ist eine von dem Personaldienstleister SThree regelmäßig durchgeführte repräsentative Studie, welche die Wunscharbeitswelt von Arbeitnehmern in Deutschland betrachtet und mit deren Wirklichkeit vergleicht (Maisberger Gesellschaft für strategische Unternehmenskommunikation, 2010).

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Gittermastkranen auf Mobil- und Raupenfahrwerken bietet die Sparte der Fahrzeugkrane der *Firmengruppe Liebherr*. Die Raupenkrane werden hauptsächlich zum Heben und Bewegen besonders schwerer Last eingesetzt. Die Mobilkräne umfassen ein breites Programm basierend auf unterschiedlichen Krankonzepten für verschiedenste Einsätze (Liebherr-International AG, o.D.).

Weiterhin deckt die *Firmengruppe Liebherr* mit der Sparte der Maritimen Krane speziell für den Hafenbetrieb entwickelte Materialumschlagssysteme, sowie Schiffs-, Schwimm-, Offshore-, Container- und Hafenmobilkrane (Liebherr-International AG, o.D.).

Mit einer eigenen Unternehmenssparte ist *Liebherr* weltweit ein Komplettanbieter für Betontechnik. Das Programm umfasst Betonmischanlagen verschiedenster Größen, mobile Mischanlagen und Fahrmischer, Betonpumpen und weitere Produkte zur Herstellung und zum Transport des Baustoffes (Liebherr-International AG, o.D.).

Die Sparte Mining umfasst in Frankreich und in den USA hergestellte Mining-Bagger und Muldenkipper für den Abbau von Rohstoffen im Tagebau in der Bergbauindustrie. In der Sparte Aerospace und Verkehrstechnik entwickelt *Liebherr* Systeme für Flugzeuge und Schienenfahrzeuge, unter anderem „Flugsteuerungs- und Betätigungssysteme, Fahrwerke und Luftmanagementsysteme, Getriebe und Elektronik“ (Liebherr-International AG, o.D., S.38) für den zivilen und militärischen Bereich der Luftfahrt, sowie verschiedene Systeme und Komponenten für verschiedene Bereiche des Bahnverkehrs (Liebherr-International AG, o.D.).

In der Herstellung von Verzahnmaschinen und -werkzeugen, sowie von Automationssystemen an Produktionsstätten in Deutschland, Italien, Indien und den USA ist *Liebherr* mit der Sparte Verzahntechnik und Automationssysteme global mit führend (Liebherr-International AG, o.D.). In der Sparte der Komponenten werden Verbrennungsmotoren und Komponenten der mechanischen, hydraulischen und elektrischen Antriebs- und Steuerungstechnik entwickelt und hergestellt.

Darüber hinaus stellt die *Firmengruppe Liebherr* in der Sparte Hausgeräte für den privaten und den gewerblichen Einsatz entwickelte Kühl- und Gefriergeräte her.

Die *Firmengruppe Liebherr* betreibt weiterhin sechs Hotels in der gehobenen Kategorie. (Liebherr-International AG, o.D.)

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

4 Untersuchung der Rolle von Fahrern beim Kauf von Baumaschinen und deren Bindung an Herstellermarken

Grundlage für diese Arbeit sind zwei empirische Erhebungen. Es folgen die Methode, die Ergebnisse, die Auswertung, die Diskussion und die Evaluation dieser. Die gewählten Methoden zur Erforschung der Kundenbindung von Fahrern in der Baumaschinenindustrie sind die qualitative Befragung von Experten und die quantitative Befragung von Baumaschinenanwendern. Für die Beantwortung von Forschungsfrage eins werden die Experteninterviews herangezogen. Die Forschungsfragen zwei und drei soll mit der quantitativen Befragung der Fahrer erforscht werden. Somit werden mit diesen Erhebungen jeweils die entsprechenden Stakeholder befragt. Forschungsfrage vier soll aus einer Kombination der Ergebnisse der beiden Untersuchungen und daraus resultierenden weiterführenden Erkenntnissen beantwortet werden.

4.1 Hypothesenbildung

Ausgehend von dem heutigen Stand der Kundenbindungs-Forschung wurden in Kapitel 1.1 die Forschungsfragen dieser Arbeit gebildet. Zu Forschungsfragen zwei wurde eine aus zwei Teilen A und B bestehende Hypothese aufgestellt, zu Forschungsfrage drei eine weitere Hypothese, welche im Folgenden überprüft werden. Forschungsfrage eins wird teilweise qualitativ untersucht, die Bildung einer Hypothese vor der Analyse ist nicht üblich und erfolgt entsprechend nur für den zweiten Teil, welcher in der quantitativen Befragung analysiert wird. Forschungsfrage vier resultiert aus den Ergebnissen der beiden anderen, demnach wird auch für diese keine Hypothese gebildet. Die Basis für die Hypothesenbildung liefert das grundlegende Wissen aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit über den Umgang von Unternehmen mit Kunden.

Hypothese eins:

Die Fahrer sehen sich selbst als Entscheidungsträger beim Kauf von Baumaschinen durch ihren Vorgesetzten.

Hypothese zwei:

Die Fahrer bauen bei regelmäßiger Nutzung der selben Baumaschine eine Bindung zu dieser auf. Sie sehen die Maschine als Statussymbol und haben ihre Lieblingsmarken.

Hypothese drei:

A: Der überwiegende Teil (mindestens 51%) der Fahrer von Baumaschinen wünscht sich einen direkten Kontakt zu deren Herstellern.

B: Die Fahrer erwarten aus der Kommunikation mit den Herstellermarken Vorteile für sich in Form von dem Aufbau einer Gemeinschaft, Hintergrundinformationen und Exklusivität.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Die Hypothesen eins bis drei werden in Kapitel 4.4.3 mit den Auswertungsergebnissen verglichen und es erfolgt eine entsprechende Bewertung dieser.

4.2 Experteninterviews

Bei der Befragung in seinen zahlreichen Formen handelt es sich um die am häufigsten verwendete Methode der empirischen Sozialforschung (Kromrey, Roose, Strübing, 2016). Die qualitative Befragung von Experten bestimmter Gebiete (Experteninterviews) ist in der empirischen Sozialforschung den qualitativen Befragungen zuzuordnen (Meyen et al., 2011). Kaiser (2014) definiert das qualitative Experteninterview als „Verfahren der Datenerhebung in Form der Befragung von Personen, die über exklusives Wissen [...] verfügen“ (S.6).

Im Experteninterview „wird der Gesprächspartner als ‚Lieferant von Informationen‘ befragt“ (Kaiser, 2014, S.2). Der Interviewer nimmt hierbei die Position der Gesprächsleitung- und steuerung ein, mit dem Ziel, auf diesem Weg alle für ihn relevanten Informationen zu generieren (Kaiser, 2014). Das Erhebungsinstrument für qualitative Interviews ist der sogenannte Leitfaden, mit dessen Hilfe das Gespräch strukturiert und gesteuert wird. Der Leitfaden beinhaltet alle Themen der Befragung, er fungiert somit als Sicherheit und Wissensstütze für den Interviewer. Die Konzeption des Interviewleitfadens erfolgt in drei Schritten: Zunächst werden die grundsätzlichen Themen des Gespräches festgelegt, üblicherweise werden sie aus einem Kategoriensystem gebildet. Anschließend erfolgt die Operationalisierung der Fragen, d.h. die Bildung von Haupt- und Unterfragen. Im letzten Schritt der Komposition ist die Reihenfolge der Fragen zu bestimmen (Meyen et al., 2011). Das Leitfadeninterview gehört zu den teilstandardisierten Gesprächsformen. Das durch den Leitfaden gegebene Gesprächsgerüst erlaubt eine relativ flexible Gestaltung des Interviews, Rück- und Nachfragen, sowie die Möglichkeit, dass der Experte den Verlauf des Gespräches zu einem gewisse Grad mitbestimmen kann (Kromrey et al., 2016). Mit dieser halb-offenen Form der Interviewführung kann sichergestellt werden, dass alle geplanten Gesprächspunkte abgearbeitet werden, die Befragung kann dennoch flexibel gestaltet werden (Klammer, 2005). Dies ist der Grund dafür, dass das teilstandardisierte Leitfadeninterview in dieser Arbeit seine Anwendung gefunden hat.

Befragungen können auf verschiedenen Kanälen durchgeführt werden. Möglich sind online-Interviews, telefonische Befragungen, schriftliche Befragungen, welche auch per Email möglich sind, und persönliche „face-to-face“-Interviews (Meyen et al., 2011). In dieser Studie wurde die persönliche Befragung angewandt. Bei dieser stehen Interviewer in direktem, unmittelbarem Kontakt, wodurch neben den verbalen Aussagen auch Gestik und Mimik wahrgenommen werden (Klammer, 2005).

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Die Auswertung von qualitativen Befragungen erfolgt mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse. Dabei handelt es sich um eine Technik, bei deren Anwendung strukturiert, systematisch und nachvollziehbar vorgegangen wird, um formale und inhaltliche Aspekte aus auch größeren Textmengen zu erfassen und zu analysieren (Brosius & Koschel, 2005). Die zentralen Muster der Texte werden herausgefiltert (Rössler, 2017), indem die Daten schrittweise mit einem am Material entwickelten theoriegeleiteten Kategoriensystem bearbeitet werden (Mayring, 2002).

Das Kategoriensystem gilt als Kernstück der qualitativen Inhaltsanalyse und dient der widerspruchsfreien Zuordnung des Materials als Basis. Die Erarbeitung des Schemas erfolgt üblicherweise in den folgenden drei Schritten: Im ersten Schritt werden die Kategorien definiert. Die Definitionen müssen dabei genau festlegen, welche Textbestandteile welcher Kategorie zuzuordnen sind. Anschließend werden sogenannte Ankerbeispiele festgelegt, dabei handelt es sich um konkret angeführte Textstellen, welche die Definitionen untermauern und festigen. Abschließend werden Kodierregeln festgelegt, um Abgrenzungsproblemen zwischen den Kategorien vorzubeugen und somit eine eindeutige Zuordnung zu ermöglichen (Mayring, 2002). In einem ersten Materialdurchlauf werden die festgelegten Kodierregeln auf ihre Anwendbarkeit erprobt und sofern notwendig überarbeitet, anschließend kann die Analyse des gesamten Materials erfolgen (Mayring, 2002).

4.2.1 Definition der Analyseeinheit

Zunächst muss die Art oder Klasse von Texten, die in Hinsicht auf ein spezifisches Forschungsmerkmal analysiert werden sollen, festgelegt werden (Schnell et al., 2008). Um die Fragestellungen dieser Arbeit vollständig beantworten zu können, wurden Experteninterviews mit Baumaschinenhändlern sowie Kunden auf Geschäftsführer- bzw. Inhaberebene geführt. Somit werden diese beiden Stakeholdergruppen der Baumaschinenhersteller in Form von Experten befragt, um deren Sicht auf die Rolle der Fahrer zu erfragen. Insgesamt wurden drei Kunden und zwei Händler in persönlichen Gesprächen interviewt. Die Befragungen fanden unabhängig voneinander an verschiedenen Orten statt. Die Experteninterviews wurden mit Hilfe eines elektronischen Gerätes aufgenommen und anschließend von der Interviewerin manuell transkribiert. Vor Beginn eines jeden Interviews wurde die Zustimmung über den Tonmitschnitt eingeholt und über die Verwendung dessen informiert.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

4.2.2 Stichprobenziehung

Im Anschluss an die Definition der Analyseeinheit muss eine Stichprobe zur Untersuchung festgelegt werden. Möglich sind hierbei die Auswahl einer zufälligen Stichprobe oder die Vollerhebung (Schnell et al., 2005). Bei der Auswertung der Experteninterviews wird in dieser Untersuchung die Vollerhebung gewählt, es werden somit alle durchgeführten Interviews analysiert. Dabei erfolgt eine Begrenzung auf die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Aspekte der Interviews.

4.3.3 Kategoriensystem und Definition der Kategorien

Um die Experteninterviews analysieren zu können und somit die Forschungsfrage beantworten zu können, ist die Entwicklung eines nachvollziehbaren und eindeutigen Kategoriensystems unerlässlich. Bei der Bildung der Kategorien wird sich an den Leitfragen des Interviews orientiert, weitere Kategorien können induktiv erstellt werden (Mayring, 2002). Es wurden zwei Kategorieleitfäden und zwei Kategoriensysteme erstellt, jeweils für die Auswertung der Interviews mit Kunden und der Interviews mit den Händlern. Diese werden im Folgenden in tabellarischer Form dargestellt. Hierbei werden die Kategorien zunächst benannt, weiterhin werden die Definitionen in Form von Kodier-Regeln gegeben.

Kategorie	Definition/ Kodier-Regeln
K. 1: Position und Branche	Aktuelle berufliche Tätigkeit; Branche, in welcher das Unternehmen tätig ist
K. 2: Ablauf des (KEP)	Entstehung der Entscheidung, Begründung, Vorgehensweise
K. 3: Beteiligung am KEP	Beteiligte, Einbezogene, Entscheidungsgewalt
K. 4: Rolle der Fahrer	Einbezug der Fahrer, Entscheidungsgewalt der Fahrer
K. 5: Persönliche Kontakte	Bestehen von persönlichem Kontakt zu Hersteller u./o. Händler? Art des Kontaktes, Kontaktpersonen, Relevanz des Kontaktes
K. 6: Kundenbindungsprogramme	Bekanntheit von KBP, Teilnahme, Sinnhaftigkeit
K. 7: Entscheidungskriterien	Welche Kriterien sind inwieweit relevant im KEP, Emotionalität vs. Rationalität

Tab.2: Kodier-Regeln zur Auswertung der Experteninterviews mit Kunden auf Geschäftsführungsebene

Kategorie	Definition/ Kodier-Regeln
K. 1: Vertriebssystem	Vertriebssystem allgemein & Firmenspezifisch
K. 2: Kontakt zu Herstellern und Bestandskunden	In welcher Art Kontakt steht Händler mit Herstellerfirmen und Bestandskunden?
K. 3: Beteiligung am Kaufentscheidungsprozess	Wer ist der Erfahrung des Händlers nach am häufigsten zu welchem Anteil am KEP beteiligt?
K. 4: Rolle der Fahrer	Welche Rolle spielt der Fahrer beim Kauf von Baumaschinen?

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

K. 5: Entscheidungsfaktoren	Welche Faktoren spielen eine wie hohe Rolle beim Kauf von Baumaschinen?
K. 6: Kundenbindungsprogramme	Welche KBP sind bekannt? Welche eigenen Maßnahmen werden getroffen? Wie ist die Zusammenarbeit mit den Herstellern?

Tab.3: Kodier-Regeln zur Auswertung der Experteninterviews mit Baumaschinenhändlern

Auf diesen Kategorien basierend wurden die Experteninterviews qualitativ ausgewertet und die in Form von Antworten vorliegenden Daten den entsprechenden Kategorien zugeordnet. Dabei werden die entsprechenden Aussagen paraphrasiert, generalisiert und reduziert. Im darauffolgenden Schritt wurde eine Gegenüberstellung der Interviews der beiden Stakeholdergruppen eingeteilt in die jeweiligen Kategorien erstellt. Die Transkriptionen der Gespräche und die Auswertung nach Mayring können im Anhang eingesehen werden.

4.3.4 Ergebnisse der Experteninterviews

Die Ergebnisse der Experteninterviews wurden in Kategorien zusammengefasst.

Es folgen die Ergebnisse der Befragung der Kunden unterteilt in Kategorien.

Kategorie 1
E.1: Leitende Position in zwei Zementwerken, Geschäftsführung
E.2: Geschäftsführung eines Bauunternehmens, Pflaster-, Tief- und Außenanlagenbau
E.3: Geschäftsführung eines Bauunternehmens, Hoch- Tief-, Schlüsselfertigbau

Tab.4: Ergebnisse für Kategorie 1 von der Befragung der Kunden

Kategorie 2
E.1: Festlegung des Baumaschinenbedarfs für 3-5 Jahre („Mittelfristplanung“). Betrieb der Maschine wird in Laufzeitstunden festgelegt. Auf Zwischenfälle kann kurzfristig reagiert werden. Werke verschiedener Hersteller werden besucht, Maschinen getestet und verglichen. Bauma ist eine gute Plattform für Gespräche.
E.2: Austausch von Maschinen festgelegt nach einer bestimmten Laufzeit je nach Gewichtsklasse, um kostenintensive Reparaturen durch Schäden vorzubeugen. Testen und Vergleichen von Produkten unterschiedlicher Hersteller unter Einbezug des Fahrers, gemeinsame Entscheidung unter Einbezug aller kaufmännischer und technischer Daten.
E.3: Austausch von Maschinen nach Bedarf wegen Alterung oder Schäden. Während des Alterungsprozesses kann die Vorbereitung stattfinden. Erweiterungsinvestitionen sind längere Prozesse, es wird sich auf einschlägigen Fachmessen über Entwicklungen verschiedener Hersteller informiert. Produkte verschiedener Marken werden getestet und verglichen.

Tab.5: Ergebnisse für Kategorie 2 von der Befragung der Kunden

Kategorie 3
E.1: Beteiligt sind Fahrer und der für diesen zuständige Meister, Geschäftsführung
E.2: Beteiligt sind Geschäftsführung, Werkstatt und Fahrer

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

E.3: Beteiligt sind Geschäftsführung, Maschinenführer, ggf. Werkstatt und Bauleitung

Tab.6: Ergebnisse für Kategorie 3 von der Befragung der Kunden

Kategorie 4

E.1: Fahrer und Meister nehmen den größten Einfluss auf die Kaufentscheidung mit mindestens 50%, Einfluss der Geschäftsführung liegt bei 10-20%

E.2: Die Fahrer sind zu mindestens 50% an der Kaufentscheidung und während des gesamten Prozesses bis hin zur finalen Entscheidung, beteiligt, dies wird diesen nicht offen kommuniziert. Grund: Erfahrungsgemäß; sind Fahrer mit Kaufentscheidung nicht zufrieden, wird über die gesamte Laufzeit der Maschinen andauernde Kritik geäußert

E.3: Um Unzufriedenheit der Fahrer vorzubeugen, werden diese in den KEP einbezogen, der Anteil dessen an der Entscheidung liegt bei 30-50%, gemeinsam mit der Geschäftsführung bei 70-80%. Die letzte Entscheidung liegt bei der Geschäftsführung.

Tab.7: Ergebnisse für Kategorie 4 von der Befragung der Kunden

Kategorie 5

E.1 Es besteht Kontakt zu Hersteller und Händler; Alltägliche Betreuung über Händler, Händler stehen teilweise in sehr engem Kontakt zu Fahrern. Kontakt zu Herstellern ist sehr wichtig, man erhält Informationen zu Neuigkeiten, Innovationen und besonderen Angeboten, gerne bei einem Herstellerbesuch vor Ort.

E.2: Kontakt zu Händlern für Kauf von Serienprodukten ausreichend. Vom Händler wird eine entsprechend gute Ausbildung in seinem Bereich erwartet. Beim Kauf von Sonderkonstruktionen auf Kundenwunsch (früher üblich) ist Kontakt zum Hersteller wichtig. Bei Problemen und Unzufriedenheit ist Kontakt zu Hersteller gegeben. Ein direkter Kontakt vom Hersteller zum Kunden vor Ort könnte sinnvoll sein, da der Hersteller dadurch direktes Feedback vom Kunden ohne den Händler als Zwischeninstanz erhält. In einigen Fällen scheint der Händler die Rückmeldungen, Wünsche und Beschwerden an die Händler aus Kundensicht nicht in ausreichender Form zu kommunizieren

E.3: Der persönliche Kontakt zu Hersteller und Händler sind wichtig, zum Händler relevanter. Kontakt zum zuständigen Händler besteht unterjährig lose, bei konkreten Investitionsplänen intensiv. Fahrer stehen in Kontakt mit Händler, z.B. durch Baustellenbesuche.

Tab.8: Ergebnisse für Kategorie 5 von der Befragung der Kunden

Kategorie 6

E.1: Bei der großen Menge an KBP gilt es nach Zielgruppe zu unterscheiden, denn entsprechend unterschiedlich sind diese gestaltet. Für Fahrer werden regelmäßige Fahrtrainings im In- und Ausland angeboten. Effektive, engagiert geführte Veranstaltungen mit viel Informationsgehalt werden gerne wahrgenommen. Gesprächsrunden bei einem gemeinsamen Essen im Rahmen von Veranstaltungen nehmen großen Einfluss auf die Neubeschaffung von Geräten. Pro-Forma-Besuche werden als zeitraubend eingestuft und abgelehnt.

E.2: Es sind einige KBP bekannt, jedoch fehlt für eine Teilnahme die Zeit Fahrer würden sich sicher über KBP für sie freuen, hier sind der Geschäftsführung kaum Maßnahmen bekannt. Erfolg haben könnten diese, sofern sie am Wochenende stattfinden und die Familien der Fahrer mit einbezogen werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese zu einer Beeinflussung der Fahrer führen, der sachliche Dialog steht dennoch im Vordergrund der Diskussionen des KEP.

E.3: Interessante KBP für Fahrer werden von der Geschäftsführung begrüßt und als eine Wertschätzung der Fahrer angenommen. Die Fahrer sollen gerne an solchen interessanten Veranstaltungen jeglicher

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

<p>Art teilnehmen und verschiedene Produkte testen. Dass dadurch eine Bindung an die Marken stattfindet weiß man und dies stelle kein Problem dar. Die Geschäftsleitung nimmt aus zeitlichen Gründen sehr selten Einladungen zu KBP an.</p>

Tab.9: Ergebnisse für Kategorie 6 von der Befragung der Kunden

Kategorie 7
<p>E.1: Unwichtig: die Marke, persönliche Empfehlungen und Wettbewerbsvergleiche/ Testergebnisse gesehen. Die eigenen Erfahrungen und Vergleiche werden hier als wichtiger angesehen. Wichtig: gutes Preis-Leistungsverhältnis und guter Kontakt zu Hersteller/Händler. Dieser kann die Einstellung zur Marke für diese positiv beeinflussen.</p> <p>Gute Qualität, um Zuverlässigkeit sicherzustellen und Stillstand, welcher hohe Kosten verursacht, zu vermeiden. Räumliche Nähe zu Hersteller/Händler ist v.a. im Hinblick auf Serviceleistungen wichtig. Ein gutes Kulanzverhalten wird als Zeichen guter Partnerschaft als Selbstverständlichkeit angesehen. Der Kauf von Baumaschinen ist zu 60% rational und 40 % emotional. Verglichen damit ist der Kauf eines PKW zu 30% rational und zu 70 % emotional.</p> <p>E.2: Unwichtig: persönliche Empfehlungen und Testergebnisse. Persönliche Eindrücke und eigene Erfahrung überwiegen diesem.</p> <p>Wichtig: gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, hohe Qualität. Generell ist es wichtig, dass es sich um Markenprodukte handelt, welche Marke ist dabei weniger wichtig, solange sie die anderen Aspekte erfüllt. Räumliche Nähe ist v.a. im Zusammenhang mit Servicetätigkeiten wichtig, Kulanzverhalten wird ebenso als sehr wichtig angesehen. Der KEP war in früheren Jahren deutlich mehr emotional als rational. Dies hat sich gewandelt. Heute überwiegt der rationale Aspekt. Beim Kauf eines PKW ist dies andersherum.</p> <p>E.3: Unwichtig: Testergebnisse.</p> <p>Wichtig: Das Preis-Leistungs-Verhältnis, die Relevanz sinkt mit steigender Größe/Komplexität der Maschine. Die Qualität spielt eine große Rolle. Die Marke ist ebenso wichtig, man konzentriert sich als Zeichen guter Partnerschaft auf 2-3 Hersteller, es sei denn, man macht schlechte Erfahrungen mit Marke oder Händler. Räumliche Nähe zum Händler ist im Hinblick auf Servicetätigkeiten sehr wichtig. Das Verhalten in Kulanzfällen ist ein entscheidender Faktor bei KEP kommender Maschinen. Persönliche Empfehlungen von Kollegen sind relevant, diese geben ehrliche und authentische Meinungen. Der Kauf von Baumaschinen ist mit einem Anteil von 50% emotionaler als der eines PKW mit 30-40%.</p>

Tab.10: Ergebnisse für Kategorie 7 von der Befragung der Kunden

Es folgen die Ergebnisse der Experteninterviews mit Händlern unterteilt in die Kategorien:

Kategorie 1
<p>E.4: Die Firma Beutlhauser besteht aus drei Geschäftsbereichen: Baumaschinen und Baugeräte; Stapler; Kommunalfahrzeuge; Der Vertrieb verschiedener Marken erfolgt in bestimmten Regionen über Exklusivverträge mit Händlern.</p> <p>E.5: Den Händlern werden verschiedene Gebiete zugeteilt, an die diese sich halten. Kommt eine Anfrage aus einem anderen Gebiet, werden die entsprechenden Kollegen informiert.</p> <p>Becker Baumaschinen GmbH hat die Gebiete Ober- und Unterfranken für Baumaschinen und Anbauten verschiedener Marken. Der Außendienst erfolgt zu dritt, dabei werden die Zonen nach Postleitzahl zugeordnet.</p>

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Tab.11: Ergebnisse für Kategorie 1 von der Befragung der Händler

Kategorie 2:
<p>E4: Das Geschäftsmodell des Händlers basiert auf über Generationen aufgebauten partnerschaftlichen Beziehungen. Das Kundenmanagement wird als elementar angesehen. Die Wiederkauftrate der Bestandskunden liegt bei mindestens 50%. Häufiger Kontakt zu den Kunden, wird über das Vertriebssystem abgedeckt, wobei den Verkäufern in den jeweiligen Regionen ein Kundenstamm von 100-200 Kunden zugeteilt wird. Bei fachspezifischen Fragen stehen im Hintergrund Spezialisten zur Verfügung.</p> <p>Es wird probiert je nach Unternehmensgröße alle Ebenen anzusprechen, Hauptfokus liegt auf dem Inhaber, da dieser die letzte Entscheidung trifft.</p> <p>E.5: Kontakt zu den Herstellern besteht auf Grund der Planung laufender und dem Austausch über künftige Projekte andauernd. Der Kontakt zu den Kunden hat sich gewandelt. Während es in früheren Zeiten mehr unterjährigen Kontakt durch z.B. Besuche gab, steht man heute auf Grund mangelnder Zeit mit Kunde und Fahrer nur noch in Kontakt, wenn ein Kauf ansteht. Fokus des Kontaktes liegt auf der Geschäftsführung.</p>

Tab.12: Ergebnisse für Kategorie 2 von der Befragung der Händler

Kategorie 3
<p>E.4: Am KEP sind Geschäftsführung, Fahrer, Bauleitung, Werkstatt beteiligt.</p> <p>Der Fachkräftemangel führt zu einer stärkeren Wertschätzung der Fahrer durch die Unternehmen; die Wünsche der Anwender werden einbezogen.</p> <p>E.5: Am KEP sind Geschäftsführung, Werkstatt auf Grund von Erfahrungen mit alten Geräten und Fahrer, da diese zufrieden sein sollen, beteiligt. Der Einfluss des Fahrers ist größer und steigt.</p>

Tab.13: Ergebnisse für Kategorie 3 von der Befragung der Händler

Kategorie 4
<p>E.4: Die Fahrer nehmen einen Einfluss von 30-50 % auf die Kaufentscheidung, dieser steigt.</p> <p>E.5: Fahrer haben mit 60% den größten Anteil am KEP. Der Einfluss ist stark gestiegen, früher hat die Geschäftsführung alleine entschieden, heute hat der Fahrer sehr großen Anteil. Bei Unzufriedenheit der Fahrer sind häufig stetige Klagen über das Produkt bis hin zu einem Verlassen des Unternehmens auf Grund der Unzufriedenheit mit der Maschine die Folge.</p>

Tab.14: Ergebnisse für Kategorie 4 von der Befragung der Händler

Kategorie 5
<p>E.4: Der Kauf der Baumaschine ist aus Sicht der Inhaber zu 2/3 rational. Emotionen spielen v.a. für den Fahrer eine Rolle, dieser wird durch z.B. Werbegeschenke an Marken gebunden. Unter Einbezug des Fahrers in die Entscheidung wird diese emotionaler. Der PKW-Kauf wird zu 80-100 % emotional bewertet. Als Grundvoraussetzungen gelten die Marke und die damit einhergehende Qualität, sowie räumliche Nähe zum Händler. Sehr wichtig ist außerdem das Preis-Leistungs-Verhältnis. Da üblicherweise eigene Test durchgeführt werden, sind persönliche Empfehlungen weniger relevant.</p> <p>E.5: Unwichtig im KEP sind Testvergleiche, da die Kunden eigene Tests durchführen und sich selbst überzeugen wollen. Ähnlich unwichtig sind persönliche Empfehlungen. Wichtig sind die Marke, Kulanz und persönliche Kontakte. Am wichtigsten ist eine gute Qualität und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Der Kauf einer Baumaschine ist 30% emotional, eines PKW mindestens 50%.</p>

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Tab.15: Ergebnisse für Kategorie 5 von der Befragung der Händler

Kategorie 6
<p>E.4: Basis sind eine gute Organisation mit ausreichend gut ausgebildetem um handlungsfähigem Personal zum Aufbau und zur Pflege von persönlichen Beziehungen mit dem Kunden. Fokus der Kommunikation der Verkäufer liegt bei den Fahrern, der Geschäftsleitung bei den Inhabern. Die Fahrer sind bisher keine Zielgruppe von KBP, dies würde dem Unternehmen aber helfen. KBP wie Fahrerclubs wird bei guter Struktur viel Potenzial zugetraut, da persönlicher Kontakt zur Marke/Händler den Fahrer beeinflusst.</p> <p>E.5: Kundenbindung erfolgt über eine gute Qualität der Produkte, gutem Kontakt zwischen den Herstellern und einem guten Verhältnis zum Kunde. KBP für Fahrer sind bekannt, üblicherweise laden die Werke die Fahrer bei Neuerscheinungen ein. Ein solcher Kontakt ist gut und hat Potenzial, die Abstände und Unregelmäßigkeiten sind aber zu hoch, um eine Bindung zu erzeugen.</p>

Tab.16: Ergebnisse für Kategorie 6 von der Befragung der Händler

4.3 Quantitative Befragung von Fahrern

Die quantitative Befragung kann auf verschiedene Arten durchgeführt werden, eine Variante ist die schriftliche Befragung. Diese Form der Erhebung wurde für die hier vorliegende Masterarbeit umgesetzt. Hierbei wird den Probanden ein standardisierter Fragebogen vorgelegt, welchen diese ohne Beteiligung des Interviewers ausfüllen (Scholl, 2009). Diese Methode ermöglicht die Durchführung einer größeren Menge von Befragungen, weiterhin wird sie als weniger aufwändig im finanziellen, organisatorischen und zeitlichen Sinne eingestuft. Darüber hinaus können externe Effekte, wie der Einfluss durch den Interviewer, sowie soziale Erwünschtheit, ausgeschlossen werden (Scholl, 2009). Vor der Durchführung einer schriftlichen Befragung empfiehlt es sich, einen Testdurchlauf mit der Zielgruppe entsprechenden Personen zu arrangieren, da dieser zu möglicherweise relevanten Änderungen in der Gestaltung des Fragebogens führen kann (Mayer, 2012).

Im Folgenden wird die Methodik der empirischen Erhebung beschrieben. Hierzu gehören die Beschreibung der Durchführung, der Probanden, des Fragebogens und der Auswertung.

4.3.1 Durchführung

Um die Rolle der Fahrer beim Kauf von Baumaschinen zu erforschen, wurde eine quantitative Befragung durchgeführt. Diese diente dem Zweck, das Themenfeld aus Perspektive der Fahrer zu erfahren. Die Inhalte der Umfrage sind hierbei die eigene Einschätzung der Fahrer über ihre Rolle sowie die Wünsche und Bedürfnisse der Fahrer im Bezug auf Baumaschinen und deren Marken. Die Fragebögen wurden den Probanden auf Papier vorgelegt. Ihnen wird eine Anonymität garantiert und dass die Antworten keinen Rückschluss auf die Person zulassen. Die Erhebung der Daten

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

erfolgte am 13. Und 14. April 2019 auf der bauma⁴, den Tagen, an denen üblicherweise besonders viele Maschinenführer auf der Messe vertreten sind, in eigens für Fahrer eingerichteten und von diesen stark frequentierten Lokalisationen. Zuvor wurde anhand von fünf Probanden aus der Zielgruppe der Fahrer ein Pretest durchgeführt, welcher zu Änderungen in der Formulierung der Fragen geführt hat.

4.3.2 Beschreibung der Probanden

Insgesamt haben 141 Personen an der Befragung teilgenommen und diese auch beendet. Keiner der Probanden hat die Umfrage abgebrochen.

Die folgenden Daten, anhand derer die Probanden beschrieben werden können, sind die Ergebnisse von demographischen Fragen aus der Umfrage. Die Teilnehmer der Befragung sind zu 93 Prozent männlich, sieben Prozent gaben weiblich als biologisches Geschlecht an. Das Alter der Probanden wurde in Gruppen abgefragt, um dieses sehr persönliche Detail von allen Befragten wahrheitsgemäß zu erfahren. Nachteil dabei ist, dass kein Durchschnittsalter der Befragten errechnet werden kann, jedoch ist die Arbeit mit den zuvor definierten Altersgruppen möglich. Der größte Teil der Befragten lag mit 34 Prozent in der Altersgruppe der 26 bis 40-Jährigen. Ein Viertel der Teilnehmer gab als Alter 41 bis 55 Jahre an, 22 Prozent ist 16 bis 25 Jahre alt, 11 Prozent älter als 65 Jahre und acht Prozent zwischen 56 und 65 Jahre alt.

31 Prozent der Befragten sind fünf Jahre oder weniger bei ihrem aktuellen Arbeitgeber beschäftigt. Zwischen fünf und zehn Jahre arbeiten 24 Prozent der Teilnehmer bei der gleichen Firma, ebenso viele Befragte, wie diejenigen, die bereits zwischen zehn und zwanzig Jahre bei dem aktuellen Unternehmen tätig sind. Firmenzugehörigkeit über 20 Jahre haben 21 Prozent der Probanden. Alle genauen Daten zu dem demografischen Daten der Stichprobe können im Anhang nachgelesen werden.

4.3.3 Beschreibung des Fragebogens

Der Fragebogen beinhaltet insgesamt 20 Fragen, sogenannte Items. Die Items können in vier Kategorien eingeteilt werden: *Demografische Fragen und Fragen zum Arbeitgeber, Fragen zu Arbeit und Baumaschinen, Fragen zur eigenen Rolle beim Kauf von Baumaschinen und Fragen zur Kommunikation*. Drei Items decken die demografischen Informationen ab, sie dienen dazu, Informationen über die Stichprobe zu erfahren. Diese beinhalten die Frage nach dem biologischen Geschlecht, nach dem Alter und entsprechend einer Relevanz für das Forschungsfeld die Frage nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit des Befragten. In engem Zusammenhang dazu stehen die

⁴ Die bauma ist die Weltleitmesse der Baumaschinenindustrie. Sie findet im Abstand von drei Jahren auf dem Messegelände München statt. 2019 zählte sie über 620.000 Besucher und 3.700 Aussteller aus 63 Ländern. Sie war somit die größte bauma aller Zeiten. (Manger, 2019, S.1)

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Fragen nach der Mitarbeiteranzahl der Arbeitgebers und der Branche, in der dieser tätig ist. Die demografischen Fragen und die Fragen nach dem Arbeitgeber wurden am Ende der Umfrage gestellt, um die Probanden nicht am Beginn der Studie mit persönlichen Angaben zu verschrecken. Die insgesamt fünf Fragen bilden eine Kategorie.

Der Fragebogen wird eingeleitet mit Fragen, die sich auf die Nutzung von Baumaschinen beziehen, sowie Fragen zu präferierten Baumaschinenmarken und den damit einhergehenden Folgen, sowie Gründe für das Bevorzugen bestimmter Hersteller. Diese Fragen bilden die Kategorie Fragen zu Arbeit und Baumaschinen.

Fortgeführt wird die Untersuchung mit Items zu der Sicht der Anwender auf ihre eigene Rolle beim Kauf von Baumaschinen. Die letzte Fragenkategorie bilden Fragestellungen zur Kommunikation zwischen Fahrer und Hersteller bzw. Fahrer und Händler von Baumaschinen, sowie den Vorstellungen zu einem direkten Kontakt zu den Herstellern. Ein Nicht-Beantworten einzelner Fragen ist kein Ausschlusskriterium für die weitere Umfrage. Alle Fragen außer Frage 15 („Folgende Kundenbindungsmaßnahmen in der Baumaschinenbranche sind mir bereits bekannt“) und einem Teil von Frage 04 („Bei Baumaschinen habe ich meine Lieblingsmarke(n). Wenn ja, welche?“) wurden geschlossen gestellt.

Die inhaltlichen Fragen waren entweder mit „Ja“ oder „nein“ oder auf einer Skala von eins bis vier, wobei eins für „Trifft voll und ganz zu“ und vier für „Trifft nicht zu“ steht. Hierbei wurde bewusst eine Skala ohne neutrale Mitte gewählt, damit der Proband sich für eine Tendenz entscheiden muss. Die Fragen aus der Kategorie Demografische Fragen und Fragen zum Arbeitgeber waren in vorgegebenen Kategorien zu beantworten.

Die folgende Tabelle 17 zeigt auf, welche der Items welcher Kategorie zuzuordnen sind:

Demografische Fragen und Fragen zum Arbeitgeber
16: Wie alt sind Sie?
18: Wie lange arbeiten Sie schon in dem Unternehmen?
19: Bitte geben Sie Ihr biologisches Geschlecht an.
20: In welcher Branche ist die Firma, in der Sie arbeiten, tätig?
17: Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen, in dem Sie arbeiten?
Fragen zu Arbeit und Baumaschinen
01: Welche dieser Maschinen fahren Sie regelmäßig?
02: Fahren Sie immer die selbe der jeweiligen Maschinen?
03: Diese Punkte sind mir bei Baumaschinen wichtig.
04: Bei Baumaschinen habe ich meine Lieblingsmarken. Wenn ja, welche?
05: Folgende Aspekte machen die Marken zu meinen Lieblingsmarken.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

<p>06: Das Fahren/Nutzen von meiner Lieblings-Baumaschine gibt mir ein besonders Lebensgefühl.</p> <p>07: Die Arbeit fällt mir mit meiner Lieblingsbaumaschine leichter.</p> <p>08: Wenn ich mit einer Maschine arbeite, die ich nicht gerne mag, fällt mir die Arbeit schwerer.</p>
Fragen zur eigenen Rolle beim Kauf von Baumaschinen
<p>09: Ich habe das Gefühl, mein Chef bindet mich in die Entscheidungen beim Kauf von Baumaschinen ein.</p> <p>10: Mein Chef berücksichtigt meine Meinungen beim Kauf von Baumaschinen.</p> <p>11: Ich habe das Gefühl, meinem Chef ist es wichtig, dass ich mit meiner Baumaschine zufrieden bin.</p>
Fragen zur Kommunikation
<p>12: Ich stehe in persönlichem Kontakt zum Hersteller von meinen Baumaschinen.</p> <p>12.1: Wenn ja: Wie sieht dieser Kontakt aus?</p> <p>12.2: Wenn nein: Ich würde mir persönlichen Kontakt zum Hersteller wünschen.</p> <p>13: Was könnten Sie sich unter einem persönlichen Kontakt zum Hersteller vorstellen, bzw. was würden Sie sich davon versprechen?</p> <p>14: Direkter Kontakt zum Hersteller ist für mich ein Grund, warum ich eine Marke einer anderen vorziehen würde.</p> <p>15: Folgende Kundenbindungsmaßnahmen sind mir bereits bekannt.</p>

Tab. 17: Überblick über die Kategorisierung der Items

4.3.4 Vorgehensweise bei der Auswertung

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte über das Statistikprogramm SPSS. Hierzu wurden die Daten übertragen und entsprechend codiert. Zunächst werden die Fragen alle einzeln ausgewertet. Hierzu wurden deskriptive Häufigkeiten gebildet. Dies dient einem besseren Überblick über die Ergebnisse und einer guten Basis für alle folgenden Berechnungen. Anschließend erfolgt eine Berechnung der Signifikanz der Korrelationen zwischen jeweils zwei Items. Hierzu werden Kreuztabellen erstellt und der Chi-Quadrat-Wert berechnet.

4.3.5 Ergebnisse der quantitativen Befragung

Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse der einzelnen Items dargestellt. Diese dienen als Grundlage für weitere Berechnungen. Ein Überblick über die Ergebnisse der für diese Arbeit relevanten Fragen mit allen Zahlen ist außerdem im Anhang beigelegt. Anschließend folgt die Darstellung von den Zusammenhängen zwischen den für die Überprüfung der Hypothese relevanten Items.

Ergebnisse der Fragen zum Arbeitgeber

21 Prozent der Probanden gaben an, in einem Unternehmen tätig zu sein, das zwischen einem und zehn Mitarbeiter hat. Beschäftigt in einer Firma mit zehn bis 30 Mitarbeitern sind 19 Prozent der Probanden. Zwischen 30 und 50 Kollegen haben 16 Prozent der Befragten. 34 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass ihr Arbeitgeber zwischen 50 und 75 Mitarbeiter beschäftigt, 21 Prozent der Probanden sind in einer Firma mit über 75 Mitarbeitern tätig.

Ergebnisse der Fragen zu Arbeit und Baumaschinen

82 Prozent der Befragten gaben an, regelmäßig Bagger zu fahren. Radlader fahren 65 Prozent der Probanden regelmäßig, Raupen 63 Prozent. Der Anteil der Befragten, der regelmäßig LKW oder Kipper fährt, liegt bei 40 Prozent. Regelmäßige Kranfahrten führen 42 Prozent der Probanden durch.

Immer den selben Bagger fahren 53 Prozent der Befragten, der Anteil der Befragten, die immer den selben Radlader fahren, liegt bei elf Prozent. Stets die selbe Raupe fahren 14 Prozent der Teilnehmer, 23 Prozent fahren immer den selben LKW bzw. Kipper. 18 Prozent der Fahrer bedienen immer den selben Kran.

Bei 85 Prozent der Stichprobe trifft es voll und ganz zu, dass die Marke bei Baumaschinen wichtig ist. Dies trifft bei zwölf Prozent eher zu und sowohl eher nicht als auch nicht bei jeweils einem Prozent der Probanden. Dass die Qualität bei Baumaschinen wichtig ist, trifft voll und ganz zu bei 81 Prozent der Befragten, trifft eher zu bei 18 Prozent und trifft gar nicht zu bei einem Prozent. 22 Prozent gaben an, dass es voll und ganz zu trifft, dass Empfehlungen ihnen bei Baumaschinen wichtig sind, eher trifft dies zu bei ebenso 22 Prozent. Bei 21 Prozent der Befragten trifft dies eher nicht zu, auf 35 Prozent trifft es gar nicht zu.

Voll und ganz zu trifft bei 24 Prozent, dass das Serviceangebot bei Baumaschinen wichtig ist, eher zu trifft dieser Punkt bei einem Viertel, also 25 Prozent. Auf 36 Prozent der Teilnehmer trifft dies eher nicht und auf 15 Prozent nicht zu. Dass der Preis bei Baumaschinen wichtig ist, beantworteten zehn Prozent mit „trifft voll und ganz zu“, fünf Prozent mit „trifft eher zu“, 21 Prozent mit „trifft eher nicht zu“ und 64 Prozent mit „trifft nicht zu“.

Auf 13 Prozent der Probanden trifft es voll und ganz zu, dass ihnen Nachhaltigkeit bei Baumaschinen wichtig ist. 28 Prozent gaben an, dass dieser Punkt auf sie eher zu trifft. Eher nicht zutreffend ist dies auf 38 Prozent, „trifft gar nicht zu“ gaben 20 Prozent an.

Dass Sicherheit bei Baumaschinen wichtig ist, haben 74 Prozent der Befragten mit „trifft voll und ganz zu“, 16 Prozent mit „Trifft eher zu“, vier Prozent mit „trifft eher nicht zu“ und fünf Prozent mit „trifft nicht zu“ beantwortet.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

52 Prozent der Probanden gaben an, dass es voll und ganz zu trifft, dass ihnen Komfort bei Baumaschinen wichtig ist. 32 Prozent beantworteten die Frage mit „trifft eher zu“. „Trifft eher nicht zu“ haben neun Prozent der Fahrer geantwortet, auf sieben Prozent trifft es nicht zu.

80 Prozent der Fahrer gaben an, bei Baggern Lieblingsmarken zu haben. Genannt wurde hierbei 52 mal *Liebherr*, 22 mal *CAT*, *Hitachi*⁵ zwölf mal, *Komatsu*⁶ zehn mal, sechs mal *Volvo*⁷, *Terex*⁸ fünf mal, *Atlas* vier mal und *Yanmar* zwei mal.

Lieblingsmarken bei Radladern zu haben, bejahten 24 Prozent der Fahrer. Als Lieblingsmarken angegeben wurden *Wacker Neuson*⁹ elf mal, *CAT* acht mal, *Liebherr*, *Terex* und *Schaeff* jeweils fünf mal.

30 Prozent der Befragten beantworteten die Frage, ob sie Lieblingsmarken bei Raupen haben, mit Ja. 25 mal wurde hierbei bei dieser Baumaschine *Liebherr* als Lieblingsmarke genannt, 14 mal *Cat*, drei mal wurde *Case* als Marke genannt und zwei mal *Komatsu*. Als Lieblingsmarken bei LKW bzw. Kipper wurden 30 mal *MAN* genannt, 24 mal *Mercedes*. Insgesamt gaben 38 Prozent der Fahrer an, bei LKW bzw. Kippern Lieblingsmarken zu haben.

Lieblingsmarken bei Kranen zu haben gaben 42 Prozent der Probanden an, davon haben 49 Befragte *Liebherr* als Lieblingsmarke genannt, 9 *Terex* und eine Person *Atlas*. Die Frage danach, ob Glaubwürdigkeit und Vertrauen Aspekte sind, welche eine Marke zu einer Lieblingsmarke macht, beantworteten 39 Prozent mit „trifft voll und ganz zu“. Eher zu trifft dieser Aspekt bei 49 Prozent, eher nicht bei neun Prozent, gar nicht bei drei Prozent der Teilnehmer. Die volle Zustimmung, dass Qualität ein Aspekt ist, der die Marke zu einer Lieblingsmarke macht, gaben 79 Prozent. „Trifft eher zu“ gaben bei diesem Punkt 16 Prozent an. Dass dies eher nicht zutrifft antworteten drei Prozent, gar kein Zutreffen gaben zwei Prozent an. Die Frage, ob persönlicher Kontakt zur Marke ein Aspekt ist, der die Marke zu einer Lieblingsmarke macht, beantworteten 65 Prozent mit „trifft voll und ganz zu“, 14 Prozent mit „trifft eher zu“, neun Prozent mit „trifft eher nicht

⁵ Hitachi Construction Machinery ist eine Firma aus dem japanischen Mischkonzern Hitachi. Das Portfolion von Hitachi Baumaschinen umfasst dabei Bagger verschiedener Größen, Spezialmaschinen, Radlader, Muldenkipper und Krane (Hitachi Construction Machinery Europe NV, 2019).

⁶ Komatsu ist eine in Tokio sitzende Marke, deren Produkte verschiedene Hydraulikbagger umfasst, ebenso wie Planiertraupen, Muldenkipper, Motor-Grader, Rad-, Bagger- und Kompaktlader (Komatsu Europe International NV, 2019).

⁷ Das Sortiment von Volvo Construction Equipment umfasst ein Bagger, Kipper, Lader, Dumper, Walzen, sowie Maschinen zur Straßenreinigung, für den Abbruch und Rohrleger (AB Volvo, 2019)

⁸ Die früher unter der Marke *terex* laufenden Bagger wurden durch Firmenumstrukturierungen zu *Schaeff*, wobei es sich wiederum um eine Firma von *Yanmar* handelt. Dennoch nehmen viele Kunden und Fahrer die drei als gesonderte Marken wahr (B_I Medien, 2017). Entsprechend werden sie in dieser Arbeit als solche gesehen.

⁹ Neben zahlreichen andere Baugeräten, stellt das Münchner Unternehmen Bagger, Radlader und Teleskopader her. Neben der Marke *Wacker Neuson*, besitzt der Baumaschinenhersteller die Firmen *Kramer* und *Weidemann*. (*Wacker Neuson SE*, 2019)

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

zu“ und zwölf Prozent mit „trifft gar nicht zu“. 13 Prozent der Fahrer gaben bei der Frage, ob Produktvielfalt ein solcher Aspekt ist, „trifft voll und ganz zu“, 23 Prozent „trifft eher zu“, 33 Prozent „trifft eher nicht zu“ und 30 Prozent „trifft nicht zu“. Bei Innovation als Aspekt dafür, dass Marken zu Lieblingsmarken werden, antworteten 23 Prozent „trifft voll und ganz zu“, 38 Prozent „trifft eher zu“, 23 Prozent „trifft eher nicht zu“ und 13 Prozent „trifft nicht zu“. Hohe Bekanntheit bzw. der Marktanteil werden in diesem Zusammenhang von 63 Prozent mit „trifft voll und ganz zu“, von 13 Prozent mit „trifft eher zu“, von zwölf Prozent mit „trifft eher nicht zu“ und von ebenso zwölf Prozent mit „trifft nicht zu“ bewertet. 66 Prozent der Befragten geben an, dass es voll und ganz zutrifft, dass die Vermittlung eines bestimmten Lebensgefühls die Marke zu ihrer Lieblingsmarke macht. Für 18 Prozent der Fahrer trifft dies eher zu, für 12 Prozent tritt es eher nicht und für vier Prozent gar nicht zu. 40 Prozent geben an, es trifft voll und ganz zu, dass das Design dazu führt, dass eine Marke zu ihrer Lieblingsmarke wird. 26 Prozent geben hier „trifft eher zu“ an, 13 Prozent „trifft eher nicht zu“ und elf Prozent „trifft gar nicht zu“. Ob das Preis-Leistungsverhältnis ein Aspekt ist, der eine Marke zu einer Lieblingsmarke macht, beantworten acht Prozent mit „trifft voll und ganz zu“, 18 Prozent mit „trifft eher zu“, 26 Prozent mit „trifft eher nicht zu“ und 48 Prozent mit „trifft nicht zu.“ Die räumliche Nähe als ein solcher Punkt wird von 18 Prozent mit „trifft voll und ganz zu“, von 23 Prozent mit „trifft eher zu“, von 16 Prozent mit „trifft eher nicht zu“ und von 42 Prozent mit „trifft nicht zu“ bewertet.

Die Frage, ob das Fahren der Lieblingsbaumaschine gewisse Lebensgefühle vermittelt, wurde wie folgt beantwortet: 50 Prozent der Fahrer gaben an, dass es voll und ganz zu trifft, dass das Fahren von ihrer Lieblingsbaumaschine Stolz in ihnen auslöst. Auf 34 Prozent trifft dies eher zu, auf neun Prozent eher nicht und auf sieben Prozent nicht. „Trifft voll und ganz zu“ antworteten 38 Prozent der Probanden darauf, dass Sie beim Fahren der Lieblingsbaumaschine Prestige fühlen. Auf 40 Prozent trifft dies eher zu, auf zwölf Prozent eher nicht und auf elf Prozent nicht zu. „Trifft voll und ganz zu“ gaben 63 Prozent der Befragten an, dass Sie Freude bzw. Spaß verspüren. „Trifft eher zu“ antworteten 22 Prozent, „trifft eher nicht zu“ zehn Prozent und „trifft nicht zu“ fünf Prozent. Dass sie sich stark fühlen „trifft voll und ganz zu“ auf 18 Prozent, „trifft eher zu“ auf 20 Prozent, „trifft eher nicht zu“ auf 37 Prozent und „trifft nicht zu“ auf 26 Prozent der Fahrer. Ob sie bei der Nutzung der Lieblingsbaumaschine Macht empfinden, beantworteten 12 Prozent der Fahrer mit „trifft voll und ganz zu“, 13 Prozent mit „trifft eher zu“, 32 Prozent mit „trifft eher nicht zu“ und 43 Prozent mit „trifft nicht zu“.

49 Prozent der Probanden gaben an, dass es voll und ganz zu trifft, dass ihnen die Arbeit mit ihrer Lieblingsbaumaschine leichter fällt, 45 Prozent gaben an, dass dies eher zutrifft. Auf fünf Prozent trifft dies eher nicht und auf ein Prozent nicht zu.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

34 Prozent der Fahrer sagen, dass es voll und ganz zu trifft, dass ihnen die Arbeit schwerer fällt, wenn sie mit einer Maschine arbeiten, die sie nicht gerne mögen. Eher trifft dies auf 32 Prozent zu, eher nicht auf 16 Prozent und nicht auf 18 Prozent.

Ergebnisse der Fragen zur eigenen Rolle beim Kauf von Baumaschinen

Auf 54 Prozent der Befragten trifft es voll und ganz zu, dass sie das Gefühl haben, ihr Chef würde in die Entscheidungen beim Kauf von Baumaschinen einbeziehen, auf 30 Prozent trifft dies eher zu, auf elf Prozent eher nicht und auf sechs Prozent nicht.

Die Frage danach, ob der Chef die Meinung des Probanden beim Kauf von Baumaschinen berücksichtigt, beantworteten 57 Prozent mit „trifft voll und ganz zu“, 26 Prozent mit „trifft eher zu“, acht Prozent mit „trifft eher nicht zu“ und zehn Prozent mit „trifft nicht zu“.

56 Prozent der Befragten geben „trifft voll und ganz zu“ an auf die Frage, ob sie das Gefühl haben, dass es dem Chef wichtig ist, dass sie mit ihrer Baumaschine zufrieden sind. Hierbei geben 30 Prozent „trifft eher zu“ an, fünf Prozent „trifft eher nicht zu“ und neun Prozent „trifft nicht zu“ an.

Ergebnisse der Fragen zur Kommunikation

40 Prozent der Befragten geben an, in Kontakt zum Hersteller ihrer Baumaschinen zu stehen. Entsprechend stehen 60 Prozent in keinem. Diejenigen, die in Kontakt zu den Herstellern stehen, stehen zu 37 Prozent in persönlichem Kontakt, zu acht Prozent in telefonischem Kontakt. 20 Prozent stehen zum Hersteller in Kontakt per Email und zu 36 Prozent in Kontakt über Veranstaltungen. Bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich.

Die Fahrer, die angegeben haben in keinem Kontakt zu den Herstellern ihrer Baumaschine stehen, beantworteten die Frage, ob sie gerne einen solchen Kontakt hätten zu 59 Prozent mit „trifft voll und ganz zu“, zu 22 Prozent mit „trifft eher zu“, zu neun Prozent „trifft eher nicht zu“ und zu zehn Prozent „trifft nicht zu“.

Bei der Frage, was sich die Fahrer unter einem persönlichen Kontakt zum Hersteller vorstellen könnte, bzw. was er sich davon versprechen würde, wurden die vorgegebenen Punkte folgendermaßen beantwortet: Werksführungen treffen hierbei für 52 Prozent zu, für 31 Prozent eher zu, für 13 Prozent eher nicht zu und für vier Prozent nicht zu. Bei zielgruppengerichteten Veranstaltungen gaben 61 Prozent „trifft voll und ganz zu“, 23 Prozent „trifft eher zu“, zwölf Prozent „trifft eher nicht zu“ und vier Prozent „trifft nicht zu“ an. Bei Einblick in die Entwicklung und frühzeitigem Feedback führten 47 Prozent „trifft voll und ganz zu“, 22 Prozent „trifft eher zu“, 13 Prozent „trifft eher nicht zu“ und 18 Prozent „trifft nicht zu“ an. Die Fahrer bewerteten Werbegeschenke zu 56 Prozent mit „trifft voll und ganz zu“, zu 18 Prozent mit „trifft eher zu“, zu neun Prozent mit „trifft eher

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

nicht zu“ und zu 16 Prozent mit „trifft nicht zu“. Bei dem Punkt der Entstehung einer Community mit anderen Fahrern wurde „trifft voll und ganz zu“ von 67 Prozent der Probanden gewählt. Eher zu trifft dieser Punkt auf 22 Prozent, eher nicht zu auf neun Prozent, nicht zu auf drei Prozent der Befragten. Beim Austausch über Neuigkeiten als ein Punkt, den sich die Befragten von einer Kommunikation direkt zum Hersteller wünschen würden, gaben 53 Prozent an, dass dies voll und ganz zutrifft, 22 Prozent, dass es eher zutrifft, 16 Prozent, dass dies eher nicht zutrifft und acht Prozent gaben kein Zutreffen an. Den Austausch über eigene Projekte bewerteten die Fahrer im Zusammenhang mit dieser Frage zu 67 Prozent mit „trifft voll und ganz zu“, zu 18 Prozent mit „trifft eher zu“, zu elf Prozent mit „trifft eher nicht zu“ und zu vier Prozent mit „trifft nicht zu“. Schneller Service und Hilfestellung als etwas, das sich die Fahrer aus dem Kontakt zum Hersteller erhoffen, trifft auf 46 Prozent der Fahrer voll und ganz, auf 30 Prozent der Befragten eher, auf elf Prozent eher nicht und auf zwölf Prozent nicht zu. 62 Prozent der Fahrer gaben an, dass es auf sie voll und ganz zutrifft, dass der direkte Kontakt zum Hersteller für sie ein Grund sei, diese Marke einer anderen vorzuziehen. Dies trifft auf 26 Prozent der Probanden eher zu, auf fünf Prozent eher nicht zu und auf sieben Prozent nicht zu.

Die Frage, welche Kundenbindungsmaßnahmen in der Baumaschinenbranche bekannt sind, wurde zu 74 Prozent mit „keine“ beantwortet. 17 Prozent der Befragten kannten mindestens einen Fahrerclub, vier Prozent war ein Magazin speziell für Fahrer bekannt. Drei Prozent der Fahrer nannten an dieser Stelle Events mit Produkttests und ein Prozent nannte eine App.

Ergebnisse der Korrelationen

Die Zusammenhänge zwischen den Fragen wurden mit Kreuztabellen unter Verwendung des Chi-Quadrat-Tests auf ihre Signifikanz getestet.

Festgestellt wurden Signifikanzen zwischen den Items 09,10,11 (Fragen nach der eigenen Rolle beim Kauf von Baumaschinen) und Item 17 (Länge der Betriebszugehörigkeit), Item 18 (Anzahl der Mitarbeiter im Betrieb) und 20 (Branche des Arbeitgeber-Unternehmens).

Signifikanz festgestellt wurde weiterhin zwischen dem Alter und der Frage danach, ob der Proband bei Baggern eine Lieblingsmarke hat, nicht aber bei den Fragen nach Lieblingsmarken bei den anderen abgefragten Baumaschinen. Signifikant sind die Ergebnisse des Zusammenhangs zwischen dem regelmäßigen Fahren einer Baumaschine und dem Existieren einer Lieblingsmaschine der jeweiligen Kategorie bei Baggern, Raupen, LKW/Kipper und Kran, nicht signifikant ist es bei Radladern.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Zwischen dem Bagger als Lieblingsmarke und der Vermittlung der Gefühle Freude/Spaß, Stolz sowie Macht konnte eine Signifikanz festgestellt werden, nicht aber mit den Gefühlen Stolz und Prestige.

Signifikanz zwischen dem Alter der Probanden und, ob der Proband mit den Herstellermarken in persönlichem Kontakt steht ist vorhanden. Nicht signifikant sind die Frage nach der Mitarbeiterzahl des Arbeitgeberunternehmens und dem persönlichen Kontakt.

4.4 Auswertung der Befragungen

Im Folgenden werden die zuvor dargelegten Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Befragungen interpretiert und diskutiert.

4.4.1 Auswertung der Experteninterviews

Um über Kundenbindung und -kontakt zu sprechen, ist es zunächst erforderlich, die Vertriebsstrukturen der Baumaschinenhersteller zu beleuchten:

Der Vertrieb zahlreicher Marken, darunter auch Liebherr, erfolgt über Vertriebsniederlassungen oder Händler-Partner, denen für beispielsweise die Marke *Liebherr* verschiedene Gebiete zugeordnet werden. Über Exklusivverträge bekommen bestimmte Händler verschiedene Regionen zugeteilt, in denen sie die Kunden bedienen. Üblicherweise wird sich an diese Struktur gehalten und nicht an Kunden in anderen Gebieten verkauft. Dies bietet Vorteile für Händler und Hersteller. Der in einer Region die Marke vertreibende Händler hat in einer gewissen Region den Vorteil, dass ein Kunde, der sich für einen Bagger der Firma *Liebherr* interessiert, eine Geschäftsbeziehung mit diesem Händler eingehen muss, da dieser die Marke in seinem Gebiet exklusiv verkauft. Der Hersteller profitiert durch dieses System insofern, dass er keine eigene Vertriebsstruktur aufbauen muss. Weiterhin ist es für ihn von Vorteil, dass der Händler auch weitere bauverwandte Produkte verkauft, die dazu führen, dass die Kunden auch in anderen Zusammenhängen mit den Händlern in Kontakt stehen. Allerdings ist hierbei zu beachten, dass negative Erfahrungen, schlechte Kontakte oder Antipathien zwischen Kunde und Händler zu einem Abwandern zu einer anderen Marke führen kann, da die Geschäftsbeziehung mit dem Händler nur so umgangen werden kann. Dies stellt für die Hersteller ein gewisses Risiko dar, umso wichtiger ist die Auswahl der Händler und die Ausarbeitung einer gemeinsamen Strategie. Aus Sicht der Kunden ist die Zwischeninstanz der Händler in einigen Fragen problematisch, hierzu zählen die Wünsche nach Sonderanfertigungen, sowie Feedback der Fahrer zu den Maschinen, welche nach Einschätzung der Kunden in einigen Fällen von den Händlern nicht ernst genug genommen werden oder nicht an die Hersteller weitergeben werden. Dies ist ein

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Punkt, der besonders für die Hersteller relevant ist, da die Rückmeldungen aus der praktischen Anwendung von den Fahrern, die für die Kaufentscheidung eine Rolle spielen, für die Weiterentwicklung der Baumaschinen wichtig ist.

Die Grundlage des Geschäftsmodells der Händler sind partnerschaftliche Beziehungen zu den Herstellermarken, sowie zu den Kunden. Der Kontakt zu den Herstellern besteht beinahe andauernd. Da Bestandskunden und deren erneuter Kauf bei einem Händler für diese sehr wichtig sind, ist das Management der Kundenbeziehungen Teil des Kerngeschäftes. Die Betreuung der Kunden erfolgt für die jeweiligen zugeteilten und zuständigen Verkäufer. Dabei wird versucht, alle Ebenen des Unternehmens anzusprechen, von der Geschäftsführung hin zum Fahrer.

Die Ermittlung des Baumaschinenbedarfs erfolgt bei den Kunden auf unterschiedliche Arten, beispielsweise über eine Mittelfristplanung, die den Baumaschinenbedarf für die nächsten Jahre festlegt, nach Laufzeit der Baumaschinen oder mit dem Austausch der Geräte bei Unwirtschaftlichkeit. Unabhängig davon ist die Vorgehensweise immer ähnlich: Nach Feststellung eines Bedarfes wird unter Einbezug der entsprechenden Maschinenführer, der Werkstatt und ggf. Bauleitung oder Meister auf Anbieter verschiedener präferierter Hersteller zugegangen, es werden Test- und Vergleichsfahrten durchgeführt und auf Basis dieser, sowie kaufmännischer Aspekte entschieden. Werks- sowie Messebesuche mit allen Beteiligten können ein Teil dieses Prozesses sein.

Bei dem Kontakt zwischen Händler und Kunde hat sich ein Wandel vollzogen: Während in früheren Zeiten der Kontakt unterjährig beispielsweise durch spontane Besuche in den Büros und auf den Baustellen häufiger gegeben war, ist dies heute teilweise aus Zeitgründen nur noch selten der Fall und Kontakte bestehen hauptsächlich nur noch, sofern Kaufentscheidungen anstehen. Hierbei bestätigen Ausnahmen die Regel, denn einige Fahrer stehen auch heute noch in engem Kontakt zu den Händlern. Den Hauptfokus ihrer Marketingaktivitäten und Kommunikationsmaßnahmen legen die Händler auf die Inhaber-Ebene, obwohl die Erfahrung der Händler zeigt, dass an der Kaufentscheidung neben der Geschäftsführung auch Fahrer, Bauleitung und Werkstatt beteiligt sind, mit einer Tendenz zum steigenden Einfluss der Maschinenführer mit aktuell einem Anteil von schätzungsweise 30 bis 60 Prozent aus Sicht der Händler. Die Kunden sehen den Einfluss des Fahrers bei mindestens 50 Prozent, den eigenen bei etwa 10 bis 30. Somit nehmen die Maschinenführer die wichtigste Position in der Kaufentscheidung ein. Dies sehen die Händler nicht, ihrer Einschätzung nach liegt die letzte Entscheidung bei den Inhabern. Diese Ansicht ist von Seiten der Händler zu überdenken. Der Einfluss der Fahrer ist so groß, da die Geschäftsführung vor allem im Hinblick auf den Mangel an Fachkräften und Mitarbeitern eine Unzufriedenheit der Anwender unbedingt verhindern will. Die Kunden empfinden den

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Kontakt zu sowohl Herstellern, als auch Händlern als relevant. Der Kontakt zu den Herstellern wird vor allem bei Sonderwünschen und besonderen Angeboten als wichtig angesehen. Der Kontakt zu den Händlern wird bei Kaufabsichten eingegangen, unterjährig ist dieser lose vorhanden.

Die Händler sehen den emotionalen Anteil der Kaufentscheidung mit 30 Prozent als den deutlich geringeren gegenüber der Rationalität und schätzen ihn damit geringer ein, als die Kunden diesen sehen. Diese sehen den rationalen Aspekt auch im Vordergrund, jedoch mit 40-60 Prozent Anteil von Emotionen. Somit spielen diese beim Kauf von einem B2B-Produkt eine große Rolle, vergleichbar mit dem Kauf eines PKW. Von beiden Seiten werden Test- und Wettbewerbsergebnisse als unwichtiges Kriterium im Kaufentscheidungsprozess gesehen. Die Vorgehensweise beim Kauf zieht eigene Vergleiche und Tests für die individuellen Anwendungsbereiche vor, damit sich Kunde und Fahrer ein eigenes Bild von den Maschinen machen können. Dies ist viel relevanter und somit die übliche Vorgehensweise. Ähnlich verhält es sich mit persönlichen Empfehlungen, jedoch ist eine gute Reputation von Kollegen nicht unwichtig, da diese in der Regel ehrliche Meinungen kommunizieren. Die Marke ist in sofern wichtig, als dass nach dieser und ihrem Image und dem Gesamtaufreten des Herstellers eine gewisse Vorauswahl getroffen wird. Sie fungiert als eine Art Eintrittskarte in die Kaufüberlegungen. Sowohl Händler, als auch Kunden sehen die Qualität, das Preis-Leistungsverhältnis, Kulanzverhalten, persönliche Kontakte und räumliche Nähe als sehr wichtig. Diese Punkte müssen erfüllt werden, damit eine Marke bei den Kaufentscheidungen in Betracht gezogen werden. Um Kunden an sich und an die vertriebenen Marken zu binden, setzen die Händler zunächst auf einen guten Kontakt zum Kunden und persönliche Beziehungen, handlungsfähiges und gut ausgebildetes Personal, sowie eine überzeugende Qualität der Produkte. Der Fokus der Kommunikation der Händler liegt bei der Geschäftsführung, da diese als Hauptentscheider gesehen werden, wobei es sich um einen Trugschluss handelt. Die Relevanz der Fahrer wird unterschätzt, es sollte ein größeres Augenmerk auf diese gelegt werden und es gilt spezielle Programme für diese Zielgruppe auch von Seiten der Händler zu entwickeln. Die bereits existierenden Kundenbindungsprogramme, welche von den Herstellern initiiert werden, sind in die für die Geschäftsführung und in die für Fahrer zu unterscheiden. Die Kunden nehmen solche Einladungen aus Zeitmangel sehr oft nicht wahr, Veranstaltungen für Fahrer werden begrüßt und als eine Wertschätzung der Maschinenführer gesehen. Die Geschäftsführung befürwortet die Teilnahme der Fahrer an derartigen Events, solange diese dem Anwender in seiner Arbeit einen Mehrwert bringen. Darüberhinausgehende Kundenbindungsmaßnahmen für Fahrer sollten aus Sicht der Inhaber auf das Wochenende gelegt werden und die Familien der Zielgruppe mit einbeziehen. Dies ist außerdem eine gute Möglichkeit für die

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Nachwuchsförderung. Den Kunden ist bewusst, dass durch die Veranstaltungen durchaus eine Beeinflussung der Fahrer in Richtung der entsprechenden Marke stattfindet, dies wird nicht als Problem gesehen, sondern den Veranstaltungen ein großes Potenzial zugeschrieben. Die Händler sind sich über das Maß der Beeinflussung der Fahrer uneinig, wodurch begründet werden kann, dass diese keine solchen für Fahrer initiierten Kundenbindungsmaßnahmen durchführen.

4.4.2 Auswertung der quantitativen Befragung

Auswertung der einzelnen Items

Der Bagger ist die Baumaschine, die von den meisten Befragten regelmäßig gefahren wird, ebenso wird am häufigsten immer derselbe Bagger benutzt, nämlich in über der Hälfte der Fälle. Neben dem Bagger werden Radlader und Raupen häufiger regelmäßig gefahren als unregelmäßig, andersherum ist dies bei Kranen und LKW/Kipper. Dies könnte auf die Größe und Komplexität der Maschinen zurückgeführt werden. Lieblingsmarken haben die meisten der Fahrer bei Baggern, gefolgt von Kranen mit bereits unter 50 Prozent, LKW/Kipper, Raupen und Radladern. Obwohl der Bagger die einzige Baumaschine ist, bei welcher der überwiegende Teil der Fahrer Lieblingsmarken hat, ist die Marke dennoch der Aspekt, der den Fahrern bei Baumaschinen am wichtigsten ist. Gefolgt wird dieser Aspekt von Qualität, Sicherheit und Komfort und damit den Punkten, die den Fahrer direkt bei seiner Arbeit betreffen. Im Umkehrschluss ist den Fahrern der Preis der Baumaschine am wenigsten wichtig, begründet werden könnte dies damit, dass die Bezahlung durch den Unternehmer erfolgt und nicht durch den Fahrer. Dieser Aspekt betrifft den Fahrer nicht direkt und er liegt nicht in seinem Aufgaben- und Verantwortungsbereich.

Die Hauptgründe dafür, dass eine Marke zur Lieblingsmarke bei Baumaschinen wird, sind die Qualität, die Vermittlung eines bestimmten Lebensgefühls und persönlicher Kontakt zur Marke, gefolgt von Design und Glaubwürdigkeit/Vertrauen. Die Qualität der Produkte ist ein ausschlaggebendes Kriterium für die Fahrer, diese hat einen direkten Einfluss auf ihre Arbeit und Ergebnisse. Qualitativ hochwertige Maschinen mit intuitiver Benutzung, mit denen die Arbeit einfacher, weniger mühsam, schneller und effektiver verrichtet werden kann, sind dem Fahrer bei seiner täglichen Arbeit wichtig. Auf 85 Prozent der Fahrer trifft es zu oder eher zu, dass ihnen das Fahren mit ihren Lieblingsbaumaschinen Freude/Spaß macht und, dass es sie stolz macht. Stolz ist also im Zusammenhang mit Baumaschinen eine häufige und dementsprechend für diese Untersuchung relevante Emotion. Eng hiermit im Zusammenhang steht, dass für 77 Prozent der Fahrer ihre Lieblingsbaumaschine ein Prestigeobjekt ist. Dass ein Arbeitsgerät, um welches es sich de facto bei Baumaschinen handelt, bei den Fahrern solche positive Emotionen auslöst, kann dazu führen, dass für sie ihre Arbeit einen

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

besonderen und höheren Stellenwert einnimmt, da ihr Beruf für sie nicht nur soziale und finanzielle Sicherheit bedeutet, sondern darüber hinaus auch diesen durch die Emotionen verursachten weitem Mehrwert liefert. Diese Gefühlsvermittlung ist ein ausschlaggebender Grund dafür, warum es sich um die Lieblingsmarken der Fahrer handelt. „Baumaschinen verkörpern mehr als Stahl und reine Motorentechnik – sie bedeuten Emotionen und stehen für Werte“ (Zeppelin Baumaschinen GmbH, 2015, o.S.). Sie fahren gerne mit den besagten Maschinen, dabei fällt ihnen ihre Arbeit leichter. Dies wiederum könnte zu besseren Ergebnissen führen, die Effizienz auf der Baustelle erhöhen und somit zu einem verbesserten Ergebnis des Unternehmens führen. Außerdem steigt die Zufriedenheit der Maschinenführer insgesamt an, wenn sie eine Maschine ihrer Lieblingsmarke nutzen, was die Gefahr eines Wechsels zu einem Konkurrenten mindert. Dies ist ein wichtiger Punkt für Arbeitgeber.

Dass die entgegengesetzte Frage („Wenn ich mit einer Maschine arbeite, die ich nicht gerne mag, fällt mir die Arbeit schwerer“) weniger eindeutig beantwortet wurde und von nur 66 Prozent eher zugestimmt oder zugestimmt wurde, mag daran liegen, dass die Fahrer sich somit nicht Lücken in Ihren Fähigkeiten und Kompetenzen bei der Bedienung von Baumaschinen und somit ihrer täglichen Arbeit eingestehen. Insgesamt ist das Ergebnis dieser beiden Fragen, dass die Fahrer ihrer Arbeit besser und einfacher nachgehen können, wenn sie mit einer Baumaschine ihrer Lieblingsmarke fahren., sie verfügen dennoch die Kompetenz und Qualifikation, auch Geräte anderer Hersteller zu führen.

Über die Hälfte aller Fahrer ist davon überzeugt, dass sie durch ihren Vorgesetzten in den Kauf von Baumaschinen einbezogen werden, dass dabei ihre Meinungen berücksichtigt werden und dass es ihrem Chef wichtig ist, dass er mit seinen Maschinen zufrieden ist. Ein weiteres Viertel aller Befragten stimmt diesen Punkten teilweise zu. Eine positive Antwort auf diese Fragen gibt also über drei Viertel, was zeigt, dass die Fahrer zumindest in dem Glauben sind, eine nicht unbedeutende Rolle beim Kauf von Baumaschinen zu spielen. Dies stärkt die Ausgangssituation der Fahrer in Verhandlungen über Löhne, sowie im Kaufentscheidungsprozess. Außerdem zeigt es auf, wie das Verhältnis des überwiegenden Anteils der Fahrer zu den entsprechenden Vorgesetzten ist: Es gibt Kommunikation und Austausch über die Maschinen und deren Zustand, über Hersteller und ihre Produkte, sowie über die Wünsche und Meinungen der Fahrer. Ein solcher Einbezug stellt für die Fahrer eine Wertschätzung dar und zeigt, dass die Geschäftsführung die Bedeutung der Fahrer für das eigene Unternehmen erkannt hat und diese als Fachkräfte und nicht schwer ersetzbar Mitarbeiter einstuft.

Der überwiegende Teil der Fahrer steht nicht im Kontakt zu den Herstellermarken. Dies kann zum einen durch die Zwischeninstanz der Händler begründet werden, durch die

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

generell seltener Kontakt zwischen den Endkunden und den Herstellern besteht. Darüber hinaus ist Zeitmangel von beiden Seiten ein Grund, der zu diesem Stand geführt hat. Um Kontakt aufzubauen, müssten die Hersteller auf die Fahrer konkret zugehen. Der bestehende Kontakt erfolgt größtenteils persönlich oder über Veranstaltungen, weniger über Emails und am wenigsten telefonisch. Da es sich bei der Arbeit der Baumaschinenführer um keine Schreibtischarbeit handelt, sind Kontakt über Emails und telefonischer Kontakt während der Arbeitszeit wenig einfach aufzubauen. Der persönliche Kontakt über Baustellenbesuche ist für die Händler ein Weg, die Fahrer anzutreffen und in Kommunikation mit diesen zu kommen. Der Kontakt über Veranstaltungen, wie unter anderem auch der Messe bauma, ist weniger intensiv, wird allerdings dennoch von den Fahrern als direkte Kommunikation mit den Herstellermarken wahrgenommen und hochgeschätzt. Dies zeigt, dass es möglich ist, mit einfachen Methoden und wenig Investitionen eine scheinbare Kommunikation mit den Fahrern aufzubauen. Der Großteil der Fahrer, die in keinem Kontakt zu den Marken der Baumaschinen stehen, würden sich dies wünschen. Als Hauptgründe hierfür werden der Wunsch nach der Entstehung einer Community und dem Austausch eigener Projekte genannt. Dies führt über die Einladung zu Messen hinaus. Weitere vertiefte und intensivierete Kommunikationsmaßnahmen und Marketingaktivitäten sind zur Befriedigung dieser Bedürfnisse der Zielgruppe der Fahrer von Seiten der Hersteller notwendig. Alle weiteren angeführten Punkte werden ebenfalls positiv beantwortet, am wenigsten relevant ist es für die Fahrer dabei, Einblick in die Entwicklung zu erlangen und frühzeitiges Feedback zu geben. Die Fahrer wollen ihre eigenen Erfahrungen mit Gleichgesinnten teilen, Kontakte zu anderen Maschinenführern knüpfen und über ihre Arbeit und Maschinen sprechen. Der Gedanke einer Gemeinschaft mit Interaktionen und Austausch steht für die Fahrer also im Vordergrund.

Auf 87 Prozent der Fahrer trifft es (eher) zu, dass der direkte Kontakt zu den Herstellermarken ein Grund wäre, eine Marke einer anderen vorzuziehen. Entsprechend wichtig ist dieser Punkt für sie und entsprechend hoch ist das Potenzial für die Marken in Anbetracht dessen, dass 40 Prozent der Fahrer keinen solchen Kontakt zu den Herstellern haben. Dabei können bereits kleine Schritte von Seiten der Hersteller eine große Wertschätzung bei den Fahrern herbeiführen, da diese sich dadurch von den großen Marken ernstgenommen fühlen. Vertiefte Aktivität hat weiterführend eine entsprechend besonders hohe Dynamik.

Beinahe 75 Prozent der befragten Fahrer können keine ihnen bekannten Kundenbindungsmaßnahmen in der Baumaschinenindustrie nennen, da sie keine solchen kennen. Dies zeigt auch, dass sie bisher nie von Herstellern oder Händlern auf solche Programme angesprochen wurden oder zu diesen eingeladen wurden. Am geläufigsten sind dabei die Fahrerclubs, insbesondere der Fahrerclub von CAT, welcher

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

auf der bauma durch seine große Präsenz viel Aufmerksamkeit auch von Nicht-Mitgliedern bekommen hat (Baublatt Nr. 403.), wenige kennen Magazine für Fahrer oder Apps.

Auswertung Korrelationen

Ob ein Fahrer sich als Teil des Kaufentscheidungsprozesses sieht, steht im Zusammenhang damit, wie lange er dem Betrieb zugehörig ist und wie viele Mitarbeiter das Unternehmen hat. Erwartet werden könnte, dass eine geringere Betriebszugehörigkeit einen niedrigeren Wert in der Einschätzung der eigenen Rolle im Kaufentscheidungsprozess mit sich führt. Dem ist nicht so, auch die Fahrer mit unter fünf Jahren Tätigkeit im Unternehmen fühlen sich mit ihrer Meinung zu den Baumaschinen ernst genommen. Außerdem ist der Anteil derer, die das Gefühl haben, die Meinung wird nicht berücksichtigt, am größten bei den Fahrern mit der längsten Zugehörigkeit. Woran dies liegt, ist fraglich. Meinungen können nur berücksichtigt werden, wenn diese geäußert werden. Ein möglicher Grund könnte fehlendes Feedback von oder mangelnde Kommunikation mit den Mitarbeitern dieser Gruppierung sein. Weiterhin könnte angenommen werden, dass langjährige Mitarbeiter bereits mehrere Generationen der gleichen Maschine führen, mit diesen seither glücklich sind und die Vorgesetzten davon wissen und deshalb keine weitere Kommunikation darüber von Nöten ist. Aufgrund des großen Bedarfs an Personal auf dem Bau und dem entsprechenden Konkurrenzkampf der Arbeitgeber um die Mitarbeiter, kann gefolgert werden, dass auch erst seit kürzerer Zeit Beschäftigte sofort in die Kaufentscheidung mit einbezogen werden, um diese nach kurzer Zeit somit an den Arbeitgeber zu binden und ein Abwandern zu verhindern.

Je mehr Mitarbeiter das Unternehmen hat, umso eher haben die Mitarbeiter das Gefühl, ihre Meinung wird nicht mitberücksichtigt. Die Befragten der Unternehmen mit ein bis zehn Mitarbeiter sind vollständig von einem Einbezug in den Kaufentscheidungsprozess überzeugt. Es handelt sich hierbei also um relativ kleine Firmen, bei denen ein enger Kontakt zu den Mitarbeitern gepflegt wird und eine diagonale Kommunikation über die Baumaschinen des Unternehmens besteht. Bei einer Betriebsgröße von 10 bis 50 Mitarbeitern liegt der Wert derer, die sich nicht in die Entscheidung integriert fühlen, bei etwa 10 Prozent und ist damit vergleichsweise niedrig. Dieser Wert steigt bei 50 bis 75 Mitarbeitern auf 17 Prozent, bei über 75 Beschäftigten auf 40 Prozent, einen relativ hohen Wert. Der Anteil derer, die das Gefühl haben, ihr Chef berücksichtigt die Meinung der Fahrer, ist in allen Unternehmensgrößen die Mehrheit. Dass der Anteil der Maschinenführerzahl, die ihre Meinung nicht gehört fühlen, mit der Größe des Unternehmens ansteigt, kann mit weniger, weniger direkter oder schlechterer Kommunikation zwischen dem Vorgesetzten und dem Maschinenführer zurückzuführen sein. Dies kann auf komplexere Unternehmensstrukturen mit steileren Hierarchien und

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

weiteren Entscheidungswegen mit steigender Größe der Firmen zurückzuführen sein. Das Verhältnis zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern und Fahrern ist in einem Unternehmen mit weniger Mitarbeitern sicherlich ein anderes, möglicherweise vertrauter und engeres, als in einer größeren Firma, in welcher der Kontakt zu allen einzelnen Beschäftigten weniger intensiv gepflegt werden kann. Weiterhin besteht eine Komplexität darin, sobald mehrere Fahrer die selbe Maschine nutzen und einen Anspruch erheben, bei der Kaufentscheidung mitzuwirken, sobald die Anzahl der Fahrer und deren Meinungen für ein und dasselbe Gerät steigen. Hierbei müssen Kompromisse gesucht und gefunden werden, dabei liegt es in der Natur der Sache, dass nicht alle Wünsche vollständig erfüllt werden können.

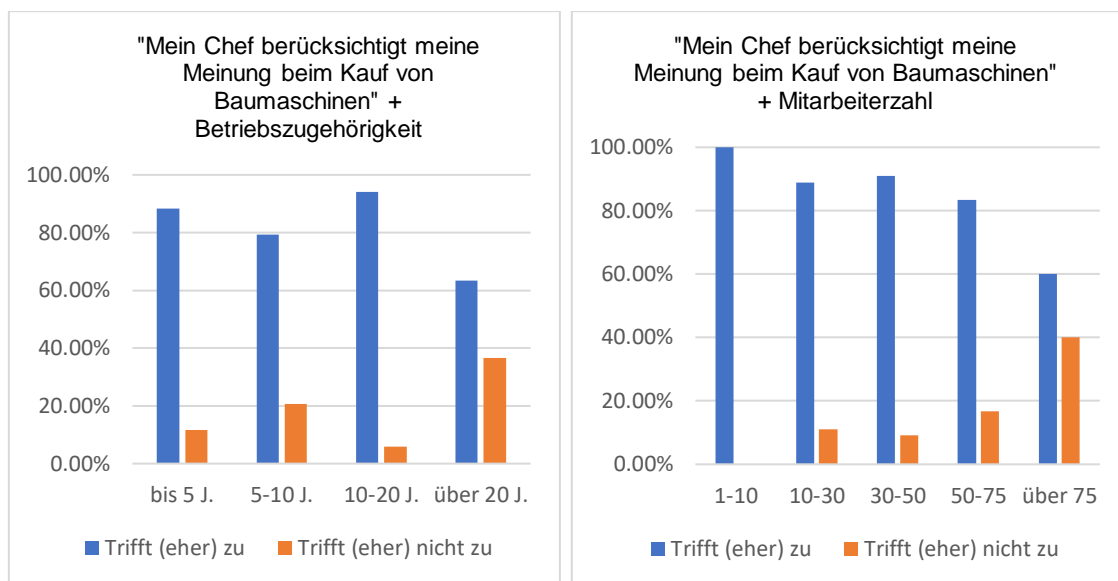


Abb. 6: Rolle der Fahrer + Betriebszugehörigkeit, Rolle der Fahrer + Mitarbeiterzahl

Das regelmäßige Fahren einer Maschine steht im Zusammenhang damit, ob der Fahrer bei dieser Maschine eine Lieblingsmarke hat, abgesehen von der Baumaschine Radlader. Wer regelmäßig eine der anderen Maschinen fährt, der hat überwiegend (in über 50% der Fälle) bei diesen eine Lieblingsmarke. Regelmäßige Nutzung führt dazu, dass der Fahrer wenn möglich verschiedene Marken vergleicht, sich mit den unterschiedlichen Herstellern beschäftigt und somit eine Vorliebe für bestimmte Geräte entwickelt. Besonders stark der Fall ist dies bei den Baggern. Da diese auch insgesamt die Maschinen sind, bei denen die meisten Anwender Lieblingsmarken haben, kann gefolgert werden, dass Bagger die Baumaschinen mit dem höchsten emotionalen Wert sind.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

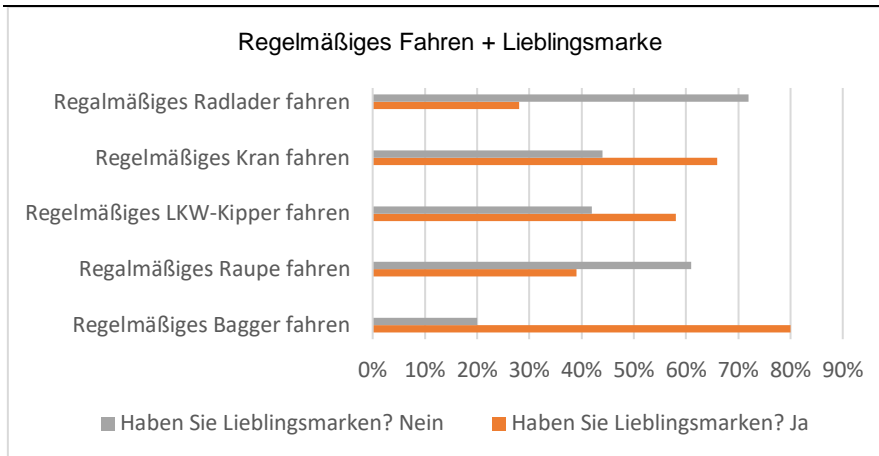


Abb.7: Regelmäßiges Fahren + Lieblingsmarke

Dabei spielt auch die Vermittlung bestimmter Gefühle bei der Nutzung der Geräte eine Rolle. Während die Minderheit der Maschinenführer mit einer Lieblingsmarke bei Baggern sich dadurch mächtig fühlt, so vermittelt das Fahren der Lieblingsmaschine über 80 Prozent der Fahrer Stolz, sowie Freude/Spaß. Diese positiven Gefühle stellen eine Verbindung zwischen dem Fahrer und dem Gerät und somit auch eine Bindung zur Herstellermarke her.

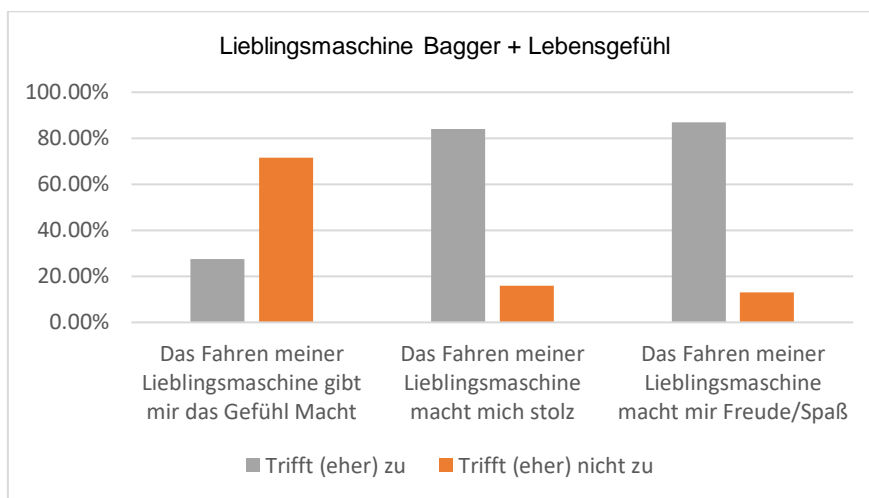


Abb.8: Lieblingsmaschine Bagger + Lebensgefühl

Es besteht ein Zusammenhang dazwischen, ob ein Fahrer in Kontakt zur Herstellermarke der Maschinen steht und seinem Alter. Zu erkennen ist, dass die Fahrer bis 55 Jahre deutlich häufiger in einem solchen Kontakt stehen, als ältere. Dies ist auch Abb. 9 zu entnehmen.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

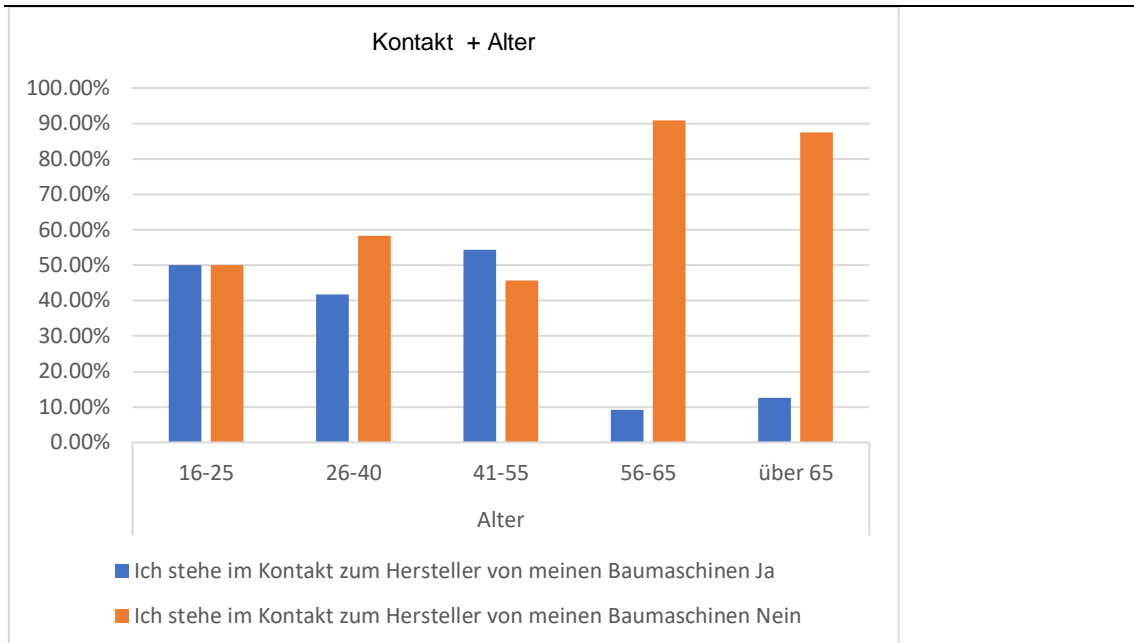


Abb.9: Kontakt + Alter

4.4.3 Überprüfung der Hypothesen/ Beantwortung der Forschungsfragen

Die zuvor aufgestellten Hypothesen werden im Folgenden mit den Ergebnissen der Befragung abgeglichen und überprüft, sowie die Forschungsfragen beantwortet. Forschungsfrage vier wird im anschließenden Kapitel 4.4.4 in Form einer Handlungsempfehlung beantwortet.

Hypothese eins wird durch die Befragung der Fahrer bestätigt.

56 Prozent der Fahrer, und damit über 51 Prozent und somit der überwiegende Teil, sehen sich selbst als wichtigen Teil des Entscheidungsprozesses beim Kauf von Baumaschinen. Sie sehen ihre Meinungen, Wünsche und Bedürfnisse von Ihrem Vorgesetzten beachtet und einbezogen. Bei der Intensität der Einschätzung der Mitentscheidung sind die Unternehmensgröße und die Betriebszugehörigkeit entscheidend.

Des Weiteren hat die qualitative Befragungen ergeben, dass der Fahrer auch aus Sicht der Geschäftsführung mit mindestens 50 Prozent einen sehr großen Einfluss auf die Kaufentscheidung hat und, dass dieser mit seiner Maschine unbedingt zufrieden sein soll. Die Aussagen der Geschäftsführung haben in diesem Zusammenhang einen besonders hohen Stellenwert, da diese Personen über die tatsächliche Mitbestimmung der Fahrer als ihre Vorgesetzten entscheiden. Der Wert von mindestens 50 Prozent mit steigender Tendenz zeigt dabei, dass die ursprüngliche Entscheider-Position der Geschäftsführung und Inhaber, die auch von Herstellern und Händlern als solche gesehen wird, durch den Einbezug der Fahrer relativiert wird.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Hypothese zwei wird teilweise bestätigt, teilweise widerlegt.

Der Aufbau einer Bindung zu den Baumaschinen ist von der Art der Maschine abhängig, so ist dies stark der Fall bei Baggern, nicht jedoch bei Radladern. Der emotionale Wert ist bei Baggern am höchsten, sie vermitteln den Fahrern bei der Nutzung bestimmte Gefühle und Werte, die diese in Ihrer Arbeit bestärken, und können somit zu einer höheren Motivation und Effizienz führen.

Als Prestigeobjekt sehen die Fahrer die Maschinen nicht, somit ist dieser Teil der Hypothese zu widerlegen.

Die Nutzung der Lieblingsmaschine macht die Anwender jedoch stolz und Ihnen Freude/Spaß. Dieser Teil der Hypothese wird somit bestätigt. Die Fahrer haben (in Ausnahme bei Radladern) Lieblingsmarken, sobald sie eine Maschine regelmäßig führen. Sie bauen folglich eine Bindung zu den jeweiligen Geräten auf, sie haben für sie also eine gewisse emotionale Bedeutung.

Hypothese drei A wurde bestätigt. Die Mehrheit der Fahrer wünscht sich den direkten Kontakt zum Hersteller. Hypothese drei B wird ebenso bestätigt: Der Punkt, der für die Fahrer am relevantesten im Zusammenhang mit dem Kontakt zu den Herstellern ist, ist die Entstehung einer Gemeinschaft. Auch Exklusivität und Hintergrundinformationen wünschen sie sich. Dies wird ebenfalls durch die Befragung der Experten bestätigt. Die Geschäftsführung insbesondere sieht in den Bemühungen von Händlern und Herstellern um die Fahrer einen willkommenen Ausdruck der Wertschätzung ihrer Mitarbeiter.

4.4.4 Maßnahmen zur Bindung von Fahrern

Die Rolle der Fahrer bei der Kaufentscheidung von Baumaschinen, die von den Geschäftsführern, sowie von den Maschinenführern selbst als entscheidend eingestuft wird, zeigt, dass die Fahrer als Zielgruppe bei Händlern und Herstellern eine größere Relevanz einnehmen müssen. Das Potenzial von Kundenbindungsmaßnahmen zur Bindung der Fahrer an Baumaschinenmarken wird als hoch eingeschätzt und die Emotionalität gegenüber den Maschinen erleichtert dies.

Im Folgenden soll auf Basis der theoretischen Grundlagen sowie den Ergebnissen der durchgeführten Befragungen eine Möglichkeit zur Bindung von Fahrern an die Herstellermarken erörtert werden.

Die Mehrheit der Fahrer wünscht sich einen direkten Kontakt zu den Herstellern. Diese Erkenntnis ist eine grundlegend relevante Information, welche als Ausgangspunkt für die weiteren Überlegungen dient. Die Unterstützung der Kunden auf Ebene der Geschäftsführung ist ebenso gegeben, dies zeigen die Ergebnisse der Experteninterviews mit diesen. Dabei betonen diese, dass neben der Wertschätzung

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

ihrer Mitarbeiter auch das Bieten echter Mehrwerte für Fahrer und ihre Arbeit und dementsprechend auch für die Unternehmen gegeben sein sollte.

Wie bereits in Kapitel 4.4.2 erörtert, wünschen sich die Fahrer durch den Kontakt zu den Marken verschiedene Vorteile und Effekte. Besonders gefragt sind hierbei die Entstehung einer Gemeinschaft von Fahrern und Fans, und der Austausch über Projekte und Neuheiten. Wie ebenfalls erläutert, besteht von Seiten der Maschinenführer weiterhin ein Interesse an zielgruppengerichteten Veranstaltungen, wie Werksführungen, sowie schnellem Service und verbesserten Hilfestellungen und den klassischen Werbegeschenken. Diese Bedürfnisse gilt es bei der Konzeption von Kommunikationsmaßnahmen zu berücksichtigen.

Der Ansatz der Gemeinschaft um eine Marke wurde bereits in **Kapitel xy** mit den dazugehörigen Vorteilen und Effekten erörtert. Weiterhin wurde beispielhaft für die Baumaschinenbranche der *Zeppelin Cat Fahrerclub* angeführt. Das Grundkonzept eines Fahrerclubs als Brandcommunity könnte für *Liebherr* eine Basis bilden, eine eigene Einheit um die Marke zu etablieren. Somit könnte der Baumaschinenhersteller zwei Vorteile nutzen: Zunächst befriedigt die Etablierung eines Kundenclubs für Fahrer deren Bedürfnis nach einer Gemeinschaft mit ihren Kollegen und den Fans der Marke *Liebherr*. Man geht damit als Marke gezielt auf die Wünsche einer wichtigen Kunden- und Entscheidergruppe ein. Weiterhin kann *Liebherr* somit alle bereits genannten Vorteile eines Kundenclubs nutzen.

Um den Fahrerclub als effizientes Tool für das Marketing zu nutzen, ist eine möglichst weitreichende Verbreitung und somit eine hohe Mitgliederzahl von Nöten. Für die Kommunikation des Clubs gilt es, die Fahrer möglichst direkt über die Händler im Außendienst anzusprechen und auf die Marken-Gemeinschaft anzusprechen.

Um mit der Digitalisierung Schritt zu halten und um junge „digital Natives“¹⁰-Fahrer zu integrieren, wird empfohlen, eine App für Fahrer der *Liebherr*-Maschinen einzurichten, in welche der Fahrerclub integriert ist. Somit kann mit der Digitalisierung und Technologisierung, sowie mit den Ansprüchen der Fahrer Schritt gehalten werden. Es handelt sich weiterhin um ein Instrument, mit dem schnelle und diagonale Kommunikation mit einer hohen Zahl an Rezipienten von Seiten der Marke durchgeführt werden kann.

Die genannte App sollte ähnlich einem sozialen Netzwerk aufgebaut sein, in dem eigene Profile angelegt, Gruppen erstellt und beigetreten sowie Kontakte geknüpft werden können. Der Prozess der Registrierung sollte dabei auf Basis der Mitgliedschaft erfolgen, jedoch möglichst unbürokratisch und einfach sein, um die Fahrer nicht abzuschrecken.

¹⁰ Digital Native „bezeichnet eine Person, die von Kindheit an mit Informationstechnologien und dem Internet aufgewachsen ist und eine Welt ohne digitale Medien nicht kennt.“ (Siepermann, 2019, o.S.)

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Dies könnte in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Händlern erfolgen. Vorgegebene Gruppen, welche beispielsweise in die verschiedenen Maschinenarten unterteilen oder unterschiedliche Regionen abdecken, können durch Neugründungen individuell von den Nutzern ergänzt werden. Dieses Netzwerk kann den Wunsch nach der Entstehung einer Gemeinschaft überregional erfüllen, darüber hinaus ist das Bedürfnis nach dem Teilen von Projekten, sowie Fotos abgedeckt. „Like“- und Kommentarfunktionen ermöglichen eine offene Kommunikation, ähnlich wie sie bereits in verschiedenen Foren¹¹ von statten geht. Ein besonderer Unterschied und ein entscheidender Vorteil für *Liebherr* liegt bei der eigenen App gegenüber den Foren darin, dass die Marke die Möglichkeit hat, die App auf eine gewisse Weise zu kontrollieren und die Kommunikation in eine für sie positive Richtung zu steuern. Somit kann *Liebherr* verschiedene Inhalte, wie Produktinformationen, Neuheiten oder Veranstaltungseinladungen über das soziale Netzwerk verbreiten, kann die Fahrer informieren und unterhalten.

Auf diesem Wege kann den Fahrern ein früher Einblick in die Entwicklung gegeben werden und über Kommentarfunktionen könnten die Maschinenführer ihr Feedback geben, Fragen stellen und Beschwerden sowie Lob äußern. Diese Form der Rückmeldung an den Hersteller ist für die Nutzer sehr einfach und unbürokratisch mit niedrigen Hürden, sowie direkt ohne die Zwischeninstanz der Händler.

Ebenso kann der Wunsch der Fahrer nach schnellem Service und Hilfestellungen erfüllt werden, indem über die App, welche für Baustellen-Mobiltelefone kompatibel sein muss, Servicestellen und Händler direkt kontaktiert werden können.

Wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit erwähnt, kann ein gut organisierter und strukturierter Kundenclub sehr viele Vorteile und eine enge Bindung der Kunden an die Marke bezwecken. Dabei sollten Kosten als Investitionen gesehen werden. Die Zielgruppe der Fahrer ist bisher unterschätzt, es gilt, diese Stakeholdergruppe stärker in den Marketingaktivitäten zu fokussieren, diesen eine Bühne zu geben und den direkten Kontakt auf Basis ihrer Wünsche aufzunehmen.

Neben den genannten digitalen Angeboten über die App sollten zudem „offline“-Angebote für Fahrer durchgeführt werden, auch, damit weniger digital-affine Fahrer mit eingeschlossen werden können. Diese sind wohl im Zusammenhang mit einer Einrichtung des Fahrerclubs, ebenso aber auch unabhängig davon, denkbar. Um dabei wieder auf die ermittelten Bedürfnisse der Zielgruppe einzugehen, sind zunächst

¹¹ Im Internet gibt es einige Foren für den Austausch über Baumaschinen. Das Bauforum24 (bauforum24.biz) stellt mit seinen über 28.000 Mitgliedern Europas größte Bau- und Baumaschinen Community dar. Das Forum hingegen bietet eine Austauschmöglichkeit für die Nutzer des Portals und wird nicht von Bauforum24 gesteuert. Das Forum ist in unterschiedliche Bereiche gliedert und bietet daher je nach Anliegen und Interesse verschiedenste Anlaufstellen für die Mitglieder (bauforum24.biz, 2019).

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Einladungen zu kundenbindenden, zielgruppengerechten Veranstaltungen eine logische Konsequenz. Werksführungen, Testfahrten, Messen und Ähnliches sind hierbei Events, denen bereits in der Vergangenheit durch die Experten großes Potenzial eingeräumt wurde. Auch im Hinblick auf die Neukundengewinnung sind vor allem Darbietungen mit Maschinen-Testfahrten besonders relevant.

Der Aspekt der Werbegeschenke ist für die Fahrer zwar weniger wichtig, dennoch sind Merchandise-Artikel zu Weihnachten, Geburtstagen oder anderen Anlässen ein Instrument, um Wertschätzung auszudrücken. Dabei sind Werbeartikel, welche eigens auf die Brandcommunity abgestimmt sind, sicherlich ein beliebtes Mittel, auch durch die besondere künstliche Verknappung.

4.4.5 Desiderate und Limitationen der Untersuchung

Wenngleich die qualitative und die quantitative Befragung aufgrund der sich bietenden Möglichkeiten die am besten einsetzbaren empirischen Methoden für diese Untersuchung war, ist auch diese Art der Analyse in einem Rahmen der Masterarbeit beschränkt. Eine dieser Beschränkungen ist die Eingrenzung auf fünf Experteninterviews, diese Zahl könnte erweitert werden oder auf Basis der Ergebnisse quantitative Befragungen für Händler und Geschäftsführer durchgeführt werden.

Es wurden aus Kapazitätsgründen dieser Arbeit lediglich die Zusammenhänge geprüft, die für die Überprüfung der Hypothesen und somit Beantwortung der Forschungsfragen zielführend relevant sind.

Aus diesen Limitationen ergeben sich die entsprechenden möglichen weiterführenden Untersuchungen, die auf dieser Arbeit aufbauen könnten.

Sicherlich ergeben sich aus den vorliegenden Ergebnissen weitere interessante Fragestellungen, welche in weiterführenden Untersuchungen zu analysieren wären.

Beispielhaft sind Untersuchungen möglich, welche sich auf die direkten Ansprüche von Fahrern an einen möglichen Club, ebenso wie an eine eigene App richten. Ebenso vorstellbar ist es, die genauen Erwartungen an zielgruppengerichtete Veranstaltungen zu hinterfragen.

Weiterhin denkbar sind Befragungen von Mitgliedern in Fahrerclubs zu deren Kundenbindung oder zu Anwendern von Baugeräten und der Markentreue in diesem Bereich. Die Untersuchung im Rahmen dieser Masterarbeit beschränkt sich auf den deutschen Raum, denkbar wäre eine Ausweitung auf die D-A-C-H Region, sowie eine gesamteuropäische Erhebung.

5 Fazit

Ausgangspunkt dieser Masterarbeit war die Frage nach dem Einfluss der Maschinenführer in der Kaufentscheidung von Baumaschinen und die Möglichkeiten der Bindung von Fahrern an die Herstellermarken.

Die Rolle der Fahrer wurde in Experteninterviews von der Geschäftsführung als mindestens 50 Prozent entscheidend bewertet, ihnen wird v.a. auf Grund des Fachkräftemangels eine entscheidende Relevanz zuteil. Dies ist ein wichtiger Punkt, den Händler und Hersteller schnellstmöglich erkennen und Programme zur Bindung der Fahrer aufnehmen sollten. Da der emotionale Wert der Baumaschinen, insbesondere bei Baggern, sehr hoch ist, werden Kundenbindungsmaßnahmen von Fahrern von sowohl Geschäftsführung, als auch Händlern viel Potenzial zugesprochen. Die Wertschätzung der Fahrer in Kombination mit einem Mehrwert für diese wird von der Geschäftsführung begrüßt. Die Händler sehen zwar eine gewisse Wichtigkeit der Fahrer, jedoch wird der Fokus der Kommunikation noch nicht auf diese gelegt. Dies gilt es zu ändern, da die Fahrer selbst sich ebenso einen direkten Kontakt wünschen. Um die Wünsche der Fahrer nach der Entstehung einer Gemeinschaft mit gegenseitigem Austausch, nach exklusiven Einblicken, Veranstaltungen und Informationen sowie schneller Hilfestellung optimal mit einer Feedback-Kultur und Co-Creation zu verbinden, wird die Entwicklung und Steuerung einer Marken-Community mit eigenem sozialen Netzwerk über eine App empfohlen. Auch wenn die Entwicklungen der Digitalisierung und künstlichen Intelligenz die Aufgaben der Maschinenführer auf langfristige Zeit möglicherweise ändern werden, so spielt der Fahrer heute eine sehr große Rolle, die ernst genommen werden muss. Die Kosten für Kundenbindungsprogramme sollten daher als Investitionen gesehen werden.

Literaturverzeichnis

AB Volvo (2019) *Ein komplettes Produktsortiment.*
<https://www.volvoce.com/deutschland/de-de/>, eingesehen am 11.07.2019.

Adam, C. & Luppold, S. (2011) *Event-Marketing im Customer Relationship Marketing. Kundenbindung durch den Einsatz von Marketing-Events.* In: Luppold (Hrsg.) Reihe Messe-, Kongress- und Eventmanagement. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.

Baublatt Nr. 402, Januar & Februar 2019. *Der Fahrer ist das Kapital. Für den Cat Kettenbagger 323 gilt ein achtsamer Umgang.*

Baublatt Nr. 403, März & April 2019. *Selfies, Shirts und Sammelobjekte. Zeppelin Fahrerclub bietet Erinnerung für zu Hause an das Eldorado bauma.*

Bauforum24.biz (2019) *Das Portal für Bau und Baumaschinen.*
URL:<https://www.bauforum24.biz>, eingesehen am 01.07.2019.

Becker, J. (2009) *Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements.* (9. Auflage) München: Verlag Vahlen.

B_I baumagazin. Fachzeitschrift für Hochbau, Tiefbau und Straßenbau. Nr.2/2019, März 2019. *Deutsche Bauindustrie auf Rekordniveau.*

B_I Medien (2017) *Yanmar bringt Schaeff zurück.* <https://www.bi-medien.de/artikel-15063-bm-yanmar-schaeff-zurueck.bi>, eingesehen am 11.07.2019.

Brosius, H.-B. & Koschel, F. (2005) *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung.* In Bentele, G., Brosius, H.-B. & Jarren, O. (Hrsg.) Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bruhn, M. Prof. Dr. (2011) *Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM).* (4. Auflage) München: dtv.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Bruhn, M. Dr. Prof. (2013) *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen.* (3., vollständig überarbeitete Auflage) München: Verlag Franz Vahlen.

Bruhn, M. Dr. Prof. & Homburg, C. (2017) *Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen.* In: Bruhn, Manfred & Homburg, Christian (Hrsg.) *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM.* (8. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bundesagentur für Arbeit (n.d.). *Anzahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Baumaschinenführer in Deutschland in den Jahren 2012 bis 2018.* In Statista – Das Statistik-Portal. Zugriff am 20. Juni 2019, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/243163/umfrage/anzahl-der-beschaeftigten-baumaschinenfuehrer-in-deutschland/>.

Butscher, S. A. & Müller, L. R. (2000) *Kundenbindung durch Kundenclubs.* In: Hinterhuber, H. & Matzler, K. (Hrsg.) *Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung.* (2. Aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Caterpillar (2018) *Caterpillar Corporate.* https://www.cat.com/de_DE/company.html, eingesehen am 11.07.2019.

Diller, H. (1995) *Beziehungs-Marketing.* In: *Wissenschaftliches Studium WiSt*, Nr. 9, S.442-447.

Duerr, A. (2017) *Customer Relationship Management im B2B-Bereich.* <https://www.saxoprint.de/b2bmanager/b2b-relations/b2b-customer-relationship-management/>, eingesehen am 21.05.2019.

Eurostat. Statistics Explained (2018) *Statistiken über Industrie- und Baugewerbe – konjunkturelle Entwicklung.* https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Industry_and_construction_statistics_-_short-term_indicators/de&oldid=391626#Baugewerbe, eingesehen am 20.06.2019.

Fahrerclub Zeppelin Caterpillar (2019) *Fahrerclub.* <https://www.fahrerclub.de/fahrerclubcaterpillarcat-fanclubcat-shopcatfahrerclubdieselknecht/was-ist-der-fahrerclub>, eingesehen am 15.05.2019.

Göppel-Klein, A. & Königstorfer, J. (2010) *Die Bedeutung von Emotionen für die Bindung an Marken und Handelsunternehmen*. In: Georgi, D. & Hadwich, K. (Hrsg.) *Management von Kundenbeziehungen. Perspektiven – Analysen – Strategien – Instrumente*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Greve, G. Prof. Dr. (2011) *Social CRM – Zielgruppenorientiertes Kundenmanagement mit Social Media*. In: Bauer, Christoph & Greve, Goetz & Hopf, Gregor (Hrsg.) *Online Targeting und Controlling. Grundlagen – Anwendungsfelder – Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Heinrich, D. (2012) *Consumer-Brand Relationships. Konzeption, Messung und Konsequenzen emotionaler Markenbindung*. In: Bauer, H.H. & Mannheim, Ch.H. & Kuester, S., (Hrsg.) *Schreiftischen des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung Universität Mannheim*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hinterhuber, H. & Friedrich, S. & Matzer, K. & Stahl, H. (2002) *Die Rolle der Kundenzufriedenheit in der strategischen Unternehmensführung*. In: Hinterhuber, H. & Matzler, K. (Hrsg.) *Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*. (2. Aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Hitachi Construction Machinery Eurpoe NV (2019) *Unser Maschinenprogramm*. <https://www.hitachicm.eu/de/>, eingesehen am 11.07.2019,

Hofmann, R. (2014) *Integriertes Marketing-, Vertriebs- und Kundenmanagement*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Holland, H. (2019) *Customer Relationship Management*. In: Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/customer-relationship-management-crm-30809/version-254385>, eingesehen am 06.02.2019.

Huber, F. & Herrman, A. & Braunstein, C. (2002) *Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg*. In: Hinterhuber, H. & Matzer, K. (Hrsg.) *Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*. (2. Aktualisierte und erweiterte Auflage) Wiesbaden: Gabler.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Hubschneider, M. (2007) *Was ist CRM?* In: Hubschneider, Martin & Sibold, Kurt (Hrsg.) CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung. Planegg: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.

Kaiser, R. (2014) *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kenzelmann, P. (2014) Kundenbindung. Wie man Kunden begeistern und langfristig gewinnen kann. (4. Auflage) Berlin: Cornelsen Scriptor.

Klammer, B. (2005) *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung für Kommunikationswissenschaftler und Journalisten.* Konstanz: UVW Verlagsgesellschaft mbH.

Komatsu Europe International NV (2019) *Produkte.*
<https://www.komatsu.eu/de/company/keisa>, eingesehen am 11.07.2019.

Kromrey, H. & Roose, J. & Strübing, J. (2016) *Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive.* (13., völlig überarbeitete Auflage) Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Leußer, W., Hippner, H., Wilde, K. (2011) *CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse.* In: Hipper, H., Hubrich, B., Wilde, H. (Hrsg.) Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. Wiesbaden: Gabler.

Liebherr International Deutschland GmbH (2019) *Von Generation zu Generation.*
<https://www.liebherr.com/de/deu/über-liebherr/unternehmensprofil/gesellschaftler/gesellschaftler.html>, eingesehen am 8.02.2019.

Liebherr-International AG (o.D.) *Das Programm der Firmengruppe Liebherr.*
Firmenbroschüre

Maisberger Gesellschaft für strategische Unternehmenskommunikation (2019) *Gleichberechtigung? Aber bitte nicht beim Gehalt!* [Pressemitteilung] <https://so-arbeitet-deutschland.com/wp-content/uploads/2019/02/Pressemitteilung-So-arbeitet-Deutschland-Episode-6-1.pdf>, eingesehen am 12.07.2019.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Manger, J. (2019) *Rekord-bauma zieht über 620.000 Besucher an*. https://files.messe-muenchen.de/media/presseinformationen/veranstaltungen/bauma/2019/schlussbericht.pdf?_ga=2.195102510.322366581.1561995666-1994554031.1561995666, eingesehen am 01.07.2019.

Mast, C., Güller, K., Huck, S. (2005) *Kundenkommunikation*. Stuttgart: UTB Verlag.

Markgraf, Daniel Prof. Dr. (2018) *Kundenlebenszyklus*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kundenlebenszyklus-54452/version-277485>, eingesehen am 02.05.2019.

Mayer, H. O. (2012) *Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*. Oldenbourg: Wissenschaftsverlag.

Mayring, P. (2002) *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken*. 5. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Meffert, H. & Pohlkamp, A. & Böckermann, F. (2010) *Wettbewerbsperspektiven des Kundenbeziehungsmanagement im Spannungsfeld wissenschaftlicher Erkenntnisse und praktischer Exzellenz*. In: Georgi, D. & Hadwich, K. (Hrsg.) *Management von Kundenbeziehungen. Perspektiven – Analysen – Strategien – Instrumente*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Meyen, M.; Löblich, M.; Pfaff-Rüdiger, S.; Riesmeyer, C. (2011). *Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Meyer, S. (2019) *Die Arbeitsrealität in der Baubranche. Fachkräftemangel: Status quo und Ausblick – ein Beitrag von Sven Meyer*. In: Baublatt N3. 405, Juli & August 2019.

Plinke, W. (1997) *Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagement*. In: Kleinaltenkamp, M. & Plinke, W. (Hrsg.) *Geschäftsbeziehungsmanagement*. Berlin & Heidelberg: Springer-Verlag.

Raab, G. & Werner, N. (2005) *Customer Relationship Marketing: Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen* (2. Auflage) Frankfurt am Main: Verlag Recht und Wissenschaft.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Ranzinger, A. (2011) *Praxiswissen Kundenbindungsprogramme. Konzeption und operative Umsetzung.* Wiesbaden: Gabler Verlag.

Riesenbeck, H. (2010) *Erfolgsfaktoren im Kundenbeziehungsmanagement.* In: Georgi, Dominik & Hadwich, Karsten (Hrsg.) *Management von Kundenbeziehungen. Perspektiven – Analysen – Strategien – Instrumente.* Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Rössler, P. (2017) *Inhaltsanalyse.* (3. Überarbeitete Auflage) Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Roth, S. (2007) *Das Wissen über den Kunden: Zwischen Massenansprache und übertriebener Aufmerksamkeit – Die große Kunst der Kundenbindung.* In: Hubschneider, Martin & Sibold, Kurt (Hrsg.) *CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung.* Planegg: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.

Schimmel-Schloo, M. (2007) *CRM aus Kundensicht: Was Kunden heute wollen – und warum CRM dabei helfen kann.* In: Hubschneider, Martin & Sibold, Kurt (Hrsg.) *CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung.* Planegg: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.

Siepermann, M. Dr. (2019) *Digital Native.*
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digital-native-54496>, eingesehen am 01.07.2019.

Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (2008) *Methoden der empirischen Sozialforschung.* Oldenburg: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.

Scholl, A. (2009) *Die Befragung.* Stuttgart: UTB Verlag.

Statistisches Bundesamt. (n.d.1). *Umsatz der deutschen Baumaschinenindustrie* in den Jahren 2005 bis 2018 (in Millionen Euro).* In Statista – Das Statistik-Portal.

Zugriff am 16. Juni 2019, von
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/235591/umfrage/umsatz-der-baumaschinenindustrie-in-deutschland/>.

Statistisches Bundesamt (n.d.2) *Anzahl der Beschäftigten in der Baumaschinenindustrie* in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2018.* In Statista – Das Statistik-Portal. Zugriff am 16. Juni 2019 von

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/235596/umfrage/anzahl-der-beschaeftigten-in-der-baumaschinenindustrie-in-deutschland/>

SThree GmbH (2019) *Wirklichkeit und Wunsch: Jobwechsel*. <https://so-arbeitet-deutschland.com>, eingesehen am 13.07.2019.

Tomczak, T. & Dittrich, S. (2002) *Kundenbindung – bestehende Kundenpotenziale langfristig nutzen*. In: Hinterhuber, H. & Matzler, K. (Hrsg.) *Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*. (2. Aktualisierte und erweiterte Auflage) Wiesbaden: Gabler.

Wagner, F. (2019) *Cross Selling*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/cross-selling-29491>, eingesehen am 01.07.2019.

Wacker Neuson SE (2019) *Marken*. <https://wackerneusongroup.com/marken/weidemann/>, eingesehen am 11.07.2019.

Zeppelin Baumaschinen GmbH (2015) *Was Menschen und Maschinen verbindet*. <https://www.zeppelin-cat.de/presse/uebersicht/detail/artikel/was-menschen-und-maschinen-verbindet.html>, eingesehen am 13.07.2019.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Anhang

Anhang 1: Protokolle der Experteninterviews

Interviewpartner: Johann Trenkwaller (J.T.), Schwenk Zement KG

Interviewerin: Annika Liebstückel (A.L.)

28.03.2019, 14:00-14:30 Uhr

Keine Störungen

A.L.: Herr Trenkwaller, würden Sie bitte kurz schildern in welcher Branche Sie tätig sind und welche Position Sie in dem Unternehmen haben?

J.T.: *Ich bin in der Steine- und Erdenindustrie tätig, insbesondere im Zementbereich. Ich bin für die Schwenk Zementwerke Karlstadt und Bernburg verantwortlich und Mitglied der Geschäftsleitung des Unternehmens.*

A.L.: Würden Sie bitte kurz den Ablauf von einem Kauf einer Baumaschine in Ihrem Betrieb schildern, angefangen bei der Kenntnisnahme eines Bedarfs bis hin zur tatsächlichen Kaufabwicklung.

J.T.: *In der Regel ist es strategisch organisiert. Wir haben viele Baumaschinen: Radlader, Muldenkipper, Bagger, die bei uns permanent im Einsatz sind, teilweise mehrschichtig und da wird üblicherweise nach Laufzeit und Baujahr entschieden, wie lange wir die Maschinen betreiben. Da gibt es eine Mittelfristplanung, bei dieser wird in der Regel für die nächsten drei bis fünf Jahre der Baumaschinenbedarf festgelegt und in der Regel wird er dann auch so umgesetzt. Besonderheiten gibt es immer. Wenn zwischendurch mal ein Motorschaden bei einem alten Gerät entsteht, dann habe wir Gott sei Dank die Flexibilität da auch kurzfristig entgegenzusteuern und vielleicht mal die Anschaffung eines Gerätes auch vorzuziehen.*

A.L.: Wie läuft die Kaufentscheidung dann ab? Schauen Sie sich dann verschiedene Modelle verschiedener Marken an, oder gibt es Hersteller, die Sie aus bestimmten Gründen von Beginn an bevorzugen?

J.T.: *Nein, nein. Wir gehen in der Regel bei jeder Neubeschaffung auf mehrere Lieferanten zu, um die fortlaufende Entwicklung auch immer zu kennen. Wir gehen auch so weit, dass wir meist Geräte testen, dass wir auch zu den Firmen fahren und vor Ort uns über die Neuerungen und über die Weiterentwicklungen informieren. Natürlich ist die Bauma da immer eine willkommene Veranstaltung, wo wir dann auch immer mit den Anwendern, also mit den Fahrern vor Ort sind und uns fachlich auch kundig machen.*

A.L.: Das heißt, Sie beziehen die Fahrer auch ein und es besteht auch ein Austausch mit den Fahrern?

J.T.: *Ja, ganz intensiv. Das ist uns auch wichtig. Weil: Nur der zufriedene Fahrer ist der gute Fahrer.*

A.L.: Wer ist alles am Kaufentscheidungsprozess beteiligt?

J.T.: *Also einen ganz starken Einfluss hat der Anwender, der Fahrer. Wir nehmen sehr gerne auf seine Wünsche Rücksicht. An der Kaufentscheidung sind immer der Fahrer, der für ihn zuständige Meister, gegebenenfalls der Abteilungsleiter und der Werksteiler mit am Tisch, an dem man sich gemeinsam berät, immer Vorteile und Nachteile abwägt und dann gemeinsam die Entscheidung trifft.*

A.L.: Könnten Sie in Prozent einschätzen, zu wie viel Prozent die jeweiligen Beteiligten die Kaufentscheidung beeinflussen?

J.T.: *Also, Minimum 50 Prozent sind der Anwender gemeinsam mit dem Meister. Ich als Mitglied der Geschäftsleitung halte mich da eher zurück, ich möchte sagen, ich bin da vielleicht zu 10 oder 20 Prozent nur entscheidend bei der Auswahl eines entsprechenden Fahrzeuges.*

A.L.: Wie wichtig ist Ihnen der persönliche Kontakt zum Hersteller von den Maschinen, wenn Sie einen Wert auf einer Skala von 1-10, wobei 10 sehr wichtig ist, nennen sollten?

J.T.: *Der ist sehr wichtig, den würde ich eher im oberen Bereich ansetzen, 8 bis 10. Der Hersteller ist immer sehr sehr wichtig, weil wir von diesem auch über Änderungen informiert werden. Da werden oftmals Servicepakete angeboten, da wird mal eine Fahrerschulung angeboten, die übrigens in der Regel auch sehr*

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

effizient gestaltet werden und die auch hier im Betrieb zu Vorteilen führen. Das ist ein sehr wichtiges Thema für uns, dass wir vom Hersteller gut betreut werden.

A.L.: Das heißt Sie stehen in Kontakt zu den Herstellern – würden Sie sagen der Kontakt zum Hersteller oder zum Händler ist wichtiger?

J.T.: In erster Linie hängt es von der Kontaktperson ab. Sympathie ist wichtig. Wir werden üblicherweise von den Händlern hier vor Ort betreut. Da sind wir auch immer wieder mal direkt in den Hersteller-Unternehmungen, wo wir auch Einblicke oftmals über Optimierungen von Fahrzeugen, über Herstellung und über Leistungsfähigkeit on top erhalten.

A.L.: Und dieser Kontakt zum Hersteller besteht regelmäßig?

J.T.: Ja.

A.L.: Und geht dieser Kontakt von Seiten des Herstellers aus oder ist er auf Rückfrage?

J.T.: Nein, wir sind in der Regel ein eingespieltes Team, mit dem auch die Informationsbesuche erfolgen, die wir auch sehr gerne wahrnehmen.

A.L.: Wissen Sie, ob der Hersteller auch mit den Fahrern oder Anwendern in Kontakt steht?

J.T.: Der Hersteller eher nicht, sondern der Händler. Gute Händler – und wir sind da in der Vergangenheit verwöhnt worden – stehen sogar sehr innig mit den Anwendern in Kontakt.

A.L.: Sie haben bereits Werkbesuche und Testfahren erwähnt, sind Ihnen noch andere Kundenbindungsprogramme in der Baumaschinenbranche für Fahrer oder auch für Sie und Ihre Zielgruppe als Geschäftsführer bekannt?

J.T.: Ja, es gibt schon sehr viele solcher Angebote. Das ist auch oftmals anders für die Geschäftsleitung als für die Fahrer. Wir als Geschäftsleitung waren beispielsweise auch mal in den Werken sehr großer Herstellermarken, wo man uns von der nachhaltigen Herstellung der Baumaschinen überzeugen wollte. Für die Fahrer gibt es Programme in Form von Trainingsparcours in Steinbrüchen, auch im Ausland. Darüber hinaus finden bei Veranstaltungen wie einer Bauma auch mal gemeinsame Gesprächsrunden im Rahmen eines Mittag- oder Abendessen statt und das sind natürlich schon Veranstaltungen, bei denen oftmals der Hersteller oder auch der Händler die langjährigen Kunden persönlich kennt und immer wieder trifft und betreut und das nimmt natürlich dann auch immer wieder einen großen Einfluss auf die Neubeschaffung von Geräten.

A.L.: Das heißt, Sie und auch die Fahrer nehmen diese Angebote auch an, bzw. daran teil?

J.T.: Die guten nehmen wir sehr gerne an, die pro-forma-Besuche, bei denen es nur darum geht, dass am Ende Listen ausgefüllt werden, wollen wir nicht haben, weil es letztlich auch zeitintensiv für uns ist. Aber die, die uns fachlich weiterbringen und mit viel Informationsgehalt und Engagement geführt werden, nehmen wir sehr gerne an.

A.L.: Zu den Entscheidungskriterien beim Kauf von Baumaschinen: Ich werde Ihnen jetzt einige Kriterien nennen. Bitte ordnen Sie die ein, wie groß deren Relevanz für Sie bei der Kaufentscheidung von Baumaschinen ist.

A.L.: Kosten bzw. Preis-Leistungsverhältnis

J.T.: Preiswert ist wichtig, billig ist falsch.

A.L.: Qualität

J.T.: Sehr wichtig, die Maschinen müssen zuverlässig laufen. Stillstand ist immer ein teures Problem.

A.L.: Marke

J.T.: Untergeordnet. Wir haben Maschinen von verschiedensten Herstellern.

A.L.: Persönlicher Kontakt

J.T.: wichtig

A.L.: Räumliche Nähe

J.T.: wichtig, vor allem wenn es um Serviceleistungen geht.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

A.L.: Garantie/ Kulanzverhalten

J.T.: *Hoch im Ranking. Sollte aber durch gute Zusammenarbeit mit Händlern und Herstellern eine Selbstverständlichkeit sein.*

A.L.: Persönliche Empfehlung

J.T.: *Keine Relevanz. Wir haben hier Geräte verschiedener Hersteller. Von Liebherr, Komatsu, CAT und alternativen Herstellern. Wir vergleichen diese selbst und entscheiden danach. Das muss jeder für sich und seine Anwendung selbst entscheiden.*

A.L.: Vergleich mit dem Wettbewerb/ Testergebnisse

J.T.: *Solche Tests führen wir auch durch, wobei die Einschätzung der eigenen Mitarbeiter uns wichtiger ist für unseren speziellen Anwendungsfall.*

A.L.: Denken Sie, dass ein persönlicher Kontakt zum Hersteller die Position der Fahrer und auch Ihre eigene Position in der Kaufentscheidung beeinflussen könnte?

J.T.: *Ja. Definitiv. Zwischenmenschlicher Kontakt und Interaktion ist immer ein wichtiger Faktor.*

A.L.: Wie ist Ihre Einschätzung in Prozent: Wie rational oder emotional ist die Kaufentscheidung in der Baumaschinenbranche?

J.T.: *(Lacht) 60 % rational und 40 % emotional.*

A.L.: Und wie wäre ihre Einschätzung beim Kauf von einem PKW?

J.T.: *(Lacht) Umgekehrt. 70% emotional und 30% rational.*

Interviewpartner: Johannes Siegler (J.S.), SIEGLER-BAU-GmbH

Interviewerin: Annika Liebstückel (A.L.)

03.04.2019, 08:00-08:30 Uhr

Eine Störung durch Eintreten und Fragestellen eines Mitarbeiters (gekennzeichnet)

A.L.: Herr Siegler, würden Sie bitte einmal kurz schildern in welcher Branche Sie tätig sind und welche Position Sie im Unternehmen einnehmen?

J.S.: *Unsere Firma deckt mit der Tätigkeit die ganze Baubranche ab: Hoch- und Tiefbau, schlüsselfertiges Bauen und ich habe die Position des Inhabers und Geschäftsführers.*

A.L.: Wie Sie wissen geht es mir heute um den Kauf von Baumaschinen. Wenn Sie sich jetzt vorstellen, dass es für Ihr Unternehmen jetzt darum geht und Sie eine Baumaschine kaufen wollen, wie ist dieser Prozess? Wie fängt er an und wo hört er auf? Wer stellt also zunächst fest, dass eine Maschine gekauft werden sollte und wie gehen Sie dann vor?

J.S.: *Also im Moment liegt das überwiegend – abnehmend aber überwiegend - noch bei mir, ich habe gewisse Philosophien, dass ich je nach Gewichtsklasse die Maschinen nach einer gewissen Stundenzahl austausche, auch wenn sie noch in Takt sind. Nach Möglichkeit möchte ich den Zeitpunkt erwischen, bevor größere Reparaturen fällig werden und man damit dann viel Geld in die Geräte investieren muss, das du im Abverkauf dann nicht mehr bekommst. Also da sind Beispiele die kleinen Bagger bis 5 Tonnen, diese tauschen wir in der Regel nach 5000 Stunden aus. Die Gewichtsklasse bis 12 Tonnen nach 8000 bis 9000 Stunden. Und alles, das darüber hinaus geht wird nach 10.000 bis 12.000 Stunden maximal von Haus aus in egal welchem Zustand ausgetauscht. Um größere Reparaturen, die dann drohen, denn die Gefahr, dass ein teures Bauteil wie eine Hydraulikpumpe oder ein Motor ausgetauscht werden muss steigt natürlich, zu verhindern. Diesem Risiko wollen wir damit vorbeugen.*

A.L. Wenn Sie dann festgestellt haben, dass Sie eine gewisse Maschine neu kaufen wollen, haben Sie dann schon präferierte Hersteller? Wie ist da die Vorgehensweise?

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

J.S.: *Also grundsätzlich wollen wir natürlich Qualitätsprodukte zu kaufen, die natürlich unterm Strich etwas teurer sind, aber langfristig was Reparaturkosten und Haltbarkeit angeht und auch den Wiederverkaufswert nach Ende des Lebenszyklus angeht, doch einen gewissen Mehrwert bieten.*

A.L.: Das heißt, Sie vergleichen verschiedene Anbieter trotzdem?

J.S.: *Ja, wir wollen Markenprodukte. Um Namen zu nennen: Liebherr, die aber mittlerweile starke Konkurrenz bekommen haben durch praktisch gleichwertige Produkte, die aber preislich doch eine Nummer darunter angesetzt sind, zum Beispiel Hitachi. Nachdem wir 25 Jahre lang im Baggerbereich in einer gewissen Größenordnung nur auf Liebherr-Produkte zurück gegriffen haben, hat sich dann vor vielen Jahren mal eine Preisspanne aufgetan, bei den Baggern in der 25 Tonnen-Klasse mit fast 20 Prozent Unterschied. Da haben wir erstmals zum Beispiel ein Hitachi-Produkt gekauft. Mittlerweile haben wir fünf oder sechs Hitachi-Produkte und haben damit auch nur gute Erfahrungen gemacht. Also das heißt zu unseren bevorzugten Anbietern gehören Liebherr, Hitachi. Terex haben wir ausgemustert. Die haben sich ja selbst ausgemustert, weil sie ihren Geschäftszweig verkauft haben. Die Qualität war –Entschuldigung, wir sind am Bau – unter aller Sau zum Schluss. Komatsu gehört vielleicht noch mit rein, Caterpillar weniger. Das sind sehr gute Produkte aber auch sehr hoch preislich. Das sind also eigentlich relativ wenige, auf die wir uns beschränken.*

A.L.: Und Sie testen dann auch verschiedene Produkte mit ihren Fahrern?

J.S.: *Genau, aktuell ist es so, dass wir gestern ein Vorführprodukt, eine Vorführmaschine von Liebherr bekommen haben. Einen A 912 Compact Mobilbagger. Heute bekommen wir das gleichwertige, oder vergleichbare Produkt von Yanmar. Das nennt sich TW 110, ich glaube die Bezeichnung hat sich ein bisschen geändert aber es ist die gleiche Produktklasse. Wir werden diese Maschinen gegeneinander stellen, werden drei oder vier von unseren etwa 10 Fahrern, die die Kompetenzen haben, dazu nehmen. Die sollen sich reinsetzen, das Fahrgefühl testen. Sie werden auch eine Stunde jeweils mit der Maschine arbeiten an einem Graben auf einem Gelände und werden da entsprechend Hubversuche machen, was die Tragfähigkeit und so weiter angeht. Und wir werden dann unter Berücksichtigung aller technischen und natürlich dann auch der kaufmännischen Gesichtspunkte, also den Preisen, uns für eine Maschine entscheiden. Wir werden zwei Maschinen dieser Klasse anschaffen, nachdem zwei unserer mehrerer Maschinen in der 12-Tonnen-Klasse den Lebenszyklus, den ich am Anfang erwähnt habe erreicht haben und die werden wir austauschen und die Bestellung wird sehr zeitnah, eventuell bei der Bauma erfolgen.*

A.L.: Das heißt, Sie beziehen den Fahrer aktiv mit in die Entscheidung mit ein, zumindest in Form von Testfahrten und er gibt dann sein Feedback

J.S.: *So ist es. Das war früher mal anders, aber es hat sich herausgestellt, dass wenn Sie ein Produkt kaufen, mit dem der Fahrer nicht einverstanden ist, dass ich mir dann über die ganzen 10 Jahre, über die das Gerät dann läuft das Gemecker anhöre. Und mittlerweile lasse ich sie selbst mitentscheiden und auch die finale Entscheidung, bei der dann zum Schluss auch der Preis eine Rolle spielt, treffen wir hier gemeinsam an diesem Tisch unter Abwägung aller Vorteile und Nachteile des Produktes.*

A.L.: Das heißt beteiligt sind dann letzten Endes Sie, Fahrer und wer noch?

J.S.: *Genau, meinen Wenigkeit, mein Miteigentümer, der Werkstatteiter, denn da geht es ja dann auch mal um mögliche Reparaturen und die Reparaturfreundlichkeit und zwei oder drei unserer besten Fahrer, die die entsprechenden Produkte dann auch getestet haben.*

A.L.: Könnten Sie in Prozent einschätzen, zu wie viel die jeweiligen Beteiligten Einfluss nehmen?

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

J.S.: *Also mindestens 50 Prozent die Fahrer. Auf jeden Fall. Wir haben das vor Kurzem bei LKWs gemacht. Obwohl wir ein Mercedes-Autohaus in Sichtweite haben, haben wir Mercedes und MAN getestet und haben dann einen Katalog erstellt mit „für“ und „wider“, mit Kraftstoffverbrauch, Bedienerfreundlichkeit, Zuladung, Höhe der Maschine und so weiter und da haben von 8 Punkten 7 für MAN gesprochen und haben wir uns für MAN entschieden, obwohl die in Würzburg sitzen und Mercedes vor unserer Haustür.*

A.L.: Wie wichtig ist Ihnen selbst ein persönlicher Kontakt zum Hersteller von Baumaschinen? Wenn Sie da auf einer Skala von 1-10 mit 1=überhaupt nicht wichtig einschätzen würden.

J.S.: *drei - vier*

A.L.: Also relativ unwichtig?

J.S.: *Ja, fünf höchstens. Das war früher mehr, denn in frühen Jahren waren gerade bei Liebherr Sonderkonstruktionen möglich, die auf die Wünsche des Kunden zugeschnitten waren. Das ist heute leider nur in sehr beschränktem Umfang noch möglich. Insofern werden in der Regel ausschließlich Serienprodukte verkauft und da reicht mir persönlich der Kontakt zum Händler, der natürlich eine entsprechende Fachkompetenz aufweisen muss. Denn wenn einer keine Ahnung hat, dann dreh ich am Rad.*

A.L.: Ihnen ist also der Kontakt zum Händler wichtiger, als zum Hersteller, wenn diese Person über eine gewisse Kompetenz verfügt.

J.S.: *Ja, genau. Den Händler sieht man deutlich öfter und wir legen natürlich schon Wert darauf, dass der eine entsprechend fundierte Ausbildung hat. Nicht, dass ich Ihm etwas über seine Maschinen erzählen muss, so etwas gibt es auch.*

A.L.: Stehen Sie in Kontakt zum Hersteller?

J.S.: *Im Moment stehen wir in keinem direkten Kontakt. Doch, wir stehen in Kontakt zu einem Hersteller, zu Yanmar, das war früher Terex. Weil wir mit den Terex-Produkten, die wir vor einigen Jahren erworben haben und momentan überhaupt nicht kaufen massive Qualitätsprobleme haben. Da war also der Hersteller schon mehrmals bei uns vor Ort.*

A.L.: Das heißt, Sie sind dann auf Grund von Unzufriedenheit auf ihn zugegangen und dann kam dadurch der Kontakt zustande?

J.S.: *Genau.*

Störung durch einen Mitarbeiter, ca. 20 Sekunden.

A.L.: Würden Sie sich wünschen, dass die Hersteller auf Sie zugehen und in direkten Kontakt zu Ihnen treten?

J.S.: *Es wäre manchmal sicherlich hilfreich, wenn ein Produktmanager des Herstellers bei dem Endkunde vorstellig werden würde und sich die Wünsche und Sonderwünsche der Kunden anhören würde. Mein persönlicher Eindruck ist, dass man Sonderwünsche immer mal wieder bei den Händlern äußert, die dann aber dort anscheinend nicht zum Hersteller durchkommen oder der Händler es nicht ernst genug nimmt. Die Händler müssten aus meiner Sicht einfach eine Art eigenen Kundenberater haben, der vor Ort geht und mal mit den Kunden einen Kaffee trinkt und sich dort die Beschwerden oder die Wünsche anhört und das dann auch bei entsprechenden Gesprächen im Werk kommuniziert.*

A.L.: Es gibt ja für Fahrer, aber auch für Geschäftsführer Kundenbindungsprogramme. Kennen Sie diese und nehmen Sie teil?

J.S.: *Also ich kenne einige Programme, nicht alle. Grundsätzlich würde ich an sowas auch gerne teilnehmen, aber mir fehlt da seit Jahren absolut die Zeit dazu. Ich komme jetzt auf die Bauma, werde am Donnerstag runterfahren und da habe ich mir überlegt auf Einladung eines Händlers an einer Liebherr-Veranstaltung teilzunehmen. Da habe ich aber auch nicht zugesagt, weil ich auch nicht weiß wann ich hier aus meinem Büro wegkomme. Es ist eine reine Zeitfrage.*

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

A.L.: Kennen Sie Kundenbindungsprogramme, die speziell für Fahrer angeboten werden?

J.S.: *Wenig, sehr wenig.*

A.L.: Denken Sie, dass die Fahrer sich so etwas wünschen würden?

J.S.: *Die Fahrer würden sich das ganz sicher wünschen, weil die auch weniger Gelegenheit haben mal aus der Region hier herauszukommen. Das Problem, das die Teilnahme angeht, ist sicherlich dann gegeben, dass wenn es unter der Woche stattfindet, die Fahrer sich Urlaub nehmen müssten oder der Arbeitgeber es bezahlen müsste, was er in der Regel eher ungern tut, wenn es dem Privatvergnügen dient. Die sollten dann wirklich am Wochenende stattfinden, gerade am Nachmittag oder samstags. Und da die Fahrer ja am Wochenende hauptsächlich zuhause bei den Familien oder Frauen sind, sollten diese zu den Veranstaltungen mit eingeladen werden. Dann würde ich solchen Veranstaltungen schon eine Erfolgschance einräumen.*

A.L.: Denken Sie, dass solche Kundenbindungsprogramme vom Hersteller für den Fahrer diesen in seiner Entscheidung beim Kauf beeinflussen könnten?

J.S.: *Bis zu einem gewissen Maße. Ich kann natürlich nur für unseren Laden sprechen, aber hier ist die sachliche Diskussion über die Leistungsfähigkeit und Qualität der Maschine sicherlich im Vordergrund. Aber es ist bestimmt nicht ohne Einfluss.*

A.L.: Das wäre bei Ihnen auch so, für Sie persönlich?

J.S.: *Nein, ich sehe das völlig sachorientiert am Produkt.*

A.L.: Sie haben bereits gesagt Kosten, bzw. das Preis-Leistungsverhältnis spielt eine Rolle.

J.S.: *Absolut.*

A.L.: Qualität spielt eine hohe Rolle.

J.S.: *Ja.*

A.L.: Wie stehen Sie zur Marke als Entscheidungsfaktor? Spielt die für Sie eher eine größere oder eine kleinere Rolle? Wenn Sie das wieder auf einer Skala von 1-10 einschätzen würden.

J.S.: *Die Marke selbst spielt für mich eine untergeordnete Rolle. Wenn dann überhaupt eine drei. Wichtig ist für mich das Erscheinungsbild. Sauberkeit der Maschine, Pflegezustand der Maschine nach außen. Wenn der Bagger ein gutes Design hat und eine frische Farbe hat, sauber ist und nicht überall der Lack weg ist und die Scheiben kaputt sind, dann ist es relativ egal, ob da Liebherr oder Hitachi oder etwas anderes darauf steht. Das optische Erscheinungsbild macht auch bei unseren Kunden viel aus und das ist wichtig.*

A.L.: Wie wichtig ist Ihnen räumliche Nähe, auch wenn es um Serviceleistungen usw. geht?

J.S.: *Das ist mir sehr wichtig. Und auch, dass bei Bedarf kurzfristig reagiert werden kann.*

A.L.: Wie stehen Sie zu Garantie und Kulanzverhalten?

J.S.: *Ist für mich sehr wichtig. Wenn ich ein hochwertiges Produkt wie zum Beispiel Liebherr kaufe, erwarte ich auch, dass der Hersteller zu diesem hochpreisigen und hochwertigen Produkt steht.*

A.L.: Hören Sie beim Kauf auf persönliche Empfehlungen von Kollegen?

J.S.: *Weniger. Auf einer Skala von 1-10 höchstens 2 oder 1. Ich bin 33 Jahre im Markt und habe ausreichend eigene Erfahrungen.*

A.L.: Sie sagten, Sie testen verschiedene Produkte. Schauen Sie sich auch Wettbewerbsvergleiche oder Testergebnisse?

J.S.: *Das machen wir eigentlich selbst hier. Mit Gewichtsversuchen, wir hängen ein 3-Tonnen-Gewicht dran und schauen wie weit er herauspumpt, den Hintern hebt, umfällt oder etwas anderes.*

Das machen wir lieber selbst und wollen einen persönlichen Eindruck gewinnen. Klar werden zunächst mal die Prospektzahlen verglichen, was Grabtiefe oder Reichhöhe beispielsweise angeht. Das kann man selbst nicht alles testen, das geht nicht. Da haben wir die Zeit und auch die Möglichkeiten nicht. Aber den normalen Alltagsbetrieb testen wir selbst vor Ort.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

A.L.: Eine abschließende Frage. Wie ist Ihre Einschätzung in Prozent: Wie rational oder emotional ist die Kaufentscheidung in der Baumaschinenbranche?

J.S.: *Also früher war es vielleicht 70-30 emotional zu rational. Heute ist es anders herum, also weniger emotional und mehr rational.*

A.L.: Und wie würden Sie dies einschätzen beim Kauf von einem PKW?

J.S.: *Auch 70-30, aber hier mehr emotional.*

Interviewpartner: Ulrich Schätzlein (U.S.), Würzburger Pflasterbau GmbH

Interviewerin: Annika Liebstückel (A.L.)

05.04.2019, 10:00-10:30 Uhr

Keine Störung

A.L.: Herr Schätzlein, würden Sie bitte einmal kurz schildern in welcher Branche Sie tätig sind und welche Position Sie im Unternehmen einnehmen?

U.S.: *Die WPB ist wie der Name sagt im Pflasterbau tätig, allerdings im gesamten Tief- und Außenanlagenbau. D.h. wir erstellen Objekte jedwelcher Größe vom kleinen privaten Objekt bis zum Millionenprojekt im gewerblichen und kommunalen Bereich. Der öffentliche Auftraggeber wird für uns über die Jahre immer wichtiger. Wir machen ca. mindestens 60 oder mehr Prozent für die öffentliche Hand. Das heißt das sind in der Regel innerstädtische Maßnahmen, Marktplätze etc. mit allem, was dazu gehört: Aufbruch der alten Flächen, aber auch Kanalversorgung, Gas, Wasser, Fernwärme, die komplette innerstädtische Struktur. Dann geht es weiter gerade in Würzburg am Campus viel für das Bauamt, Uni-Erweiterungen. Und dann natürlich auch hier da Gewerbeobjekte, was wir zwar in unserem Auftrag dabei haben ist der Asphaltbau, Erdbau machen wir ca. hälftig selbst, wir haben Geräte in einer Größenordnung bis zu 25 Tonnen, bei allem, das darüber geht holen wir uns Nachunternehmer an die Seite.*

Zu meiner Person. Ich bin der Ulrich Schätzlein, bin Geschäftsführung der WPB, einem Familienunternehmen, das ca.40 Jahre besteht. Neben der Bauleitung und der Kalkulation bin ich für die üblichen Geschäftsführungsaufgaben zuständig.

A.L.: Wie Sie wissen geht es mir heute um den Kauf von Baumaschinen. Wenn Sie sich jetzt vorstellen, dass es für Ihr Unternehmen jetzt darum geht und Sie eine Baumaschine kaufen wollen, wie ist dieser Prozess? Wie fängt er an und wo hört er auf? Wer stellt also zunächst fest, dass eine Maschine gekauft werden sollte und wie gehen Sie dann vor?

U.S.: *Gut, der Bedarf entwickelt sich bei uns Schrittweise. Wenn ein Geräte austausch ansteht ist das natürlich die einfachere Variante. Wenn einfach ein Bestandsgerät entweder in die Jahre kommt oder durch einen Schaden ein Austausch in Frage kommt. Da wird vom Fahrer oder von der Werkstatt die Nachricht an mich herangetragen, ob der weitere Erhalt noch wirtschaftlich gegeben ist. So macht man sich über einen Austausch Gedanken. Oder auch weil einfach das Gerät in die Jahre gekommen ist. Wenn das der normale Alterungsprozess ist, hat man natürlich Zeit sich darauf vorzubereiten. Man weiß genau ein Bagger ist 6-8 Jahre halt, hat 5,6,10.000 Stunden und man hat ja so für sich im Hinterkopf immer eine Wunschliste: was steht im nächsten Jahr so an? Und das Gerät kommt dieses Jahr und dieses Gerät vielleicht nächstes Jahr. Und so hat man seine Planungen und versucht schon langsam sich darauf vorzubereiten.*

Wenn eine Neuinvestition ansteht, also ein zusätzliches Gerät oder ein Gerät in einer Größe und/oder Ausstattung, das noch nicht vorhanden ist, wächst das langsamer bei uns. Wir haben eben über die Bauma gesprochen. Bei mir ist die Bauma auch so eine Informationsplattform, wo ich mir das ein oder andere, das ich im Hinterkopf habe, immer wieder anschau. Das geht manchmal auch über verschiedene Jahre. So sind wir jetzt auch an der Überlegung, was wir uns dieses Jahr genauer anschauen wollen. Und wir

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

versuchen da dann eben abzuwägen, was die richtige Gerätegröße und dann auch letztlich der richtige Hersteller ist. Bei einem Geräte austausch, den ich anfangs erwähnt habe, ist es einfach so bei unserem Laden, aber ich gehe auch davon aus, dass es nicht nur bei uns so ist, dass der Fahrer ein gewisses Wunschfabrikat hat, an das er sich einfach gewöhnt hat. Letztes Jahr haben wir einen Mobilbagger ausgetauscht. Das ist ein ganz typisches Beispiel. Der Fahrer ist über Jahrzehnte bei uns, hat schon das 4. oder 5. Gerät und man weiß genau der Austausch steht an. Und dann habe ich mir die Mühe gemacht und habe mit verschiedenen Herstellern gesprochen und auch darum gebeten uns ein Vorführgerät zur Verfügung zu stellen. Das ist in der Regel kein Problem, wenn es nur tageweise geht und mir das zu wenig ist, dann wird vereinbart, dass wir zu einem gewissen Zeitraum auch eine Miete für das Gerät bezahlen. Wir versuchen es möglichst intensiv zu testen im Alltags Einsatz und das Spektrum möglichst weit abzudecken. Und stellen dann auch gerne und immer wieder mal mehrere Geräte verschiedener Hersteller nebeneinander.

A.L. Und die testen Sie dann?

U.S.: Und die testen wir parallel. Wir holen uns immer wieder mal den Gerätehersteller oder den entsprechenden Fachvertreter dazu. Wir stellen also ganz gezielt unsere Fragen und versuchen das für unser Spektrum einfach abzuklopfen und so gemeinsam mit dem Fahrer oder im Team, manchmal sind auch mehrere daran beteiligt. Ob von der Werkstatt, meine Frau macht bei uns den Fuhrpark. Und dann versuchen wir einfach abzuwägen: Wo bietet dieses Gerät Vorteile und wo jenes? Und ich bin da wirklich bemüht uns auf Jahre hin auszurichten. D.h. ganz klar ist der Preis natürlich ein Faktor aber es ist für mich sicher nicht der alleinige Faktor. Sondern insbesondere je größerer, teurer und spezieller das Gerät wird, je länger es bei uns im Einsatz ist, desto weniger ist der Preis der Faktor. Also sprich: das Gerät muss von der Konstellation und der Ausstattung wirklich für uns passen. Ich sage in der Regel: das muss 10 Jahre funktionieren. Das ist jetzt vielleicht ein bisschen übertrieben, aber ich denke nicht nur in einem 5-Jahres-Fenster. Also 6 bis 8 Jahre ist in der Regel die Mindestlebensdauer/ Mindesteinsatzdauer. Und für den Zeitraum versuche ich das Gerät aufzustellen. Es geht in der Regel dann um so Faktoren wie Bio-Oil, Oil-Quick und diverse Anbaugeräte, die heute ja einen nicht unwesentlichen Kostenfaktor darstellen. Da rückt ja das Grundgerät manchmal schon eher in den Hintergrund. Und das sind einfach Sachen die uns beschäftigen und die wir versuchen Schritt für Schritt einfach auszuloten, in welche Richtung es geht.

A.L.: Das heißt, Sie stehen während des ganzen Prozesses in einem Austausch mit Ihren Fahrern?

U.S.: Ja. Unbedingt. Die Entscheidung – das sage ich natürlich dem Fahrer nicht ganz so offen – aber die Entscheidung geht nicht am Fahrer vorbei. Meine Erfahrung ist: wenn Sie am Fahrer vorbei ein Gerät kaufen und der damit nicht glücklich ist, der sich damit nicht wohl fühlt und ich das einfach durchsetze weil ich sage ich bin der Chef und ich sage ob das Fahrzeug gelb oder rot ist, dann ist das meistens nicht ideal. Der Fahrer fühlt sich nicht wohl, das Gemeckere und Gejammer geht dann weiter und der optimale Einsatzgedanke ist nicht gegeben. Also die Entscheidung wird ganz klar mit dem Fahrer getroffen.

A.L.: Sie haben schon gesagt der Werkstatteleiter ist auch mit beteiligt. Daneben Sie und der Fahrer. Noch irgendetwas?

U.S.: Naja dann manchmal sind es mehrere Fahrer. dAs kommt daran an, ob es ein Gerät ist auf dem wirklich nur ein Fahrer sitzt oder doch 2-3. Und dann, je nachdem wie speziell das Gerät ist, auch mal einer von der Bauleitung ein Mitarbeiter, wo ich sag „was meinst denn du? Ist das eher die richtige Größe oder jene?“

A.L.: Könnten Sie einschätzen, zu wie viel Prozent die genannten jeweils an der Entscheidung beteiligt sind? ZU wie viel Prozent würden Sie sagen ist der Fahrer an der Entscheidung letztlich beteiligt?

U.S.: Der Fahrer ist ein ganz entscheidendes Kriterium. Deshalb für mich bestimmt 30 bis 50 Prozent beteiligt. Und natürlich habe ich das letzte Wort. Der Fahrer und ich sind die Schwerpunkte mit insgesamt sicher 70 bis 80 Prozent. Und die restlichen gehen dann an Werkstatt und andere.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

A.L.: Sie haben bereits gesagt, dass Sie in Kontakt zum Hersteller der Maschinen stehen. Wie wichtig ist Ihnen ein persönlicher Kontakt?

U.S.: *Sehr wichtig.*

A.L.: Und würden Sie sagen es ist wichtiger zum Händler oder zum Hersteller einen direkten Kontakt zu haben?

U.S.: *Eigentlich zum Händler.*

A.L.: Wenn Sie das auf einer Skala von 1-10 mit 1=überhaupt nicht wichtig einschätzen würden.

U.S.: *Naja da ich sage sehr wichtig ist der Händler mindestens eine 8 und der Hersteller eine 5-6.*

A.L.: Und Sie stehen in regelmäßigem Kontakt oder ist das eher nur wenn es darum geht, dann eine Maschine zu kaufen?

U.S.: *Natürlich hat man unterjährig einen losen Kontakt. Man kennt die einschlägigen Vertreter, die für einen zuständig sind, oder deren Vorgesetzte. Je nachdem wie groß die Investition ist. Und da ist man schon über 5-6 mal im losen Kontakt. Und natürlich erst recht wenn es dann an eine konkrete Investition geht.*

A.L.: Wissen Sie, ob Hersteller bzw. Händler auch mit Fahrern in Kontakt stehen?

U.S.: *Das weiß ich, weil ich das immer wieder höre, dass vor oder auch nach einer Investition der Händler immer mal wieder auf einer Baustelle vorbei schaut.*

A.L.: Es gibt ja für Fahrer, aber auch für Geschäftsführer Kundenbindungsprogramme. Kennen Sie diese und nehmen Sie teil?

U.S.: *Ich werde da angesprochen, nehme aber nicht allzu stark daran teil. Wenn das wirklich interessant ist, begrüße ich es, dass meine Fahrer da mal mitmachen und hingehen. Ob das jetzt ein Tag der offenen Tür ist, oder ein Event in einem Steinbruch. Das finde ich gut, weil das a) natürlich für den Hersteller idR auch eine Bindung an die Marke darstellt. Das ist mir bewusst und damit habe ich kein Problem. Und es ist für mich als Arbeitgeber auch eine gewisse Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber. Dass ich zu ihm sage „ach Mensch, geh mal da hin. Da kannst du bestimmt auch mal ein anderes Gerät testen“ und b) hat man einen interessanten Tag. Für mich in Persona, ich werde immer mal wieder auch gefragt, nehme da eher selten daran teil. Wenn das eine Veranstaltung im Jahr ist, ist das viel. Das ist auch eine persönliche Frage, ich lege zb keinen Wert darauf, dass ich nächste Woche auf der bauma in den Augustiner-Keller eingeladen werde. Die Terminkalender sind heute so ausgefüllt, dass ich in der Regel froh bin, wenn ich in meiner Entscheidung und meiner Einteilung frei bin und mir mein Abendessen gerne auch selber bezahlen kann.*

A.L.: Sie haben vorhin schon gesagt der Preis spielt mit steigender Größe des Gerätes eine Rolle, aber eine eher weniger große Rolle.

U.S.: *Korrekt*

A.L.: Wichtig ist die Laufzeit, die ja dann sicherlich auch mit einer gewissen Qualität verbunden ist. Das bedeutet, die ist für Sie sehr wichtig.

U.S.: *Ja.*

A.L.: Wie wichtig ist für Sie eine bestimmte Marke der Produkte?

U.S.: *Natürlich ist die Marke wie bei allem, davon sind wir alle nicht frei, sei es Schmuck oder eine Jeans oder ich mir ein Auto kaufe... Sofort sind wir im Markendenken. Davon können wir uns alle nicht frei machen und ich nehme mich da auch nicht raus, erst recht nicht bei den Baumaschinen. Wir haben nicht nur eine Marke bei uns im Haus. Es sind im Kern 2-3, die sich über die Jahre entwickelt haben. Und zu diesen Marken habe ich natürlich einen Bezug und sehe die auch vorrangig in meinen Entscheidungen. Das heißt nur wenn entweder ein echtes Problem an einem Gerät oder dem Händler war, was aber Gott sei Dank sehr selten vor kommt, nehme ich bei neuen Überlegungen andere Mitbewerber stärker in den Fokus. Also sprich ich versuche nicht jedes Mal eine neue Marke auf den Hof zu bekommen, sondern wenn man damit zufrieden*

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

ist versucht man erstmal – und das ist für mich auch ein Ausdruck von Partnerschaft – auf die Bestandsmarken oder Bestandslieferanten zurück zu greifen.

A.L.: Wie wichtig ist Ihnen räumliche Nähe zum Händler oder Hersteller?

U.S.: Die ist schon, insbesondere beim Händler, sehr wichtig. Wir haben zwar eine Werkstatt, aber es wird immer komplexer und der Geräteeinsatz so groß ist, dass wir gar nicht den gesamten Werkstattbedarf hausintern abdecken können. Und vor allem die neueren Geräte immer aufwändiger werden in Reparatur, Wartung, Auslesung. Und das geht im Prinzip gar nicht mehr ohne den Fachhändler, der das mit seinen entsprechenden Gerätschaften durchführen kann. Und darum ist mit der Bezug sehr wichtig.

A.L.: Es ist also auch eine Service-Frage.

U.S.: Ganz klar.

A.L.: Wie wichtig ist für Sie das Kulanzverhalten bzw. die Garantie?

U.S.: Das ist mir relativ wichtig. Weil auch bei hochqualitativen Geräten immer mal wieder was passiert. Leider haben wir in den letzten 2-4 Jahren 2 Fälle gehabt, bei denen ein relativ neues Gerät einen Schaden hatte. Und da war mir wichtig: Wie geht der Händler und wie geht das Werk damit um? Das geschieht ja das meistens in Kooperation der Händler mit dem Werk. Das ist mir sehr wichtig. Das beeinflusst auch nicht unerheblich meine Kaufüberlegungen in der nächsten Investition. Sprich: Wie sich der Händler oder der Hersteller in Situation A verhalten hat, entscheidet ganz klar meine Kaufentscheidung beim nächsten Gerät B.

A.L.: Holen Sie sich persönliche Empfehlungen von Kollegen?

U.S.: Ja. Das ist mir relativ wichtig. Ich höre mich natürlich um. Weil man eben von Kollegen, die ggf. ein solches Gerät, das man sich anschaffen möchte, schon im Einsatz haben, eine authentische und ehrliche Meinung bekommt.

A.L.: Wie stark beeinflussen Sie Wettbewerbsvergleiche?

U.S.: Eher gering.

A.L.: Eine abschließende Frage. Wie ist Ihre Einschätzung in Prozent: Wie rational oder emotional ist die Kaufentscheidung in der Baumaschinenbranche?

U.S.: Das ist eine gute Frage. (lacht) Wie oft im Leben spielt hier die Emotion mehr mit, als man denkt. Also spontan würde ich sagen die emotionale Entscheidung trägt schon um die 50 Prozent bei.

A.L.: Und wie würden Sie dies einschätzen beim Kauf von einem PKW?

U.S.: Für mich ist hier die emotionale Bindung auf jeden Fall geringer, höchstens 30 bis 40 Prozent.

Interviewpartner: Dr. Thomas Burgstaller (T.B.), Carl Beutlhauser Baumaschinen GmbH

Interviewerin: Annika Liebstückel (A.L.)

05.12.04.2019, 10:00-10:30 Uhr

Eine Störung durch nicht angenommenen Anruf (gekennzeichnet)

A.L.: . Würden Sie bitte kurz das Vertriebssystem der von Ihnen verkauften Maschinen/Marken in Deutschland schildern?

T.B.: Also wir haben als Beutlhauser in Summe drei Geschäftsbereiche. Einer ist dieser Baumaschinen und Baugerätebereich, bei dem die Erdbaumaschinen und Kranbereich dabei ist. Der zweite Bereich ist unser Staplerbereich und der dritte Bereich sind die Kommunalfahrzeuge, sprich alles um den Unimog mit Anbaugeräten etc.

A.L.: Und da gibt es bei verschiedenen Marken oder Herstellern Gebietshoheiten.

T.B.: Genau. Exakt, das ist wie bei Liebherr, dass es in bestimmten Regionen Exklusivverträge gibt.

A.L.: In welchem Kontakt stehen Sie zu den verschiedenen Herstellern? *T.B.: Genau so wie zu Liebherr: Die Kontakte sind langjährig, Jahrzehnte lang. Sie sind sehr partnerschaftlich, sehr vertrauensvoll. Und das*

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

ist die Grundlage unseres Geschäftsmodells überhaupt. Diese Partnerschaft, um die es da geht ist – so sage ich das unseren Leuten immer – ist unsere Lebensversicherung und die muss gepflegt und gehegt werden. Und Liebherr kommt ja da immer nach dem Spruch „Sie und wir zusammen“ und so leben wir das. Wenn wir über 50 – 60 Jahre miteinander arbeitet, dann ist das halt eine vertrauensvolle Partnerschaft. Wir suchen nicht das schnelle Geschäft heute mit dem und morgen mit dem, sondern das geht über Generationen.

A.L.: Sie haben ja sicherlich einige Bestandskunden, die immer wieder zu Ihnen zurückkommen.

T.B.: *genau.*

A.L.: Wie hoch ist der Anteil in Prozent? Die Wiederkauftrate?

T.B.: *Also das ist natürlich sehr pauschal, weil wir ja über verschiedenste Dinge reden. Aber ich denke mal die Wiederkauftrate der bestehenden Kunden, die wir haben ist deutlich über 50 Prozent.*

A.L.: Und in welchem Kontakt stehen Sie zu den Kunden, die Sie bereits haben?

T.B.: *In extrem häufigem Kontakt. Mit unserem Vertriebssystem bedienen wir die Märkte. Wir haben genau so wie wir Regionen abdecken für Liebherr zB haben wir dann in den Regionen wieder Verkäufer, und die haben dann ihren Kundenbestand mit 100-200 Kunden.*

Störung: Anruf, nicht angenommen. Ca. 5 Sekunden

Und diese Verkäufer bedienen in diesem Segment ihre Kundschaft und dieses Kundenmanagement ist die Basis der Geschäftsbeziehung für uns. Dahinter haben wir dann natürlich Produktspezialisten für unterschiedliche Themen. Wenn es um spezielle Dinge am Kran geht, dann haben wir einen Spezialisten. Oder wir haben ja Kompakt-Maschinen oder wir haben im Digitalisierungsbereich Themen, Maschinen, Flottenmanagement, Anbauteile, Steuerungen. Also im Hintergrund kommen dann immer Spezialisten dazu.

A.L.: Das heißt die verschiedenen Verkäufer stehen dann vordergründig mit Kunden in Kontakt. Mit wem genau? Also eher mit Inhabern bzw. Geschäftsführung oder auch mit den Fahrern?

U.S.: *Eigentlich zum Inhaber.*

A.L.: Wenn Sie das auf einer Skala von 1-10 mit 1=überhaupt nicht wichtig einschätzen würden.

T.B.: *Ja, also wir versuchen natürlich das Spiel so zu spielen, dass wir alle Ebenen abdecken. Also das kommt auf die Größe des Unternehmens an: wir schauen, dass wir Chef, Einkäufer, MTA, Werkstatt, Bauleiter – ganz wichtig auch für das Mietgeschäft, weil oftmals der Bauleiter selbst entscheiden darf – und dann natürlich der Fahrer. Insbesondere was Erdbewegungsgeräte angeht.*

A.L.: Wer ist Ihrer Erfahrung nach am häufigsten am Kaufentscheidungsprozess beteiligt?

T.B.: *Es ist natürlich fast jeder der verschiedenen genannten Ebenen beteiligt. Es gibt mittlerweile in den letzten Jahren schon noch stärker eine Entwicklung dazu zu sagen, der Fahrer wird noch stärker gehört. Unter dem Gesichtspunkt Knappheit der Menschen am Arbeitsmarkt, wo die Unternehmen einfach auf Grund dieser Tatsache feststellen, dass Sie ihre Fahrer hegen und pflegen müssen, also muss er integriert werden, was soll er bekommen, welches Fabrikat? Wir hören das oft, dass wenn ein Fahrer sagt er will einen Liebherr, dass es dann auch in diese Richtung geht. Oder dann auch die Ausstattung. Wir hatten gestern einen Kunden, da wurde zwar massiv über Preise geredet, aber der sagt: „ich will meinem Fahrer das beste liefern!“, also den besten Sitz mit der besten Heizung, Lüftung, Bewegung und alles Mögliche.*

A.L.: Zu wie viel Prozent sind Ihrer Erfahrung nach die Fahrer an der Kaufentscheidung beteiligt, wenn wir von einem mittelständischen Unternehmen ausgehen?

T.B.: *Ich würde sagen zwischen einem Drittel und fünfzig Prozent ungefähr sind die auf jeden Fall dabei. Es wird deutlich mehr.*

A.L.: Was denken Sie, welche Rolle die Marke der Baumaschinen für die Fahrer spielt? Würden Sie sagen, man kann den Sachverhalt mit dem Autokauf vergleichen?

T.B.: *Gut, Autokauf ist halt schon mit Emotionen. Konsumentenverhalten ist da emotional.*

A.L.: Ja, glauben Sie, dass die Emotionen beim Kauf von Baumaschinen keine Rolle spielen?

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

T.B.: *Doch, doch! Da spielt die Emotion doch schon eine Rolle und oftmals sagt man der Fahrer er will einen CAT oder einen Liebherr haben. Ich glaube schon, dass dieses Markenthema eine große Rolle spielt. Jacke, Mütze usw. sehen wir ja. Wertschätzung der Fahrer, was bekommt er wo. Du bindest den ja damit emotional an eine Marke.*

A.L.: Was glauben Sie, wie viel Prozent rational oder emotional ist der Kauf von einer Baumaschine?

T.B.: *Also der ist schon noch deutlich rationaler als emotionaler. Über 50 Prozent. Ich würde sogar sagen 2/3 ist immer noch die rationale Komponente, aber – und da kommt es dann darauf an, wie wir es vorher gesagt haben: Wenn der Fahrer ein großes Gehör hat, dann kommt sofort die Emotion mit ins Spiel und wir sind sofort im nicht mehr rationalen Bereich.*

A.L.: Und wie würden Sie es beim Autokauf sagen?

T.B.: *Autokauf ist für mich 80-90 Prozent Emotion. Oder 100 Prozent.*

A.L.: Was glauben Sie sind die wichtigsten Faktoren, wenn es um den Kauf von Baumaschinen geht? Marke, Preis-Leistungsverhältnis, Qualität, Räumliche Nähe, Kulanzverhalten, persönliche Empfehlungen und Vergleich mit dem Wettbewerb durch Testergebnisse.

T.B.: *Also ganz oben steht mit Sicherheit das Preis-Leistungsverhältnis. Das steht vor der Marke. Die Marke ist insofern die Eintrittskarte. Man muss unterscheiden: Wenn wir sagen ich rede mit einem professionell aufgestellten Unternehmen, dann ist es sicher so: Mit wem redet der überhaupt? Der redet mit 2-3. Dann würde der sagen er redet mit Caterpillar, mit Liebherr und mit vielleicht noch Komatsu oder Volvo. Und dann ist es für den sowieso schon vorbei. Das heißt, der macht eine Vorauswahl und schaut im Hinblick auf: In welche Hände begeben sich denn überhaupt, von der Organisation, von der Professionalität her? Und da spielt die Marke dann natürlich schon eine Rolle. Denn in der Regel ist es: Die Marke kann auch was. Es gibt wahrscheinlich wenige Marken, die nix können. Das heißt, da bin ich dann schon mal dabei. Dann komme ich aber schon sehr stark in dieses Preis-Leistungsverhältnis. Dass ich sage, was will ich? Was kriege ich? Und was kostet das, ist es wirtschaftlich für mich?*

A.L.: Was meinen Sie, wie wichtig sind persönliche Empfehlungen?

T.B.: *Sind wichtig, aber ich glaube nicht, dass es noch eine große Rolle spielt. Die Leute testen, es ist ja auch ein transparenter Markt. Man kennt die Marken, vielleicht schaut mal einer was fährt ein anderer. Aber ich glaube diese Empfehlung spielt nicht die große Rolle.*

A.L.: Welche Rolle spielt die räumliche Nähe zum Händler?

T.B.: *Die spielt eine Rolle mit Sicherheit. Das sind für mich aber solche Sachen wie die Eintrittskarte. Das muss man mitbringen, sonst ist man gar nicht dabei.*

A.L.: Welche Maßnahmen ergreifen Sie selbst, um Kunden zu binden an Sie als Händler und ihre Marken?

T.B.: *Erstmal braucht man eine gescheite Organisation: Personal, Personal, Personal. Man braucht gut geschulte Leute. Leute die das Spiel des Beziehungsmanagements können. Dann muss aber auch die Leistung stimmen. Das eine ist diese Beziehungsebene: Du brauchst heute Menschen bei uns im Haus, die Beziehungen managen können und nicht nur Prospekte verteilen oder Angebote machen. Du musst Menschen haben, die einen Kunden verstehen, die dran sind und die dann auf allen Ebenen beim Kunden ankommen. Eine persönliche Beziehung, ja. Aber auch: Kann der was entscheiden? Habe ich da einen Partner, mit dem ich rede und bringt der dann eine Leistung und setzt der was um? Das spielt aus meiner Sicht eine immer größere Rolle heutzutage.*

A.L.: Würden Sie sagen, dabei liegt ihr Hauptaugenmerk auf Geschäftsführerebene oder bei den Fahrern?

T.B.: *Ja, das kommt jetzt wahrscheinlich darauf an, mit wem Sie reden. Wenn Sie mit einem Verkäufer bei uns reden, dann wird der wahrscheinlich sehr stark sagen: Fahrer. Wenn Sie mit mir reden, sag ich schon sehr stark Inhaber-, Entscheider-Basis. Aber du musst beide Dinge spielen. Deshalb glaube ich, müsste man da ein bisschen differenzieren.*

A.L.: Sehen Sie bei den Fahrern noch Verbesserungspotenzial?

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

T.B.: *Absolut. Das ist definitiv so.*

A.L.: Sie machen ja z.B. Veranstaltungen auf diese Geschäftsführerebene, machen Sie sowas auch für Fahrer?

T.B.: *Naja, der Fahrer ist weniger die Zielgruppe bei diesen Veranstaltungen. Wenn wir zum Beispiel eine neue Niederlassung in Schweinfurt eröffnen, dann ist das natürlich oberer Level: Inhaber und Geschäftsführer. Wenn wir dann Produktvorstellungen haben, ist es eher schon auch Bauleiter, Betreiber, Verantwortliche, Einkäufer, Werkstatt. Die echten Fahrer, da bin ich ganz ehrlich: Ist noch wenig.*

A.L.: Aber Sie glauben, dass es da noch Potenzial für Erfolge gibt?

T.B.: *Ja, das glaube ich schon. Das würde ich sehen.*

A.L.: Die Hersteller probieren ja, die Fahrer an sich zu binden mit Veranstaltungen für die Fahrer in Steinbrüchen, im Ausland usw. Sind Ihnen die bekannt?

T.B.: *Ja, klar. Gut, wenn wir jetzt da zum Wettbewerber schauen, also zum Zeppelin oder Caterpillar mit Fahrerclubs seit Jahrzehnten. Also ich glaube schon, dass da Potenzial drin steckt. Aber da muss man dann strukturiert, organisiert und mit Hirn und Verstand machen.*

A.L.: Auf einer Skala von 1-10: Wie wichtig sind diese Maßnahmen für Fahrer?

T.B.: *Jenseits der 5. Ich würde sagen 5-6*

A.L.: Und würden Sie sagen, dass der Fahrer durch Kontakt mit Hersteller und Händler in seiner Position zu Marken und Produkten beeinflusst wird?

T.B.: *Ja, natürlich.*

A.L.: Und glauben Sie dieser Einfluss ist bei Fahrern stärker, oder auf Geschäftsführerebene?

T.B.: *Ich glaube letzten Endes ist die Entscheidung bei Inhaber und Geschäftsführer. Denn letzten Endes ist es eine wirtschaftliche Entscheidung. Der Fahrer ist ein Teil in dem Glied. Das ist ein Spiel, das wir bisher noch nicht so bespielen. Das würde uns helfen, aber der Fahrer entscheidet am Schluss nicht. Am Schluss entscheidet jemand, der das Geld ausgeben muss. Deshalb glaube ich schon, dass es schon wichtig ist, beide Ebenen zu spielen. Man muss am Entscheider dran sein.*

A.L.: Und der Entscheider ist für Sie der Geschäftsführer?

T.B.: *Der Entscheider ist letztlich der Inhaber, Geschäftsführer, der Betreiber. Letztendlich ist das nicht der Fahrer. Die sichern sich schon ab und integrieren den Fahrer. Der Fahrer liefert den Input, ist dann aber raus aus dem Prozess. Und dann muss man bei dem Entscheider sein.*

Interviewpartner: Dieter Schneider (D.S.), Carl Becker Baumaschinen GmbH

Interviewerin: Annika Liebstückel (A.L.)

08.05.2019, 10:00-10:30 Uhr

Drei Störungen durch nicht angenommenen Anruf (gekennzeichnet)

A.L.: Würden Sie bitte kurz das Vertriebssystem der von Ihnen verkauften Maschinen/Marken in Deutschland schildern?

D.S.: *Wir sind Becker Baumaschinen. Wir sind seit 25 Jahren im Gebiet. Wir haben die Bereiche Ober- und Unterfranken und sind ursprünglich mal mit „Atlas“ groß geworden. Also Atlas ist eine Marke, die kommt aus dem Norden. Die Stellen Bagger her, Krane, Radlader und früher auch mal Wechselsysteme. Mit diesem Atlas sind wir groß geworden. Wir haben 38 Jahre nichts anderes gemacht, als nur die Atlas-Produkte. Die Welt dreht sich, nicht nur draußen in der Politik, sondern auch bei uns. Wir haben die Atlas Bagger und die Atlas Krane, das ist das, das aus dem Norden kommt. Wir haben Schaeff aus Crailsheim. Da muss ich etwas ausholen, denn die Fa. Yanmar hat vor 3 Jahren die Fa. Schaeff aufgekauft. Also Schaeff war früher selbstständig, die wurden dann verkauft an terex, einen Amerikaner, ein großer Konzern. Und die Fa. Terex hat vor 3 Jahren entschieden den Bereich Crailsheim, d.h. Bagger, Radlader an Yanmar abzugeben. Und*

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

das ist das, das wir haben. Wir haben einmal die Baumaschinen und dann haben wir noch den Fahrzeugbau. Fahrzeugbau heißt als Beispiel: Jemand hat einen LKW, einen Kipper und hinten ist ein Kran drauf. Und den Kran haben wir geliefert. Wir sind breit aufgestellt für Ober- und für Unterfranken. Bei uns ist es so: wir sind zu dritt im Außendienst, im Verkauf und bei uns ist es so, dass wir alles machen. Ich bin in Unterfranken unterwegs und habe sowohl die Baumaschinen, also die Atlas-Bagger, die Schaeff-Geräte und eben auch die LKW-Aufbauten.

A.L.: Und da gibt es bei verschiedenen Marken oder Herstellern Gebietshoheiten.

D.S.: Ja, also grundsätzlich ist es ja so, dass es da ein EU-Recht gibt. Es war früher alles mal ganz anders. Heute hat jeder ein Gebiet, wir haben Ober- und Unterfranken, ich mache zB die Postleitzahlen 97-, und da ist es schon so, dass man sich daran hält. Denn es geht ja nicht nur um den Verkauf. Also wenn bei uns einer einen Bagger kauft und das ist kein großer Kunde, der den alle drei Jahre austauscht, dann ist der bei uns 10 Jahre Kunde, egal ob er will oder nicht. Ich sag es jetzt mal ganz überspitzt. Es geht nicht nur darum, ein Gerät zu verkaufen. Also wir handhaben das so, wenn wir eine Anfrage haben von einem Kunden, der weiter weg ist – das gibt es auch, das kommt vor – dann geben wir den Kollegen dort Bescheid.

A.L.: In welchem Kontakt stehen Sie zu den verschiedenen Herstellern?

D.S.: In welchem Kontakt? Lacht. Wir stehen in ständigem Kontakt mit den Herstellern und den Werken. Es gibt einmal laufende Projekte, die betreut werden müssen. Es gibt zukünftige Geschichten, wo es neue Typen gibt, da gibt es Foren, bei denen man dabei ist, wo man sich auch trifft und sagt: „pass auf, ich habe mit dem Fahrer gesprochen, der möchte gerne dies und das, warum machen wir den Hebel nicht links und nicht rechts.“ Als wir sind ständig in Kontakt mit den Lieferanten.

A.L.: In welchem Kontakt stehen Sie zu Ihren Bestandskunden?

D.S.: Dieser Kontakt hat sich in den letzten Jahren so entwickelt: Früher war es so, dass man mehr Zeit hatte. Da konnte man sich mit den Fahrern treffen. Man ist mal vorbei gefahren, man ist mal zu einem Kunden ins Büro gegangen. Das konnte man früher machen – heute geht das nicht mehr. Weil erstens ist es nicht nur so, dass wir keine Zeit haben. Der Kunde hat auch keine Zeit. Und dann ist es so, dass man mit den Kunden und den Fahrern heute im Kontakt ist, wenn etwas angeschafft wird. Also wenn Bedarf da ist.

A.L.: Wer ist Ihrer Erfahrung nach am häufigsten am Kaufentscheidungsprozess beteiligt?

D.S.: Wenn heute ein Kunde bei uns etwas kauft, dann ist das ein Paket. Das ist nicht wie wenn jemand einen Kühlschrank kauft, der das Produkt mitnimmt und der Verkauf ist beendet. Bei uns ist der Kunde 10 Jahre, so lange hält so ein Bagger. Beim Verkauf ist der Geschäftsführer dabei, da spricht natürlich auch der Werkstattmeister mit. Weil es darum geht: Wie war der letzte Bagger? Wie ist der gelaufen? Ist der kaputt gegangen? Ist dann gleich jemand gekommen, als ich angerufen habe? Es ist ja so: in Haßfurt ist unser Hauptsitz. Wir haben eine Filiale in Bindlach bei Bayreuth weil wir ja Oberfranken haben und wir haben eine Filiale hier, wo wir jetzt sitzen, in Retzbach.

Störung: Anruf, nicht angenommen. Klingeln im Hintergrund. Ca. 10 Sekunden

Als ich vor 26 Jahren angefangen habe, war hier unten noch nichts. Aber der Kunde erwartet das. Wenn etwas ist, muss man schauen, dass man schnell da ist. Von da aus spricht natürlich auch der Werkstattmeister mit. Und dann auch der Fahrer. War er mit dem Gerät zufrieden? Was gibt es neues? Was hat sich geändert? Der Fahrer hat mehr Einfluss. Der Werkstattmeister spricht schon immer mit.

A.L.: Zu wie viel Prozent sind Ihrer Erfahrung nach die Fahrer an der Kaufentscheidung beteiligt?

D.S.: Das ist unterschiedlich. Früher hat der Chef gesagt: „der Bagger wird gekauft.“ Solche Chefs gibt es auch heute noch. Ich würde sagen 60-40. Es geht immer mehr in die Richtung, dass der Fahrer sagen kann, was er gerne möchte. Der Fahrer hat sehr großen Einfluss. Weil der Unternehmer sagt: Wenn er jetzt einen anderen Bagger kauft, dann muss er sich das jeden Tag anhören. Der Bagger ist immer kaputt und geht nie. Und wenn der Unternehmer Pech hat und es ganz gravierend wird, dann verlässt der Fahrer das

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Unternehmen, weil ihm der Bagger nicht passt. Oder der LKW, das ist überall gleich. Der Einfluss des Fahrers hat sehr stark zu genommen. Die Ansprüche haben sich geändert, insgesamt und auch beim Kauf von Baumaschinen. Der Fahrer hat 60 Prozent.

Störung: Anruf, nicht angenommen. Klingeln im Hintergrund. Ca. 10 Sekunden

A.L.: Sie haben bereits die räumliche Nähe als sehr wichtiges Kriterium bei der Kaufentscheidung eingeschätzt. Bitte bewerten sie die folgenden weiteren Kriterien auf einer Skala von 1 -5 mit 5=sehr wichtig nach ihrer Relevanz für die Kaufentscheidung. Der erste Punkt ist: Marke

D.S.: 4

A.L.: Qualität

D.S.: 5

A.L.: Preis-Leistungsverhältnis

D.S.: 5

A.L.: Persönlicher Kontakt

D.S.: 4

A.L.: Garantie bzw. Kulanzverhalten.

D.S.: *Bestimmt auch 4. Aber das hängt mit der Qualität zusammen.*

A.L.: Persönliche Empfehlungen.

D.S.: 2-3

A.L.: Wettbewerbe und Testvergleiche.

D.S.: *Vielleicht 2. Die Leute testen eher selbst. Man möchte sich ja selbst überzeugen.*

A.L.: Wie hoch ist die Widerkauftrate ihrer Bestandskunden?

D.S.: *Bestimmt 80 Prozent.*

A.L.: Welche Maßnahmen ergreifen Sie selbst, um Kunden zu binden an Sie als Händler und ihre Marken?

Störung: Anruf, nicht angenommen. Klingeln im Hintergrund. Ca. 10 Sekunden

D.S.: *Also wichtig um die Kunden zu binden ist eine gute Qualität. Guter Kontakt zur Werkstatt von unserer Werkstatt zur Werkstatt des Kunden. Man selbst muss mit dem Kunden gut zurechtkommen, man muss eine gute Chemie haben. Der Kunde muss wissen, dass er gut aufgehoben ist.*

A.L.: Das heißt, sie wollen letztlich mit den Produkten überzeugen.

D.S.: *Selbstverständlich. Es muss alles passen. Es ist ein Paket: Werkstatt, Produkt und ich als Verkäufer.*

A.L.: Würden Sie sagen, dabei liegt ihr Hauptaugenmerk auf Geschäftsführerebene oder bei den Fahrern?

D.S.: *Wir sind eher im Kontakt mit dem Geschäftsführer. Man hat einen bestimmten Kontakt zu den Fahrern, aber das machen wir nicht. Das würde mir auch nicht gefallen.*

A.L.: Die Hersteller probieren ja, die Fahrer an sich zu binden mit Veranstaltungen für die Fahrer in Steinbrüchen, im Ausland usw. Sind Ihnen die bekannt?

D.S.: *Ja, so etwas wird praktiziert. Es gibt sogenannte „Feldtage“, da laden die Werke die Fahrer ein.*

A.L.: Sehen Sie in diesen Maßnahmen Erfolge oder Potenziale?

D.S.: *Naja gut, es ist nice to have und immer schön, wenn der Fahrer direkt im Kontakt zum Gerät und zum Konstrukteur vor Ort stehen kann. Ich fahr einen BMW, ein anderer einen Audi und ich einen Opel. Die Ansprüche sind sehr verschieden. Es bringt in jedem Fall etwas. Aber man muss schauen, dass etwas vernünftiges dabei rum kommt.*

A.L.: Kennen Sie noch weitere Kundenbindungsmaßnahmen für Fahrer?

D.S.: *Vom Prinzip her ist es immer das gleiche. Wenn etwas Neues kommt oder gebaut wurde werden die Fahrer eingeladen.*

A.L.: Als wie wichtig schätzen Sie so etwas für die Bindung der Fahrer ein? Auf einer Skala von 1-10

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

D.S.: *Um sie zu binden glaube ich, dass da die Abstände viel zu lang sind und die Unregelmäßigkeit zu hoch ist. Es ist schön, wenn so etwas ist und da sind die Werke auch daran interessiert, dass dann auch die Praktiker kommen, aber das ist keine Bindung finde ich.*

A.L.: Und würden Sie sagen, dass der Fahrer durch Kontakt mit Hersteller und Händler in seiner Position zu Marken und Produkten beeinflusst wird?

D.S.: *Eher nein. Das Gerät muss stimmen. Der Fahrer muss sich draufsetzen und sich wohl fühlen.*

A.L.: Was glauben wie, zu wie viel Prozent emotional oder rational ist der Kauf einer Baumaschine?

D.S.: *Emotional nicht so. Das war früher. Ich schätze Emotion ist ein Drittel, 30 Prozent.*

A.L.: Und im Vergleich dazu der Kauf eines PKW.

D.S.: *Höher. Ich glaube mindestens 50 Prozent.*

Anhang 2: Fragebogen zur quantitativen Befragung mit Ergebnissen

Frage 1: Welche dieser Maschinen fahren sie regelmäßig?	Ja	Nein
Bagger	115	26
Radlader	92	49
Raupe	89	52
LKW/Kipper	57	84
Krane	59	82

Frage 2: Fahren Sie immer die selbe der jeweiligen Maschinen?	Ja	Nein
Bagger	75	66
Radlader	16	125
Raupe	20	121
LKW/Kipper	32	109
Krane	26	115

Frage 3: Diese Punkte sind mir bei Baumaschinen wichtig.	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
Marke	120	17	2	2
Qualität	114	25	0	2
Empfehlung	31	31	29	50
Serviceangebot	34	35	51	21
Preis	14	7	30	90
Nachhaltigkeit	19	40	54	28
Sicherheit	105	23	6	7
Komfort	73	45	13	10

Frage 4: Bei Baumaschinen habe ich meine Lieblingsmarke(n). Falls ja: Welche?	Ja	Nein

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Bagger	113	28
Radlader	34	107
Raupe	43	98
LKW/Kipper	54	87
Krane	59	82
Sonstige	0	0

Frage 5: Folgende Aspekte machen die Marken zu meinen Lieblingsmarken	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
Glaubwürdigkeit & Vertrauen	55	69	13	4
Qualität	112	22	4	3
Persönlicher Kontakt zur Marke	91	20	13	17
Produktvielfalt	19	33	46	43
Innovation	36	53	33	19
Hohe Bekanntheit/Marktanteil	89	18	17	17
Vermittlung eines bestimmten Lebensgefühls	93	26	17	5
Design	69	37	19	16
Preis-Leistungsverhältnis	11	26	37	67
Räumliche Nähe	26	33	23	59

Frage 6: Das Fahren/Nutzen von meiner Lieblings-Baumaschine gibt mir ein besonderes Lebensgefühl.	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
Stolz	71	48	12	10
Prestige	53	56	17	15
Freude/Spaß	89	31	14	7
Stärke	25	28	52	36
Macht	17	19	45	60

Frage 7: Die Arbeit fällt mir mit meiner Lieblings-Baumaschine leichter.	
Trifft voll und ganz zu	68
Trifft eher zu	64
Trifft eher nicht zu	7
Trifft gar nicht zu	2

Frage 8: Wenn ich mit einer Maschine arbeite, die ich nicht gerne mag, fällt mir die Arbeit schwerer.	
Trifft voll und ganz zu	48
Trifft eher zu	45
Trifft eher nicht zu	22
Trifft gar nicht zu	26

Frage 9: Ich habe das Gefühl, mein Chef bindet mich in die Entscheidungen beim Kauf von Baumaschinen ein.	
Trifft voll und ganz zu	76
Trifft eher zu	42
Trifft eher nicht zu	15
Trifft gar nicht zu	8

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Frage 10: Mein Chef berücksichtigt meine Meinungen beim Kauf von Baumaschinen.

Trifft voll und ganz zu	36
Trifft eher zu	
Trifft eher nicht zu	11
Trifft gar nicht zu	14
Ja	57
Nein	84

Frage 11: Ich habe das Gefühl, meinem Chef ist es wichtig, dass ich mit meiner Baumaschine zufrieden bin.	
Trifft voll und ganz zu	79
Trifft eher zu	42
Trifft eher nicht zu	7
Trifft gar nicht zu	13

Frage 12: Wenn ja, wie sieht dieser Kontakt aus?	
Trifft voll und ganz zu	52
Trifft eher zu	19
Trifft eher nicht zu	8
Trifft gar nicht zu	9

Persönlich	43
Telefonisch	9
Email	23
Veranstaltungen	42

Frage 13: Was könnten Sie unter einem persönlichen Kontakt zum Hersteller vorstellen, bzw. was würden Sie sich davon versprechen?	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
Werksführungen	74	44	18	5
Zielgruppengerichtete Veranstaltungen	86	33	17	5
Einblick in die Entwicklung und frühzeitiges Feedback	66	31	19	25
Werbegeschenke	79	25	12	23
Entstehung einer Community mit anderen Fahrern	94	31	12	4
Austausch über Neuheiten	75	32	23	11
Austausch eigener Projekte (Fotos)	94	25	16	6
Schneller Service und Hilfestellung	65	43	16	17

Frage 14: Direkter Kontakt zum Hersteller ist für mich ein Grund, warum ich eine Marke einer anderen vorziehen würde.	
Trifft voll und ganz zu	87
Trifft eher zu	36
Trifft eher nicht zu	8
Trifft gar nicht zu	10

Frage 15: Folgende Kundenbindungsmaßnahmen in der Baumaschinenbranche sind mir bereits bekannt:	
Keine	106
Fahrerclubs	25
Magazin für Fahrer	6
Events mit Produkttest	4
App	2

Frage 16: Alter	
16-25	31
26-40	48
41-55	35
56-65	11
über 65	16

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Frage 17: Mitarbeiterzahl		
1-10		14
10-30		27
30-50		22
50-75		48
Frage 19: Geschlecht		30
Männlich		131
Weiblich		10

Frage 18: Firmenzugehörigkeit	
Bis 5 Jahre	43
5-10 Jahre	34
über 10 Jahre	34
über 20 Jahre	30

Frage 20: Branche	
Hochbau	72
Tiefbau	72
Land- und Forstbau	8
Abbruch/Recycling	39
Umschlag	19
Gewinnung	19
Gleisbau	9
Deponie	22
Sonstiges	3

Anhang 3: Korrelationstabellen

Kreuztabelle

Anzahl

Mein Chef berücksichtigt meine Meinung beim Kauf von Bäummaschinen.

		trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	Gesamt
Wie lange arbeiten Sie schon in dem Unternehmen?	5-10	20	7	2	5	34
	bis 5	24	14	4	1	43
	über 10	25	7	2	0	34
	über 20	11	8	3	8	30
Gesamt		80	36	11	14	141

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	21,106 ^a	9	,012
Likelihood-Quotient	22,961	9	,006
Anzahl der gültigen Fälle	141		

a. 8 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,34.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Kreuztabelle

Anzahl		Mein Chef berücksichtigt meine Meinung beim Kauf von Baumaschinen.				Gesamt
		trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	
In welcher Branche ist die Firma, in der Sie arbeiten, tätig?	Abbruch	9	4	3	0	16
	Deponie	2	0	0	2	4
	Gewinnung	4	4	3	1	12
	Gleisbau	3	1	0	3	7
	Hochbau	49	16	3	4	72
	Land- und Forstbau	6	2	0	0	8
	Sonstiges: Logistik	1	0	0	0	1
	Tiefbau	4	4	2	4	14
Gesamt		80	36	11	14	141

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	49,534 ^a	24	,002
Likelihood-Quotient	44,545	24	,007
Anzahl der gültigen Fälle	141		

a. 29 Zellen (80,6%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,08.

Kreuztabelle

Anzahl		Mein Chef berücksichtigt meine Meinung beim Kauf von Baumaschinen.				Gesamt
		trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	
Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen, in dem Sie arbeiten?	1-10	6	8	0	0	14
	10-30	22	2	2	1	27
	30-50	14	6	2	0	22
	50-75	28	12	2	6	48
	über 75	10	8	5	7	30
Gesamt		80	36	11	14	141

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	30,847 ^a	12	,002
Likelihood-Quotient	33,849	12	,001
Anzahl der gültigen Fälle	141		

a. 11 Zellen (55,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,09.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Verarbeitete Fälle

	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Fahren Sie Bagger? * Bei Baggern habe ich Lieblingsmarken	141	100,0%	0	0,0%	141	100,0%

Fahren Sie Bagger? * Bei Baggern habe ich Lieblingsmarken Kreuztabelle

Anzahl

		Bei Baggern habe ich Lieblingsmarken		Gesamt
		Ja	Nein	
Fahren Sie Bagger?	Ja	93	22	115
	Nein	12	14	26
Gesamt		105	36	141

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	13,442 ^a	1	,000		
Kontinuitätskorrektur ^b	11,678	1	,001		
Likelihood-Quotient	12,051	1	,001		
Exakter Test nach Fisher				,001	,001
Anzahl der gültigen Fälle	141				

a. 0 Zellen (0,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 6,64.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

Wie alt sind Sie? * Bei Baggern habe ich Lieblingsmarken

Kreuztabelle

Anzahl

		Bei Baggern habe ich Lieblingsmarken		Gesamt
		Ja	Nein	
Wie alt sind Sie?	16-25	1	0	1
	26-40	22	8	30
	41-55	41	7	48
	55-65	25	10	35
	über 65	4	7	11
	über 65	12	4	16
Gesamt		105	36	141

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	11,962 ^a	5	,035
Likelihood-Quotient	11,237	5	,047
Anzahl der gültigen Fälle	141		

a. 4 Zellen (33,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,26.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

Bei Baggern habe ich Lieblingsmarken * Das Fahren meiner Lieblingsbaumaschine macht mir Freude/Spaß

Kreuztabelle

Anzahl

		Das Fahren meiner Lieblingsbaumaschine macht mir Freude/Spaß				Gesamt
		trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	
Bei Baggern habe ich Lieblingsmarken	Atlas	4	0	0	0	4
	Cat	12	7	2	1	22
	Hitachi	8	2	1	1	12
	Komatsu	5	5	0	0	10
	Liebherr	40	8	4	0	52
	nein	11	5	7	5	28
	Terex	2	3	0	0	5
	Volvo	5	1	0	0	6
	Yanmar	2	0	0	0	2
	Gesamt		89	31	14	7

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	40,342 ^a	24	,020
Likelihood-Quotient	40,707	24	,018
Anzahl der gültigen Fälle	141		

a. 28 Zellen (77,8%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,10.

Bei Baggern habe ich Lieblingsmarken * Das Fahren meiner Lieblingsbaumaschine macht mich stolz

Kreuztabelle

Anzahl

		Das Fahren meiner Lieblingsbaumaschine macht mich stolz				Gesamt
		trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	
Bei Baggern habe ich Lieblingsmarken	Atlas	2	1	0	1	4
	Cat	9	10	1	2	22
	Hitachi	7	3	1	1	12
	Komatsu	5	5	0	0	10
	Liebherr	26	20	4	2	52
	nein	12	7	6	3	28
	Terex	4	1	0	0	5
	Volvo	4	1	0	1	6
	Yanmar	2	0	0	0	2
	Gesamt		71	48	12	10

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	20,938 ^a	24	,642
Likelihood-Quotient	22,448	24	,553
Anzahl der gültigen Fälle	141		

a. 28 Zellen (77,8%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,14.

Ich stehe in Kontakt zum Hersteller von meinen Baumaschinen. * Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen, in den Sie arbeiten? Kreuztabelle

Anzahl

		Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen, in den Sie arbeiten?					Gesamt
		1-10	10-30	30-50	50-75	über 75	
Ich stehe in Kontakt zum Hersteller von meinen Baumaschinen.	Ja	5	7	7	27	11	57
	Nein	9	20	15	21	19	84
Gesamt		14	27	22	48	30	141

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	8,330 ^a	4	,080
Likelihood-Quotient	8,372	4	,079
Anzahl der gültigen Fälle	141		

a. 0 Zellen (0,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 5,66.

Error! Use the Home tab to apply Überschrift 1 to the text that you want to appear here.

**Ich stehe in Kontakt zum Hersteller von meinen Baumaschinen. * Wie alt sind Sie?
Kreuztabelle**

Anzahl		Wie alt sind Sie?					Gesamt	
		16-25	26-40	41-55	55-65	über 65		
Ich stehe in Kontakt zum Hersteller von meinen Baumaschinen.	Ja	0	15	20	19	1	2	57
	Nein	1	15	28	16	10	14	84
Gesamt		1	30	48	35	11	16	141

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	14,309 ^a	5	,014
Likelihood-Quotient	16,452	5	,006
Anzahl der gültigen Fälle	141		

a. 3 Zellen (25,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,40.

Eidesstattliche Erklärung

Annika Christina Liebstückel

Ich, _____

geboren am 14.09.1995 _____

erkläre hiermit, die vorliegende Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt zu haben. Dabei habe ich mich keiner anderen Hilfsmittel bedient als derjenigen, die im beigefügten Quellenverzeichnis genannt sind.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind von mir als solche kenntlich gemacht.

.....Stuttgart....., den 29.07.2019
Studienort

.....
Unterschrift Studierende/r (= Verfasser/in)