

Entwicklung eines strategischen Marketingkonzeptes für die mittelständische Holzhausindustrie in Deutschland

vorgelegt von

MBA Volker Schaepe

geboren am 09.05.1972

in Neustadt / Aisch

Angenommene Dissertation zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

(Dr. rer. pol.)

Fachbereich 7 für Natur- und Umweltwissenschaften
der Universität Koblenz-Landau

1. Gutachter: Prof. Dr. Oliver Frör, Universität Koblenz-Landau
2. Gutachter: Prof. Dr. Andreas Fuhrmann, Hochschule Heilbronn

Tag der Disputation: 19. September 2017

Danksagung

Nach beinahe drei Jahren der Arbeit an und mit dem Thema möchte ich diese Gelegenheit nutzen, mich bei den Personen zu bedanken, die wesentlich zum Gelingen dieser Dissertation beigetragen haben.

Hier wäre an erster Stelle mein Betreuer Prof. Dr. Oliver Frör zu nennen, der mich mit fruchtbaren Diskussionen und Verbesserungsvorschlägen maßgeblich zur Strukturierung und Gelingen des Themas ‚gezwungen‘ hat und mir jederzeit schnell und zuverlässig bei Fragen zur Seite stand.

Des Weiteren möchte ich mich bei meinen Kolleginnen an der Hochschule Heilbronn, Sophie Ghwanidze und Franziska Drescher bedanken, die mich durch stetigen Zuspruch erst zur Aufnahme der Dissertation angeregt haben.

Im Lauf der Arbeit wurde ich im praktischen Teil vor allem durch die unterstützenden Aktivitäten der Architekten und Baubiologen Uli Bauer, Dirk Dittmar und Stefan Schön fachlich stark unterstützt, sie hatten jederzeit ein offenes Ohr für mich, ohne diese Hilfe und den Zugang zu den Kunden und den Datenbanken des Architekturbüros könnte diese Studie nicht erstellt worden sein.

Nicht zuletzt hat mir mein Mentor und Zweitbetreuer Prof. Andreas Fuhrmann an der Hochschule Heilbronn so viel Freiraum gewährt und es somit zeitlich und organisatorisch ermöglicht, dass diese Dissertation mit Erfolg abgeschlossen werden konnte.

Abschließend möchte ich mich bei meiner Frau Tanja bedanken, die mir mit Rat und Tat zur Seite stand, mir viele Dienste im gemeinsamen Haus mit unseren beiden Söhnen Simon und David erließ, mich in schwachen Momenten immer wieder motivierte und mich so mental und emotional in die Lage versetzte, dieses Projekt anzunehmen und durchzustehen.

Die hohe emotionale Unterstützung meiner Eltern für das Projekt möchte ich an dieser Stelle ebenfalls würdigen.

Es freut mich sehr, dass ich Ihnen und Euch diese Arbeit widmen kann! Vielen Dank für die wunderbare Unterstützung!

Volker Schaepe, September 2017

„Ich habe nie verstanden, warum die Deutschen in Steinhäusern wohnen. Jetzt allerdings, wo ich weiß, über welche Mengen von Rheumabädern Deutschland verfügt, sehe ich ein, dass die Deutschen in feuchten Steinhäusern wohnen müssen. Wo sollten sie sich sonst den Rheumatismus holen, ohne den ihre Rheumabäder überflüssig wären?“

Mark Twain

Inhaltsverzeichnis

I. Abkürzungsverzeichnis	XI
II. Abbildungsverzeichnis	XII
III. Tabellenverzeichnis	XV
1. Einleitung	1
1.1 Problem- und Fragestellung	2
1.2 Zielsetzung der Forschungsarbeit	4
1.3 Praxispartner für das Forschungsprojekt	4
1.4 Aufbau und Vorgehen	5
2. Entwicklungen im Holzhausbau	7
2.1 Der Wald und seine Bedeutung für den Holzhausbau	7
2.2 Historische Entwicklung im Holzhausbau	12
2.3 Die Bedeutung des Produktes Holz für die Bauwirtschaft	17
2.4 Trends und Beschränkungen des modernen Holzhausbaus	20
2.5 Holzhaustypologien	24
2.6 Internationale Entwicklungen im Holzhausbau	28
2.7 Zusammenfassung der Ergebnisse	32
3. Stand der Forschung im Bereich Marketingkonzeption	35
3.1 Historisches Marketingverständnis und Entwicklung der Marketingansätze	35
3.2 Definition und Begrifflichkeiten des modernen Marketing	38
3.3 Bedeutung einer Marketingkonzeption für ein Unternehmen	41
3.4 Entwicklung eines Marketingkonzeptes	44
3.4.1 Die Unternehmensanalyse	44
3.4.2 Die Umweltanalyse	45
3.4.3 Zusammenführung der Unternehmens- und Umweltanalyse	46
3.4.4 Definition der Marketingziele	47
3.4.5 Bestimmung der Marketingstrategien	50
3.4.5.1 Marktfeldstrategien	52
3.4.5.2 Marktstimulierungs- oder Wettbewerbsvorteilsstrategien	54
3.4.5.3 Marktparzellierungs- oder Marktabdeckungsstrategien	56
3.4.5.4 Marktarealstrategien	58
3.4.5.5 Timingstrategien	60
3.4.5.6 Entwicklung eines Strategieprofils	61

3.4.6	Bestimmung der sieben Marketinginstrumente	62
3.4.6.1	Die Produkt- und Programmpolitik	64
3.4.6.2	Die Preispolitik	65
3.4.6.3	Die Distributionspolitik	66
3.4.6.4	Die Kommunikationspolitik	67
3.4.6.5	Die Personalpolitik	68
3.4.6.6	Die Prozesspolitik	69
3.4.6.7	Die Physical Facilities	70
3.5	Zusammenfassung der Erkenntnisse zum Marketingkonzept	71
4.	Stand der Forschung im Bereich Holzhausmarketing	72
4.1	Marketingverständnis in der Baubranche	71
4.2	Marketingverständnis im Holzhausbau	76
4.2.1	Strategisches Marketing im Holzhausbau	76
4.2.2	Operatives Marketing im Holzhausbau	87
4.3	Zusammenfassung der Erkenntnisse zum Marketing im Holzhausbau	89
5.	Methodik der empirischen Forschung - eine Mixed Methods-Studie	91
5.1	Mixed Methods-Untersuchungsdesign	91
5.2	Erhebungsinstrumente	94
5.2.1	Qualitative Studie zur Ermittlung der relevanten Kriterien	95
5.2.2	Quantitative Studie zur Überprüfung der relevanten Kriterien	99
5.3	Die Stichprobe der Untersuchungen	100
5.3.1	Qualitatives Sampling	100
5.3.2	Quantitatives Sampling	102
5.4	Datenerhebung	103
5.5	Datenauswertung	104
5.6	Güte des methodischen Vorgehens	107
6.	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	111
6.1	Ergebnisse zur Zufriedenheit im Holzhaus	111
6.2	Ergebnisse zu den Marketingstrategien	113
6.2.1	Marktfeldstrategien	114
6.2.2	Marktstimulierungs- oder Wettbewerbsvorteilsstrategien	118
6.2.3	Marktparzellierungsstrategien- oder Marktabdeckungsstrategien	119
6.2.4	Marktarealstrategien	126
6.2.5	Timingstrategien	128

6.2.6	Entwicklung eines Strategieprofils für die Holzhausbranche	130
6.3	Ergebnisse zu den Marketing-Instrumenten	132
6.3.1	Die Produktpolitik	133
6.3.2	Die Preispolitik	136
6.3.3	Die Distributionspolitik	139
6.3.4	Die Kommunikationspolitik	140
6.3.5	Die Personalpolitik	143
6.3.6	Die Prozesspolitik	147
6.3.7	Die Physical Facilities	149
6.3.8	Zusammenfassung der Ergebnisse des Marketing Mixes	150
6.4	Bedeutungen der Ergebnisse für die mittelständische Holzhausbranche	152
7	Diskussion der Forschungsergebnisse	155
7.1	Diskussion der Sekundärdatenanalysen	155
7.2	Diskussion und Interpretation der empirischen Befunde	157
7.3	Praktische Probleme der Datengenerierung und kritische Reflexion der Methodik	160
8	Schlussbetrachtung	162
IV.	Literaturverzeichnis	165
V.	Anhang	189

I. Abkürzungsverzeichnis

AGR	Arbeitsgemeinschaft Rohholzverbraucher
AMA	American Marketing Association
BFH	Bundesforschungsanstalt für Forst- und Holzwirtschaft
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BMUB	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
bzw.	beziehungsweise
CNC	Computerized Numerical Control
CO ²	Kohlendioxid
DHH	Doppelhaushälfte
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
EFH	Einfamilienhaus
EnEV	Energieeinsparverordnung
EU	Europäische Union
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
ha	Hektar
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
kg	Kilogramm
LBO	Landesbauordnungen
m ³	Kubikmeter
MBO	Musterbauordnung des Bundes
MFH	Mehrfamilienhaus
Mio.	Millionen
o. Ä.	oder Ähnliches
RH	Reihenhaus
ROI	Return on Investment
SFB	Schlüsselfertiges Bauen

SGE	Strategische Geschäftseinheit
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
u. a.	unter anderem
USA	United States of America
wie z. B.	wie zum Beispiel
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks
z. T.	zum Teil

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 0: Aufbau der Arbeit

Abbildung 1: Waldflächen in den Ländern der EU im Vergleich der Jahre 2000, 2005 und 2010 (in 1.000 Hektar)

Abbildung 2: Holzeinschlag in Deutschland nach Waldbesitzart in den Jahren 2009 bis 2014 (in 1.000 m³)

Abbildung 3: Vorrat und Nutzung von heimischem Holz

Abbildung 4: Baubereiche nach Holzarten in % in Deutschland

Abbildung 5: Geschätzter Marktanteil ausgewählter Werkstoffe im Hochbau

Abbildung 6: Anteil der genehmigten Wohngebäude in Holzbauweise an allen genehmigten Wohngebäuden in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2013

Abbildung 7: Anzahl der genehmigten Wohngebäude in Holzbauweise in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2013

Abbildung 8: Entwicklung der Holzbauquote in % in Deutschland

Abbildung 9: Novellierung der LBO im Sinne des Holzbaus

Abbildung 10: Systematisierung von Holzbauarten

Abbildung 11: Historische Entwicklungen im Holzhausbau

Abbildung 12: Entwicklung des Marketingverständnisses im Laufe der Zeit

Abbildung 13: Einflüsse des gesellschaftlichen Umfeldes auf ein Unternehmens

Abbildung 14: Darstellung eines Marketing-Konzeptes

Abbildung 15: Zusammenführung der internen und externen Analysen eines Unternehmens

Abbildung 16: Darstellung der SWOT-Analyse als zweidimensionale Matrix

Abbildung 17: Zielpyramide eines Unternehmens

Abbildung 18: Beispielhaftes Zielsystem eines Unternehmens

Abbildung 19: Marktsegmentierungsansatz

Abbildung 20: Strategieprofil zur Definition von Marketingstrategien

Abbildung 21: Grund- und Zusatznutzen eines Produktes

Abbildung 22: Anforderungen an SFB-Bauunternehmungen

Abbildung 23: Stärken & Schwächen-Analyse der Holzbaubranche in Deutschland

Abbildung 24: Zielgruppenbildung und –beeinflussung im privaten Holzhausmarkt

Abbildung 25: Der Kaufentscheidungsprozess beim privaten Bauherren

Abbildung 26: Das Rollenmodell für den privaten Einfamilienhauskauf

Abbildung 27: Chancen & Risiken-Analyse der Holzbaubranche in Deutschland

Abbildung 28: Kundenanforderungen an ein Holzbauunternehmen

Abbildung 29: Zu ermittelnde Daten der Primärerhebung für das Marketingkonzept

Abbildung 30: Konzeption der Mixed-Methods Untersuchung

Abbildung 31: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse

Abbildung 32: Aussage zur Marktdurchdringungsstrategie bei quantitativer Erhebung

Abbildung 33: Aussage zur Produktentwicklungsstrategie bei quantitativer Erhebung

Abbildung 34: Aussage zur Marktentwicklungsstrategie bei quantitativer Erhebung

Abbildung 35: Aussage zur Diversifikation bei quantitativer Erhebung

Abbildung 36: Qualitäts- oder Preisentscheidung der Bewohner bei quantitativer Befragung

Abbildung 37: Wohnort- bzw. Bauplatzwahl für Holzhäuser – quantitative Erhebung

Abbildung 38: Monatliches Haushaltsnettoeinkommen – quantitative Erhebung

Abbildung 39: Höchster beruflicher Abschluss der Holzhausbewohner – quantitative Studie

Abbildung 40: Aussagen zur Herkunft des Unternehmens – quantitative Studie

Abbildung 41: Timing der Planungs- und Realisierungsphase - quantitative Erhebung

Abbildung 42: Timing der Aufstellungszeit eines Holzhauses – quantitative Erhebung

Abbildung 43: Strategieprofil für mittelständische Holzhausproduzenten in Deutschland

Abbildung 44: Preistransparenz beim Holzhauskauf – quantitative Erhebung

Abbildung 45: Heraushandeln eines Rabattes beim Holzhauskauf – quantitative Erhebung

Abbildung 46: Aussagen zu Distributionsstrukturen – quantitative Erhebung

Abbildung 47: Relevanz des Bauberaters – quantitative Befragung

Abbildung 48: Vorstellung der verwendeten Baumaterialien– quantitative Befragung

Abbildung 49: Zusammenfassung der Ergebnisse zum Marketing-Mix

III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Treiber und Beschränkungen im modernen Holzbau
Tabelle 2:	Marketing-strategisches Gesamtkonzept
Tabelle 3:	Produkt-/Marktwachstumsmatrix
Tabelle 4:	Segmentierungskriterien und Merkmale für die Marktsegmentierung
Tabelle 5:	Besonderheiten der Bauwirtschaft
Tabelle 6:	Informationsverhalten bei Bauherren im Vorfeld der Baustoff-Wahl
Tabelle 7:	Inhalte des qualitativen Interviewleitfadens
Tabelle 8:	Inhalte des quantitativen Online-Fragebogens
Tabelle 9:	Sample zur qualitativen Befragung der Holzhausbewohner
Tabelle.10:	Sample zur quantitativen Befragung der Holzhausbewohner
Tabelle 11:	Beispiel zur Darstellung der qualitativen Ergebnisse mit Häufigkeitsangaben
Tabelle 12:	Gütestandards quantitativ-standardisierter und qualitativer Forschung
Tabelle 13:	Wohlfühlen im Holzhaus
Tabelle 14:	Sinnliches Erleben im Holzhaus
Tabelle 15:	Wohnzufriedenheit – Vergleich der qualitativen und quantitativen Ergebnisse
Tabelle 16:	Rahmenbedingungen für den Holzhausbau
Tabelle 17:	Aussage zur Marktdurchdringungsstrategie bei qualitativer Erhebung
Tabelle 18:	Aussage zur Produktentwicklungsstrategie bei qualitativer Erhebung
Tabelle 19:	Aussage zur Marktentwicklungsstrategie bei qualitativer Erhebung
Tabelle 20:	Aussage zur Diversifikationsstrategie bei qualitativer Erhebung
Tabelle 21:	Qualitäts- oder Preisentscheidung der Bewohner bei qualitativer Befragung
Tabelle 22:	Alter der Bauherren bei Vertragsunterschrift – quantitative Erhebung
Tabelle 23:	Bauarten von Holzhäusern – qualitative und quantitative Studie
Tabelle 24:	Selbstbeteiligung bzw. Eigenleistung der Bauherren am Holzhausbau

- Tabelle 25: Anzahl der permanenten Bewohner eines Holzhauses
- Tabelle 26: Lebensstile der Holzhausbewohner nach Sinus-Milieus
- Tabelle 27: Aussagen zur Marktrealstrategie – qualitative Erhebung
- Tabelle 28: Aussagen zur Herkunft des Unternehmens – qualitative Erhebung
- Tabelle 29: Aussagen zum Timing des Unternehmens – qualitative Erhebung
- Tabelle 30: Verbesserungsvorschläge der Holzhausbewohner – quantitative Erhebung
- Tabelle 31: Aggregierte Zusammenstellung der Verbesserungsvorschläge
- Tabelle 32: Aussagen zur Produktpolitik – qualitative Befragung
- Tabelle 33: Aussagen zur Produktpolitik – quantitative Befragung
- Tabelle 34: Verbesserungsvorschläge zur Produktpolitik – quantitative Befragung
- Tabelle 35: Aussagen zur Preispolitik – qualitative Befragung
- Tabelle 36: Verbesserungsvorschläge zur Preispolitik – quantitative Befragung
- Tabelle 37: Aussagen zur Distributionspolitik – qualitative Befragung
- Tabelle 38: Aussagen zur Kommunikationspolitik – qualitative Befragung
- Tabelle 39: Aussagen zur Kommunikationspolitik – quantitative Befragung
- Tabelle 40: Verbesserungsvorschläge zur Kommunikationspolitik – quantitative Befragung
- Tabelle 41: Aussagen zur Personalpolitik – qualitative Befragung
- Tabelle 42: Aussagen zu Kompetenzen des Bauberaters – qualitative Befragung
- Tabelle 43: Aussagen zu Kompetenzen des Bauberaters – quantitative Befragung
- Tabelle 44: Verbesserungsvorschläge zur Personalpolitik – quantitative Befragung
- Tabelle 45: Aussagen zur Prozesspolitik – qualitative Befragung
- Tabelle 46: Verbesserungsvorschläge zur Prozesspolitik – quantitative Befragung
- Tabelle 47: Aussagen zu den Physical Facilities – qualitative Befragung
- Tabelle 48: Aussagen zu den Physical Facilities – quantitative Befragung

1. Einleitung

Der Holzhausbau in Deutschland entwickelt sich seit Jahren sehr positiv für die Unternehmen der Branche. Im Jahr 2015 wurden in Deutschland 19.295 Häuser in Holzbauweise errichtet, das entspricht einem Anteil an genehmigten Wohngebäuden von 16,1%, im Jahr 2007 lag dieser Anteil noch bei 13,2%, im Jahr 2001 bei 11,4%. Regional sind diese Werte sehr unterschiedlich verteilt, so befinden sich die Bundesländer mit den höchsten Holzhausanteilen bei Neubauten vornehmlich im Süden Deutschlands. (*Statistiken 2016, Holzbau Deutschland, S. 1 f. und Rüter, 2014, S. 88*).

Auch die Umsätze im Sektor des Holzbaugewerbes sind in Deutschland seit 10 Jahren signifikant angewachsen, so liegt der prognostizierte Umsatz der Branche in 2015 bei 6.632 Mio. Euro im Vergleich zu 4.563 Mio. Euro im Jahr 2005 (*Lagebericht 2015, Holzbau Deutschland, S. 1*).

Die zukünftigen Trends im Einfamilienhausbau weisen in eine ähnliche Richtung. Wie eine Architektenbefragung bei 180 deutschen Architekturbüros ergab, wird sich zwischen 2011 und 2016 der Anteil des Baustoffes Holz am Hausbau deutlich erhöhen, das Material Holz wird als einziger Baustoff um bis zu 8,7% an Zuwachs gewinnen, wohingegen Stahlbeton bei plus 0,2% konstant bleibt und Stahl um 1,5% und Ziegel um 1,2% bei der Baustoffwahl der privaten Bauherren¹ abnehmen werden. (*Baustofftrends 2016, S.1-2*) Weiterhin kann sich Holz bei der Konstruktions- und Errichtungszeit im privaten Einfamilienhausbau bei durchschnittlich 6 Monaten im Vergleich zu anderweitigen Baustoffen mit bis zu 25 Monaten deutlich von diesen abheben (*Morgado et al., 2014, S. 1*).

Holz als Baustoff wird daher als zukunftsfähiges Baumaterial für den Neubau eines Einfamilienhauses angesehen (*Bauweise und Baustoffe, 2013/14, S. 172*). So beschreibt Rubik in seiner Untersuchung „Holzkunden der Zukunft“ das hohe Potential von Holz als Baustoff für den privaten Einfamilienhausbau. Obwohl Holz generell immer noch als Nische am Bau wahrgenommen wird, ist es gerade im Zusammenhang mit energiebewusstem und umweltfreundlichem Bauen ein Trendprodukt (*Rubik, 2010, S. 37 f.*) Dies kann auch anhand von Einzelentwicklungen nachvollzogen werden, wie im Beispiel eines führenden deutschen Baukonzerns, der im Jahr 2012 eine unternehmenseigene Holzbauabteilung in sein Firmenkonglomerat integrierte (*Cheret & Seidel, 2014, S. 13*).

¹ In dieser Arbeit wird der Einfachheit halber der weitverbreitete Begriff des Bauherren geschlechtsneutral verwendet, d. h. es werden sowohl männliche als auch weibliche Personen darunter zusammengefasst. Als Definition gilt für den Bauherren, dass er „...ein Bauprojekt vorbereitet und ausführt oder vorbereiten und ausführen lässt und somit auch die Verantwortung für wirtschaftliche Risiken übernimmt. Bauherren können öffentliche oder private Bauherren sein.“ (*Bruhn & Zimmermann, 2001, S. 553 f.*)

Aus klimapolitischer Sicht kann der moderne Holzbau einen Teil zur volkswirtschaftlichen CO²-Reduktion beitragen, so bindet Holz pro Kubikmeter circa 250kg Kohlenstoff, der damit nicht in die Atmosphäre abgegeben wird (*Niemz, 2007, S. 2*). Für ein Einfamilienhaus in Holzbauweise bedeutet das eine Entlastung des Klimas von um bis zu 80 Tonnen Kohlendioxid (*Forst Baden-Württemberg, 2016*).

Auch die Bundesregierung erkannte im Baustoff Holz große Potentiale, so veröffentlichte das Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft bereits im Jahr 2002 die ‚Charta für Holz‘, die die verstärkte Holznutzung inkl. des Holzhausbaus in Deutschland langfristig zum Ziel hatte (*BMEL, 2002, S. 19*).

Diese Entwicklungen und Trends zeigen die Relevanz des Themas Holzhausbau gesamtgesellschaftlich sowie wirtschaftlich auf, daher widmet sich diese Arbeit der Untersuchung des Phänomens Holzhausbau aus Kunden- bzw. Marketingsicht.

1.1 Problem und Fragestellung

Trotz dieser positiven Zahlen und Entwicklungen für die Holzbaubranche lässt der professionelle Umgang mit dem wachsenden gesellschaftlichen Interesse an den Thematiken Holz und Holzhausbau einigen Spielraum offen. Die Unternehmen im Holzbaubereich operieren häufig ohne strategische Entscheidungsgrundlage, da unterstützende Daten und Untersuchungen zu Kunden und deren Wünschen und Bedürfnissen im Holzhaussektor nur in Ansätzen vorliegen.

Dies trifft auf die gesamte Baubranche zu, so konstatiert *Ziouzio* in seinem Werk „Bau-Marketing“ aus dem Jahr 2010, dass die modernen Entwicklungen im Marketing in der Baubranche bisher kaum Einzug erhalten haben (*Ziouzio, 2010, S. 2*). Auch *Köster* beschreibt dieses Phänomen in dem Vorwort zu seiner Dissertation „Marketing und Prozessgestaltung am Baumarkt“, da ein Interesse an nachhaltiger Kundenzufriedenheit im Baubereich bei den Unternehmen und in der Forschung bisher kaum zu erkennen ist (*Köster, 2007*). Das vorherrschende Desinteresse an der Thematik spiegelt sich in dem Sachverhalt wieder, dass viele mittlere und kleine Unternehmen keine eigene Marketingabteilung besitzen bzw. keine Mitarbeiter für das Marketing beschäftigen (*Dittmar, 2015*). Dies bestätigt eine Erhebung von *Herzlieb & Watzata*, die in Brandenburg 38 Holzbauunternehmen befragten, von denen lediglich 6 einen Mitarbeiter für das Marketing des Unternehmens aufwiesen (*Herzlieb & Watzata, 2004, S. 57*).

In der Holzbaubranche besteht bisher kein spezifisches Marketing wie in anderen Sparten der deutschen Volkswirtschaft (Automobilmarketing, Agrar- und Lebensmittelmarketing,

Tourismusmarketing, etc.). Marketingkonzepte oder Marketingpläne, die es Unternehmen erlauben würden, sich nach wissenschaftlichen Vorgaben zu richten und strategisch am Markt aufzutreten, existieren nicht, obwohl bis zu 47% der Bevölkerung als potentielle Zielgruppe für den Holzhausbau in Deutschland angesehen werden können (Rubik, 2010, S. 37 f.). Daher empfehlen Scheer et.al „...das Vermarkten des Rohstoffes Holz über die einzelnen Betriebe und Unternehmen hinweg als Branchen-Marketing.“ (Scheer et al., o. J., S. 19). Die Hauptfragestellung für diese Arbeit lautet daher:

Welche Faktoren und Elemente benötigt ein strategisches Marketingkonzept für die mittelständische Holzhausbaubranche in Deutschland?

Spezifisch lassen sich somit folgende Teilfragestellungen herausarbeiten:

1. Wie ist die mittelständische Holzbaubranche selbst aktuell aufgestellt?
2. Wie stellen sich die externen Rahmenbedingungen für den Holzhausbau dar?
3. Welche Stärken/Schwächen bzw. Chancen/Risiken ergeben sich daraus?
4. Welche Marketing-Ziele können daraus entwickelt werden?
5. Welche Marketingstrategien (Produkt-Markt-Strategie, Segmentierungsstrategie, Differenzierungsstrategie, Marktarealstrategie, Timingstrategie) sind für die Zielgruppenansprache erfolgsversprechend?
6. Wie muss der daraus abgeleitete Marketingmix (Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik)² für die Zielgruppen ausgerichtet sein?
7. Sind Elemente des erweiterten Marketing-Mixes und des Beziehungsmarketings (Personen, Prozesse, Physische Erscheinung)³ relevant für die Branche?

Im Laufe der Untersuchung wird zu ermitteln sein, welche Elemente dieser Fragestellungen durch Sekundärdatenanalysen, welche durch Primärerhebungen ermittelt werden können, um am Ende ein strategisches Marketingkonzept für die Branche herauszuarbeiten.

² Als Basis dient hier: Becker, J. (2013), Marketing-Konzeption, Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 9. Auflage, Vahlen Verlag, München, S. 485-489

³ Erweiterung des Marketing-Mixes durch Booms & Bitner, 1981 und Zollondz, 2005

1.2. Zielsetzung

Diese Forschungsarbeit versucht auf interdisziplinärer Ebene, Lösungen aus dem Bereich Holzhausbau und Marketing zu verbinden. Die Erkenntnisse aus den beiden Forschungsbereichen sollen zu einem Konzept führen, das als strategisches Marketingkonzept für den Einfamilienhausbau verwendet werden kann und den Unternehmen Hilfestellung für die Vermarktung der Häuser bietet.

Der Bereich Holzforschung ist an Universitäten und Forschungseinrichtungen in vielen Fällen stark technisch- bzw. ingenieurgetrieben⁴, so dass Erhebungen zu den beschriebenen Fragestellungen aus diesen Bereichen fehlen. Die Bauunternehmen in diesem Sektor legen gleichsam den Schwerpunkt auf überzeugende, technische Lösungen und versuchen auf diese Weise, mögliche Kunden von dem Produkt Holzhaus zu überzeugen. Insofern liegen die Betrachtungen in diesem Themenfeld bisher auf dem Ressource-Based-View, bei dem das Unternehmen mit seinen Ressourcen und Kompetenzen selbst im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Kristof et al. fordern diesbezüglich, Unternehmen im Holzbaubereich sollten dazu übergehen „... besser als bisher auf den Bedarf der Kunden und Nutzer einzugehen.“ (Kristof et al., 2008, S. 4).

Diese Arbeit soll dazu führen, über den Market-Orientations-View die Marktsituation und den Kunden mit seinen Bedürfnissen in den Vordergrund der Überlegungen zu stellen (Hollensen, 2010, S. 34) und damit die Lücke in der bisher vorwiegend technischen Betrachtungsweise zu schließen. Demzufolge sollen Antworten auf die in der Problemstellung aufgeführten Fragen gefunden werden, die die technische Ausrichtung der Branche um eine betriebswirtschaftliche Sichtweise mit dem Fokus Marketing ergänzen. Um diese Betrachtung umfassend durchführen zu können, sind zunächst einführende Überlegungen zum Thema Holz und dessen Verwendung abzugrenzen.

1.3. Praxispartner für das Forschungsprojekt

Als Projekt- und Forschungspartner wurden 100 Holzhaushersteller aus Süddeutschland angefragt, von diesen Unternehmen konnten für die vorliegende Forschungsarbeit vier mittelständische Unternehmen der Branche gewonnen werden, die bereit waren, qualitative Bewohnerbefragungen und/oder quantitative Fragebogenerhebungen via Online-Befragung durchzuführen. Drei der Unternehmen befinden sich in Bayern, eines in Baden-Württemberg.

⁴ Siehe Holzforschungsbereiche der TUM München, Universität Innsbruck, Universität Hamburg, Fachhochschule Rosenheim, Fachhochschule Salzburg, Berner Fachhochschule, Fraunhofer Institut für Holzforschung

Drei Hersteller produzieren vorzugweise Holzhäuser in Leichtbauweise, ein Unternehmen produziert ausschließlich in Holzmassivbauweise.

Es existieren im Holzhausbau verschiedene Varianten bzw. Bauarten, die es für das Forschungsprojekt abzugrenzen gilt. Für diese Untersuchung wurden kleine und mittelgroße Unternehmen ausgewählt, die ihre Häuser in Holzmassivbauweise, Holzrahmenbau- bzw. – ständerbauweise, Holztafelbauweise oder im Blockhausbau erstellen und für den Wand- und Deckenaufbau in mindestens einer Ebene Holz verwenden. Der Holzanteil der Decken und Wände sollte mindesten 50% betragen. Als Dämmstoffe für die Zwischenräume bzw. Gefache wurden Holz, Holzspäne, Zellulose, Flachs oder Hanf verwendet. Die Verputzung erfolgte mit Kalk- oder Lehmputz.

Nicht berücksichtigt werden Fertighäuser herkömmlicher Bauart (Wandaufbau ohne Holz bzw. lediglich mit einzelnen Holzständern) und Fachwerkhäuser, die als Basisstruktur das Konzept des Holzskelettbbaus (Definitionen und Abgrenzungen siehe Kap. 2.5) aufweisen und als Wandelemente entweder reinen Gipskarton mit konventioneller Dämmung (Glas- oder Steinwolle) oder im Falle der Fachwerkhäuser Ziegel-, Kalksandstein- bzw. Betonelemente verwenden.

1.4 Aufbau der Arbeit

Im Einleitungsteil der Arbeit wurden Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehensweise bzw. der Aufbau der Arbeit erläutert. Es wurden weiterhin die beteiligten Unternehmen bzw. Praxispartner anonymisiert vorgestellt, die den Hintergrund für diese Untersuchung bilden. Der erste Teil der Arbeit beschäftigt sich mit den relevanten Entwicklungen und Trends aus dem Bereich Holzhausbau, den Verfügbarkeiten des Rohstoffes sowie den historischen und internationalen Entwicklungen des Holzhausbaus, die die Fragestellungen dieser Untersuchung maßgeblich mitbestimmen (Kap. 2). Im anschließenden Bereich werden auf gleicher Ebene die theoretischen Analysen zur Entwicklung eines strategischen Marketingkonzeptes (Kap. 3) sowie der Stand der Forschung in dem Bereich Baumarketing und Holzhausmarketing (Kap. 4) durchgeführt und bewertet. Aus den Forschungsergebnissen dieser beiden Sekundärdatenerhebungen wird der Bedarf an Primärdaten ermittelt, der über die bereits existierenden Sekundärdaten hinausgeht und durch die empirische Untersuchung dieser Arbeit erhoben werden soll. (siehe Abb. 0)

Im zweiten Teil der Arbeit werden zunächst die Grundlagen für die beiden empirischen Studien gelegt, die mit der qualitativen Hauptuntersuchung startet, die von einer anschließenden, quantitativen Untersuchung begleitet wird. Dieser Mixed-Methods-Ansatz

stellt in dieser Arbeit die Grundlage für die zu gewinnenden Rohdaten bzw. die Methodik der empirischen Analysen dar (Kap. 5).

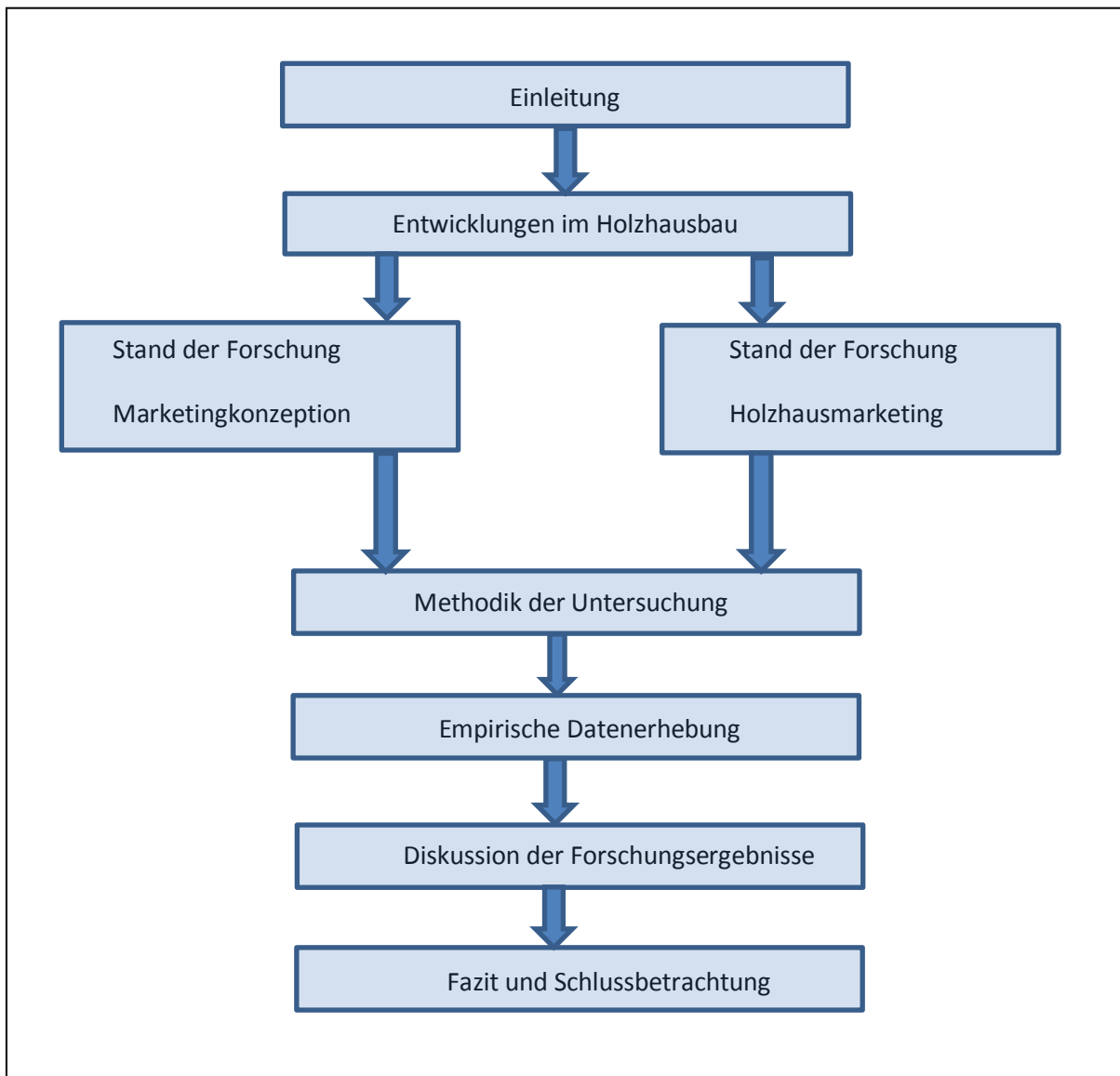


Abb. 0: Aufbau der Arbeit; Quelle: eigene Darstellung

Im Anschluss werden die beiden Datenerhebungen sukzessive dargestellt, um mit den Ergebnissen das strategische Marketingkonzept ausfüllen zu können (Kap. 6). Abschließend werden die Forschungsergebnisse diskutiert und bewertet (Kap. 7), bevor in der Schlussbetrachtung ein Fazit zu dem Themenbereich und den noch ungeklärten Fragestellungen durchgeführt wird (Kap. 8).

2. Entwicklungen im Holzhausbau

In diesem Kapitel soll aufgezeigt werden, auf welcher Grundlage der Holzhausbau steht, welche historischen Entwicklungen der Bereich in der Menschheitsgeschichte genommen hat, sowie welche wirtschaftlichen und technischen Einflussfaktoren aus dem In- und Ausland auf den Holzhausbau in Deutschland wirken. Es werden Trends und Beschränkungen dargestellt, die dieses Segment berühren und dessen moderne Leitlinien darstellen.

2.1 Der Wald und seine Bedeutung für den Holzhausbau

Die Ressource Wald spielt als Basis für den Holzhausbau eine entscheidende Rolle. Ändern sich Verfügbarkeiten und Preise in diesem Bereich, hat das direkte Auswirkungen auf die Möglichkeiten und Kostenstrukturen im Bereich des Holzhausbaus.

Nach Definition des Bundeswaldgesetzes in §2 (1) ist Wald *„...jede mit Forstpflanzen bestockte Grundfläche. Als Wald gelten auch kahlgeschlagene oder verlichtete Grundflächen, Waldwege, Waldeinteilungs- und Sicherungstreifen, Waldblößen und Lichtungen, Waldwiesen, Wildäsungsplätze, Holzlagerplätze sowie weitere mit dem Wald verbundene und ihm dienende Flächen.“*

Ergänzend kann die Definition der Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) aus dem Jahr 2000 herangezogen werden, dass Wald erst ab einer Fläche von 0,5 Hektar als Wald angesehen wird, auf dem ein Mindestanteil der Kronenfläche der Bäume 10 % der Fläche bedeckt und Bäume auf mehr als 5 Meter anwachsen können.

Die Landoberfläche der Erde ist zu etwa 30% mit Wald bedeckt, wobei sich die großen Waldgebiete über Nord- und Südamerika, Russland, Ostasien und Zentralafrika erstrecken (Wegener, 2012, S. 12 f.). Die gesamte Waldfläche der Erde nimmt seit über 25 Jahren kontinuierlich ab, heute existieren weltweit 39,4 Mio. Hektar Wald, wohingegen 1990 noch 41,6 Mio. Hektar Wald zur Verfügung standen (World Bank, *Entwicklung der Waldfläche weltweit in den Jahren 1990 bis 2012*). Die Abnahme der Waldfläche ist vornehmlich auf die Regionen Südamerika, Afrika und Ozeanien beschränkt, in Europa wird im Gegensatz dazu schrittweise Waldfläche aufgebaut (FAO, *Durchschnittliche jährliche Veränderung des Waldbestandes weltweit nach Kontinenten in den Jahren 1990 bis 2000 und 2000 bis 2010*). In Europa und Asien konnten etwa 2,9 Million Hektar Waldfläche neu dazugewonnen werden, insgesamt verliert die Erde netto jedoch 5,21 Millionen Hektar an Waldfläche. (Forestry Commission, *Jährliche Veränderung der Waldfläche in ausgewählten Ländern und Regionen in den Jahren 2000-2010*).

In Europa stellt sich das Bild des Waldes sehr diversifiziert dar (siehe Abb. 1), wobei die größten Waldflächen in Schweden mit 30 Mio. Hektar, Spanien mit 27 Mio. Hektar und Finnland mit 23 Mio. Hektar zu finden sind.

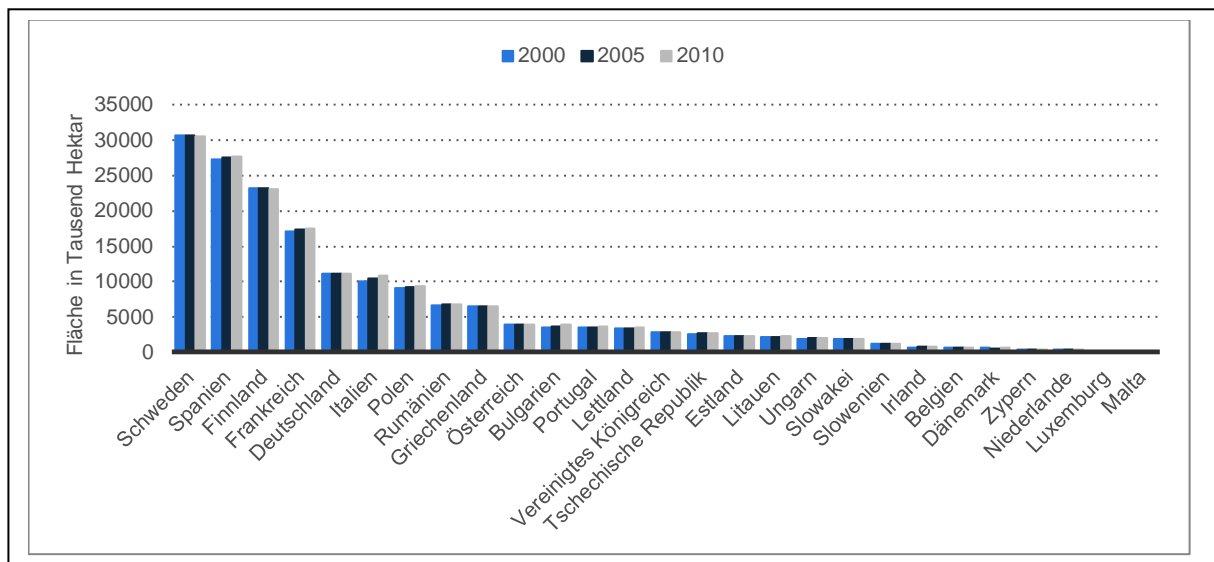


Abb. 1: Waldflächen in den Ländern der EU im Vergleich der Jahre 2000, 2005 und 2010 (in 1.000 Hektar): Quelle: Eurostat

Deutschland liegt mit 11 Mio. Hektar Waldfläche auf Position 5 der EU 27 Staaten. (*Eurostat, Waldflächen in den Ländern der EU*)

Anders verhält es sich mit den Holzvorräten der Länder in der Europäischen Union. Die Holzvorräte eines Landes spiegeln die Masse an Holz wieder, die im Wald zur Verfügung steht. „Der Holzvorrat ist das stoffliche Kapital des Waldes.“ (*Bundesamt für Umwelt, Schweizerische Eidgenossenschaft, 2015*), dies stellt sich somit als die wichtigere Kenngröße für die Ermittlung der zur Verfügung stehenden Rohstoffmengen eines Landes in diesem Sektor dar.⁵ Diesen Umstand hatte bereits vor über 300 Jahren der deutsche Oberbergmann Hans Carl von Carlowitz erkannt, und damit einen nachhaltigen Einschlag des Holzes angemahnt. Es sollte auch im 18. Jahrhundert dem Wald nur so viel Holz entnommen werden, wie jedes Jahr in den Beständen nachwächst. (*Grober, 2013, S. 13 f.*)

Die Waldbesitzerstruktur in Deutschland ist stark kleinteilig geprägt, da sich 48% des deutschen Waldes in Privathand befinden und dieser Anteil wiederum zu 50% von Kleinwaldbesitzern mit unter 20 Hektar Fläche bewirtschaftet wird. 29% des Waldes ist Eigentum der Länder, 19% gehört zu Körperschaften und 4% ist im Besitz des Bundes. Dabei sind die Holzvorräte pro Hektar im Privatwald mit 352 m³ am größten. Die Anzahl der Bäume, die derzeit in deutschen Wäldern wachsen, wird auf 90 Mrd. Stück geschätzt. (*BMEL, 2014, S. 9; 30; 43*)

Der gesamte Holzvorrat der EU 27 Staaten liegt bei 22,5 Mrd. m³, dabei entfallen auf Deutschland 3,7 Mrd. m³, auf Schweden und Frankreich jeweils ca. 2,9 Mrd. m³ und auf

⁵ Anmerkung zur Ermittlung der Daten zum Holzvorrat: Grundlage für die Datenschätzung liefern Luftbilder sowie eine kontinuierliche Stichprobenerhebung im Wald mit nachfolgender Modellierung, aktuell in Deutschland die Auswertungen der Bundeswaldinventur 3 aus dem Jahr 2012 (Quelle: Bundesamt für Umwelt, Schweizerische Eidgenossenschaft sowie BMEL/Bundeswaldinventur)

Finnland 1,9 Mrd. m³. Deutschland stehen somit die größten Holzvorräte in Europa zur Verfügung. (BMEL, 2014, S. 30; 45 und Wegener, 2012, S. 13)

Die amtlichen Erhebungen des Statistischen Bundesamtes zum Holzvorrat, die in den Jahren von 2009-2014 von einer Rohholzernte zwischen 48-56 Mio. m³/Jahr ausgehen (siehe Abb. 2), liegen im Mehrjahresmittel deutlich unter den berechneten Mengen der

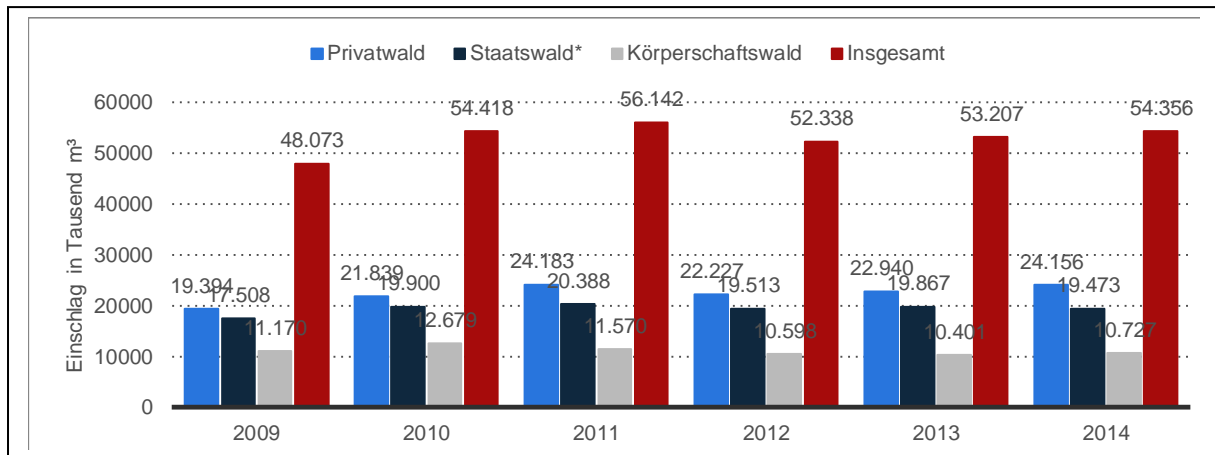


Abb. 2: Holzeinschlag in Deutschland nach Waldbesitzart in den Jahren 2009 bis 2014 (in 1.000 m³); Quelle: Eurostat

Bundeswaldinventur 3 und Verwendungsabschätzungen des Thünen Instituts⁶ (Weimar, 2014, S.3-4). Dieses Missverhältnis der Bestandsmessung für den Rohholzeinschlag bestätigen weitere Untersuchungen der Arbeitsgemeinschaft Rohholzverbraucher (AGR) und der Bundesforschungsanstalt für Forst- und Holzwirtschaft (BFH), die den realen Holzeinschlag in Deutschland im Mittel über alle Baumarten zwischen 39-46% über den Zahlen der amtlichen Statistik sehen. Problematisch scheinen hier vor allem die unzureichenden Erhebungsmethoden zum Einschlag in Privatwäldern zu sein. Daher wird seit Jahren wiederholt gefordert, die amtlichen Berechnungsmethoden anzupassen bzw. zu verbessern. (Panek, 2012, S. 283)

Abb. 3 zeigt diesbezüglich die Holzbevorratung und die Verwendung der Holzbestände in Deutschland nach der Bundeswaldinventur 3 aus dem Jahr 2012 auf. Dabei muss berücksichtigt werden, dass bei der Nutzung 22,8 Mio. m³ für Ernteverluste und Rinde abgezogen werden, so dass ein theoretischer Nutzungswert von 75,7 Mio. m³/Jahr besteht. Wird nun dieser Erntewert von ca. 70 Mio. m³/Jahr einer Berechnung zugrunde gelegt, um das Potential für den Holzhausbau in Deutschland abzuschätzen, kann folgende Kalkulation zugrunde gelegt werden:

Aus dem Holzeinschlag von 70 Mio. m³/Jahr können jährlich 45 Mio. m³ an Holzprodukten hergestellt werden. Im Vergleich dazu werden in Deutschland jedes Jahr ca. 100 Mio. m³ Wohngebäude und 190 Mio. m³ Nichtwohngebäude errichtet. Dazu sind im Mittel pro m³

⁶ Die Bundeswaldinventur wird seit 1986 vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) koordiniert, soll alle 10 Jahre durchgeführt werden, wird durch die Bundesländer umgesetzt und vom Thünen-Institut in Braunschweig wissenschaftlich begleitet (Details dazu siehe: www.bundeswaldinventur.de)

umbauten Raum für Wohngebäude 0,08 m³ und für Nichtwohngebäude 0,05 m³ Holz nötig. Daher wäre es möglich, durch etwas mehr als ein Drittel der Jahresholzernte in Deutschland den gesamten Bedarf an Neubauten abzudecken. (Wegener, 2012, S. 17)

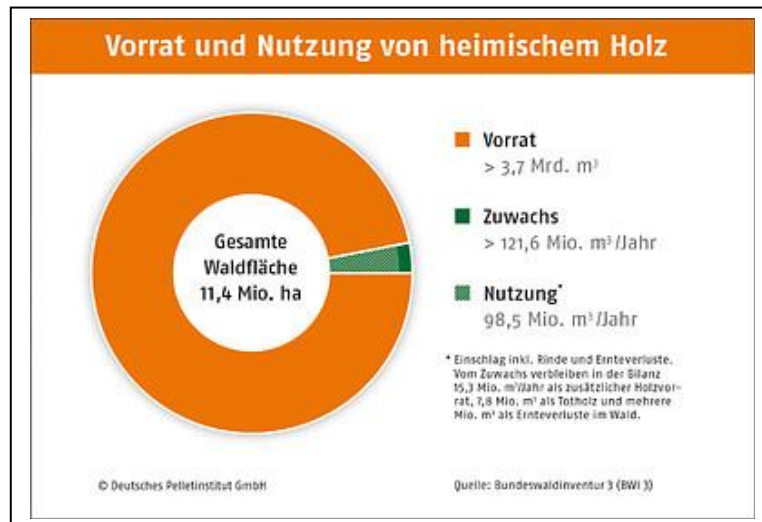


Abb. 3: Vorrat und Nutzung von heimischem Holz; Quelle: Bundeswaldinventur 3, 2012

Diese Kennzahlen zeigen auf, dass sich der Waldbestand und der Holzvorrat in Deutschland und Europa grundsätzlich auf einem hohen Niveau befinden. Es stehen der Baubranche in Deutschland heute somit rechnerisch genügend Reserven zur Produktion von Holzhäusern zur Verfügung.

Ziegeler (2013, S. 4 ff.) merkt dazu kritisch an, dass die hohen Vorratszahlen vor allem aus den Wiederaufforstungen der Kriegs- und Nachkriegszeit hervorgegangen sind und der zukünftige Holzvorrat in Deutschland sich nicht weiter so positiv entwickeln wird, da diese Baumbestände nun ein fortgeschrittenes Alter erreicht haben. Der Zuwachs bei Bäumen verlangsamt sich mit zunehmendem Alter und flacht stark ab, so dass die hohen Holzuwächse durch die unausgeglichene Altersstruktur der Bestände nicht mehr gegeben sind.⁷ Dies gilt insbesondere für das Nadelholz, das für die Holzhausindustrie von entscheidender Bedeutung ist.

Konkrete Prognosen dazu zeigt die Untersuchung ‚EUwood‘ aus dem Jahr 2010 auf, die einen Holzbedarf für die Jahre 2020 und 2030 voraussagt, der weit über dem möglichen Holzaufkommen liegt. Ein wesentlicher Grund wird die Nutzung von Holz als Energielieferant darstellen. Bis zum Jahr 2030 wird in diesem Segment mit einer Verdoppelung bis Verdreifachung der Menge von 2010 gerechnet. Im gleichen Zeitraum wird sich ebenfalls der Holzbedarf bei der stofflichen Verwendung um 20-35% erhöhen. (Mantau et al., 2010, S. 22 ff.) Daher wird sich in Zukunft die Versorgung der Holzhausbaubranche mit geeignetem

⁷ Details zu den Prognosen bzw. zu kritischen Einschätzungen über den zukünftigen Holzvorrat in Deutschland siehe bei Ziegeler, 2013: Vorratsentwicklung in unseren Wäldern – ein Perpetuum mobile?

Bauholz als anspruchsvoll erweisen. Auch die Preisstruktur im Bereich Holzprodukte bzw. Holzhäuser, auf die in Kapitel 2.3 genauer eingegangen wird, wird sich damit verändern.

Mögliche Lösungen für den Rohholzengpass wären zum einen eine Steigerung der Holzimporte aus dem europäischen Ausland. Bis 2008 war Deutschland Nettoexporteur von Rohholz, seit 2009 übertreffen die Importe die Holzexporte nach Deutschland, mit steigender Tendenz speziell im Bereich Nadelholz. Hier lagen die Nettoimporte 2012 bei 3,9 Mio. m³, im Jahr 2013 betrugen diese bereits bei 5,5 Mio. m³. (Weimar, 2014, S. 8 ff.)

Da Eigenheime aus Holz in Deutschland zu 88,7% aus Nadelholz und nur zu 9,7% aus Laubholz errichtet werden (siehe Abb. 4), besteht hier der größte Handlungsbedarf für die Branche.

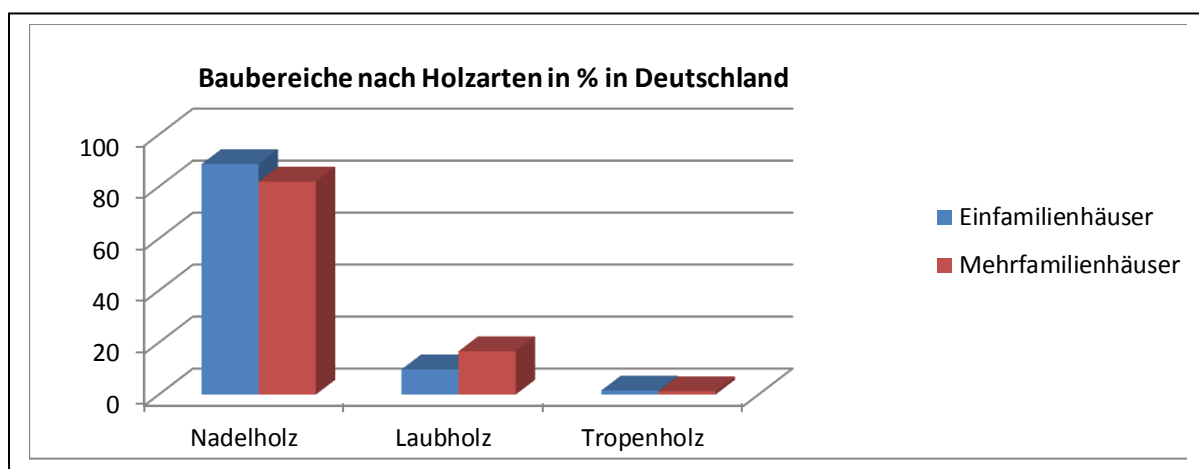


Abb. 4: Baubereiche nach Holzarten in % in Deutschland; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Döring et al, 2013, S. 12

Zum anderen wäre die intensivere Bewirtschaftung der Klein- und Kleinstprivatwälder als zusätzliche Mobilisierung in diesem Sektor denkbar. Die Einschlagsmengen in dem Bereich unter 20 Hektar liegen deutlich unter dem Durchschnitt des Holzeinschlags in Deutschland. Durch Information der Besitzer und deren Aktivierung zur Nutzung ihrer Ressourcen sowie durch die Förderung von Zusammenschlüssen zur effizienteren Bearbeitung der Waldfläche, könnte hier versucht werden, die Ertragslage positiv zu beeinflussen. (Borchert et al, 2012, S. 50 f. und Schreiber et al, 2012, S.56)

Im Sektor Nadelholz als Bauholz spielt die Fichte aufgrund ihrer technischen Eigenschaften eine zentrale Rolle. Daher ist eine genauere Analyse der Mengenentwicklungen in diesem Bereich erforderlich.

Die Bestände bzw. Vorräte an Fichtenholz sind seit der Bundeswaldinventur 2 durch forstpolitische Maßnahmen in Deutschland um 4% gesunken. Ziel dieser Maßnahmen ist es, einen ausgeglichenen Mischwald in Deutschland aufzubauen und weiter zu fördern. Andere Entwicklungen wie der sich verstärkende Klimawandel, auf den die Fichte besonders sensibel reagiert, verschärfen den Rückgang der Bestände speziell in diesem Bereich. Weiterhin wurden die Fichtenbestände durch Massenvermehrungen von Käfern und die

Orkane der letzten Jahre messbar vermindert. Alternativhölzer zur Fichte, die vor allem in den Baumarten der Küstentanne oder der Douglasie gesehen werden, könnten in diesem Sektor für Abhilfe sorgen. Diese Holzsorten verfügen über ähnliche Eigenschaften zur Verarbeitung - im Gegensatz zum Laubholz - und sind gegenüber den Veränderungen des Klimawandels als resistenter einzustufen. (BMEL, 2014, S. 32 f.)

Die beschriebenen Entwicklungen im Waldflächenbestand und bei den Holzvorräten - vor allem bei der Fichte, die nach wie vor im Bausektor das dominierende Holz darstellt - wirken sich unmittelbar auf die Verfügbarkeit des Materials und auf die Preisgestaltung der Holzhausindustrie aus. Greifen die Gegenmaßnahmen nicht oder werden diese erst gar nicht flächendeckend eingeführt bzw. ausgeweitet und verstärkt, werden sich in Zukunft die Preise, die Kunden für ein Holzhaus - hinsichtlich des Angebot und Nachfragekonzeptes - bezahlen müssen, merklich erhöhen.

2.2 Historische Entwicklungen im Holzhausbau

Der Holzbau ist eng mit der Geschichte der Menschheit verwoben und reicht bis weit in die Ur- und Frühgeschichte zurück. Bereits seit 400.000 Jahren konnte Holz zur Herstellung und Verwendung von Waffen, Werkzeugen und zur Energieerzeugung archäologisch nachgewiesen werden (Vorlauf, 2007, S. 11). In Schöningen / Niedersachsen wurden im Jahr 1997 sieben Wurfspere gefunden, die aus dieser Epoche stammen und das damalige Geschick der Urzeitmenschen mit dem Baustoff Holz darstellen (Radkau, 2012, S. 19). Die regionale Verfügbarkeit und die einfache Bearbeitung des Materials machte es den Menschen damals auch ohne komplizierte, technische Vorrichtungen möglich, sich den Nutzen des Holzes zu erschließen.

Als der Mensch noch nicht sesshaft war, behalf er sich vor negativen Wettereinflüssen mit Höhlen, reisigüberdeckten Erdgruben und Dachhütten aus gegenübergestellten Hölzern. Bereits im Jungpaläolithikum wurden einfache Unterstände aus Tierknochen, Häuten und Ästen gefunden. Die frühesten aus Holz erstellten Erdhütten werden auf ca. 40.000 Jahre vor unserer Zeitrechnung geschätzt. (Lißner & Rug, 2000, S. 4)

Da das Nomadentum noch weit verbreitet war, experimentierten unsere Vorfahren auch mit Unterständen, die mobil sein mussten und auf die Reise mitgenommen werden konnten, und entwickelten so das Zelt. Dieser Einschnitt spiegelt möglicherweise den ersten Schritt des Sesshaftwerdens wieder, der vom Nomaden zum Ackerbauern und Viehzüchter stattfand und als Hausvariante das Dachhaus und das Firstpfostenhaus begründete. (Halfar, 1999, S.13)

Die ersten Funde von Holzhäusern – sowie sie heute verstanden werden - gehen bis in die Zeit des Neolithikums zurück. Um 4.000-3.000 v. Chr. wurde in der Tripoljekultur

Osteuropas (heutige Ukraine) ein Wohnhaus aus einem Holzskelett und Lehmwänden nachgewiesen. (*Steinbrecher, 2010, S.2*). Auch Brunnenbauten in Blockbauweise aus Erkelenz-Kückhifen um 5090 v. Chr. und Zwenkau-Eythra um 5098 v. Chr. stammen aus dieser Epoche (*Zimmermann, 1998, S.75 f.*). Das älteste noch heute erhaltene Holzbauwerk – ein Holzbrunnen in Blockbauweise – wird auf 7294 Jahre vor unserer Zeitrechnung datiert (*Lißner & Rug, 2000, S. 4*) und belegt die historische Tragweite des Holzbaus in der frühen Menschheitsgeschichte.

Den ersten Versuchen menschlicher Behausung schlossen sich Pfahlbauten an, die die Vorläufer des modernen Holzbaus darstellen. Weiterhin wurden Geräte aus Holz wie Tröge, Waagen, Pressen oder Webstühle sowie Alltagsgegenstände wie Teller, Löffel oder Schalen gefertigt. Holz wurde als Material so wichtig, dass die Menschen in vielen Gegenden die Bäume als Verbindung zwischen sich selbst und den Göttern sahen und sie als Kult verehrten. (*Steinbrecher, 2010, S. 2*)

Um 3000 v. Chr. konnten die ersten Wandbildungen im Blockbau nachgewiesen werden, die sich vermutlich aus den Brunnenbauten früherer Zeiten abgeleitet hatten. Je nach Kulturraum und Vorliebe variierten die Baustile des antiken Holzbaus stark⁸, so war beispielweise der Blockbau lediglich im Alpenraum, in Skandinavien und in Osteuropa weit verbreitet. In der Bronzezeit entwickelten sich dann in den verschiedenen Kulturen Europas die Vorläufer der heute bekannten Bauarten des Holzhausbaus. (*Halfar, 1999, S.14 f.*)

Erste Überlieferungen zum Thema Wald und Holz stammen aus der Zeit des Gilgamesch-Epos. Dort werden bereits die ausgedehnten Zedernwälder im Libanon erwähnt, die bereits 2.500 Jahre vor unserer Zeitrechnung Bauholz für das holzarme Ägypten lieferten. Tutmosis III schließlich stellte die Zedernwälder unter seinen königlichen Schutz, um einen kompletten Kahlschlag zu verhindern. Unter der Herrschaft der Assyrer und Babylonier wurde dagegen keine Rücksicht auf eine umsichtige Forstpolitik genommen, erst die Perser erkannten den Wert der Ressource Holz wieder und bestellten zu deren Schutz einen königlichen Forstbeamten. Der griechische König Alexander der Große hingegen beutete große Teile der Waldbestände für seine Kriegszüge aus, besonders Kriegsschiffe, Dämme und Belagerungstürme setzten den Wäldern stark zu, obwohl bereits zur Zeit Platons über den Raubbau an der Natur und spezifisch am Holz kritisch berichtet wurde (*Platon, Kritias, 111c*). Unter dem römischen Kaiser Hadrian wurden dann die letzten Überreste des Libanonwaldes wieder unter Schutz gestellt. (*Steinbrecher, 2010, S. 3 f.*)

Eine der ältesten überlieferten Regelungen für die Sicherheit von Bauwerken liefert der babylonische König Hammurabi (1728-1686 v. Chr.), der Gesetze einführte, die den Baumeister eines Bauwerkes für die Sicherheit des Gebäudes verantwortlich machten. Bis

⁸ Eine ausführliche Darstellung zu verschiedenen Holz- und Steinbauarten in der Ur- und Frühgeschichte der Menschheit in Deutschland und Europa sind bei Radik (1958) sowie bei Zimmermann (1998) zu finden.

zu diesem Zeitpunkt waren bereits 5.000 Jahre menschlicher Bautätigkeit vorüber. (Lißner & Rug, 2000, S. 4)

Durm beschäftigte sich bereits 1905 in seinem Werk mit der erstaunlichen Baukunst der Etrusker und Römer und dokumentierte so die Verwendung des Baustoffes Holz zu dieser Zeit (Durm, 1905, S. 6; 193 f.). Durch die baulichen Tätigkeiten der Griechen und Römer fand der Holzbau in der Antike schließlich große Bedeutung. In dieser Zeit sind auch die ersten schriftlichen Aufzeichnungen zur Architektur und zum Bauwesen zu finden. So verfasste der römische Architekt und Ingenieur Marcus Vitruvius das Standardwerk ‚Zehn Bücher über Architektur‘, in dem er sich im 2. Buch, Kapitel 9, Abs. 5-14 ausführlich dem Bauen mit Holz sowie dem Material und dessen Verwendung widmete, obwohl er selbst kein Anhänger des Holzhausbaus war. Vitruv beschrieb bereits detailliert, welche Sorten Holz sich für welche Zwecke eigneten und welche Vor- und Nachteile beim Bau damit verbunden waren. So wird in Rebers Übersetzung (1865, S. 64) von Vitruv folgende Einschätzung gemacht:

„Denn die Eiche leistet nicht, was die Tanne, die Zypresse nicht das, was die Ulme leistet, noch haben die übrigen von der Natur dieselben unter sich ähnlichen Beschaffenheiten, sondern die einzelnen Arten gewähren bei den Bauwerken, je nach ihrer eigentümlichen Zusammensetzung der Grundstoffe, einen von einer anderen Art verschiedenen Erfolg.“

Mit diesem Werk legte Vitruv bereits im 1. Jahrhundert vor Christus den Grundstein der modernen Architektur und die erste schriftliche Dokumentation des Bauwesens aus der Antike vor. Seine Ansätze wurden besonders in der nachrömischen Epoche, im Mittelalter sowie in der Renaissance gewürdigt und fanden schließlich auch Einzug in die moderne Fachliteratur. Die Holzbau- und Bearbeitungstechniken der Römer waren bereits so weit entwickelt⁹, dass sich diese kaum von den Herangehensweisen des mittelalterlichen Bauens unterschieden und sich sowohl bei der Holz Auswahl, dem Fällen der Bäume, der Bearbeitung sowie Weiterverarbeitung und dem Transport daher bis ins 18. Jahrhundert erhalten haben. (Huther, 2014, S. 19-20)

Durch die vorherrschende Holznot in bestimmten Regionen Vorderasiens verschoben sich im Laufe der Zeit die Machtzentren der Menschheit von Babylonien, Makedonien und schließlich auch Roms weiter nach Spanien, Frankreich und England. Für den Schiffbau und die Metallverarbeitung – zwei wesentliche Stützen der weltlichen Macht - waren große

⁹ Als Beispiel sei hier die Errichtung einer Holzbrücke über den an dieser Stelle 400m breiten Rhein genannt, die Cäsar bei Neuwied im Jahr 55 v. Chr. von seinen Soldaten in nur 10 Tagen bauen ließ. Die Brückenbaukunst der Römer war so weit über das Reich hinaus bekannt, so dass römische Kriegsgefangene auch für den Perserkönig Schapur I Brücken errichten mussten (Steinbrecher, 1999, S. 1006).

Mengen Holz nötig, und so wurde hiermit die Verbindung von Holz und dessen Nutzung in den Machtverhältnissen der einzelnen Staaten sichtbar. *(Radkau, 2012, S. 26/27)*

Der Holzbau erfuhr erst im Hochmittelalter des 12. und 13. Jahrhunderts eine weitere innovative Entwicklung. Bei Blockbauten in der Schweiz (im Ort Schwyz) konnte dieser Bruch nachgewiesen werden, der sich anhand handwerklich-technologischer und räumlich-struktureller Veränderungen zeigte. In dieser Wohnbaugruppe wurde hochentwickeltes Know-How in der Zimmermannskunst und der handwerklichen Verarbeitung des Materials angewendet, das so bisher bei Vergleichsgebäuden nicht zu erkennen war. Auch wurden mehrere Geschosse errichtet und somit die zur Verfügung stehende Wohnfläche deutlich erhöht, die neue soziale Räume und Varianten des Zusammenlebens möglich machte. Gründe für diesen Innovationsschub werden hierbei in den allgemeinen handwerklichen und technologischen Entwicklungen des 12. Jahrhunderts in Europa gesehen, die sich in dieser Zeit auch durch das plötzliche Erscheinen der Stabkirchen in Skandinavien zeigten. *(Descoedres, 2015, S. 83-84)*

In dieser Zeit setzte sich die Ständerbauweise breitflächig durch und gipfelte schließlich in den kunstvollen Gebäuden des Fachwerk-Stils – beispielsweise der fränkischen Bauernhäuser - die bis in die heutige Zeit in bestimmten Regionen überlebt haben *(Klein, 2014, S. 13)*.

Im Spätmittelalter wurde nun auch in Europa die Holznot sichtbar, als verschiedene Nationen wie England oder Holland begannen, Kriege um Holz zu führen. Die Länder benötigten das Material für Minen, den Städtebau, als Brennholz und im großen Maße für den Schiffbau. Da im 16. Jahrhundert für den Bau eines Kriegsschiffes rund 2.000 Eichen benötigt wurden, trug dieser Umstand nicht unerheblich zu dem Abholzen der Wälder in Europa bei. *(Steinbrecher, 2010, S.5)* In der mittelalterlichen Stadtentwicklung war Holz als Baustoff so sehr gefragt - das Material leicht verfügbar und gut bearbeitbar –, so dass dieser Umstand in manchen Regionen bis zum Verbot der Holznutzung am Bau führte *(Zwinger, 2015, S. 42 f.)*.

Andererseits verhängten manche Monarchen in besetzten Gebieten ein Verbot, Häuser aus Stein zu errichten, um den Unterdrückten die Wehrhaftigkeit ihrer Städte einzuschränken. Diese Verbote entwickelten zum Teil eine so starke Eigendynamik, dass sich in Rumänien unter dem ungarischen König *(Petrescu, 1974, S 51)* sowie in Norwegen durch die Herrschaft der Schweden *(Graubner, 1986, S. 128)* hervorragende Holzbaukulturen entwickelten.

Der Anteil des Holzbaus am gesamten Bauwesen war über die Epochen sehr unterschiedlich verteilt, so ist dieser durch die ursprüngliche Leichtigkeit des Bearbeitens und der Verfügbarkeit historisch als sehr hoch einzustufen. Stark rückläufig gestaltete sich der

Marktanteil des Holzes erst im 18. und 19. Jahrhundert, da in dieser Zeit die Alternativbaustoffe Eisen, Guss und Kunststein für die Menschen als Baumaterialien nutzbar wurden. Ein weiterer Rückgang beim Einsatz von Holz am Bau wurde durch die Kombination von Beton und Stahl sichtbar, die zu Beginn des 20. Jahrhunderts ihren Siegeszug antrat (siehe Abb. 5).

Den Tiefpunkt der Holznutzung im Baubereich stellten die Jahre ab 1960 dar, die den Fortschrittsglauben an die neuen Konkurrenzmaterialien manifestierten. Erst Ende der 70er Jahre des letzten Jahrtausends wurde der Holzrahmenbau für Mitteleuropa entdeckt, der sich in den USA und in Skandinavien bereits seit ca. 100 Jahren etabliert hatte. (*Urbaner Holzbau, 2013, S.6 f.*)

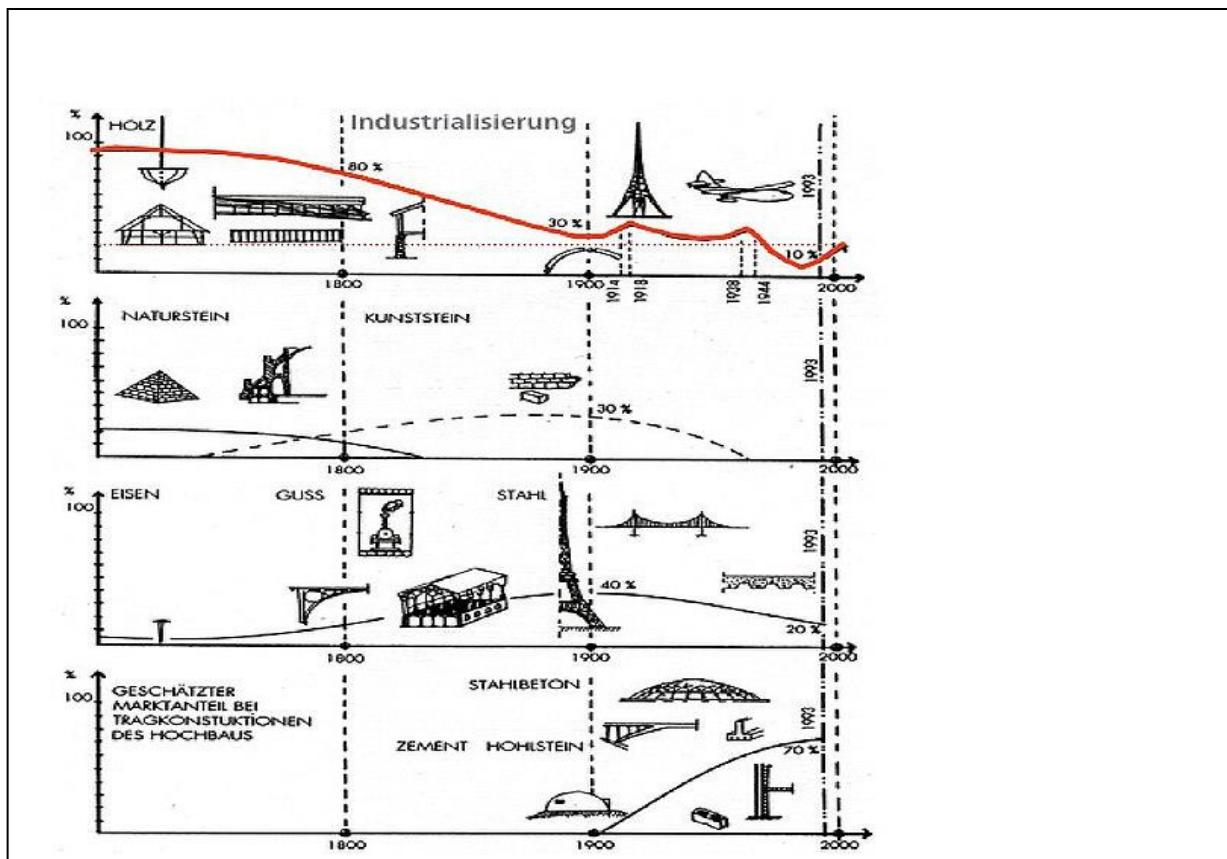


Abb. 5: Geschätzter Marktanteil ausgewählter Werkstoffe im Hochbau; Quelle: Steinbrecher, 2010, S. 3

Mittlerweile kann eine Renaissance des Holzhausbaus beobachtet werden, die vornehmlich im modernen Einfamilienhausbau Einzug erhalten hat. Marktanteile von bis zu 24% am gesamten Einfamilienhausneubau konnten in Deutschland je nach Bundesland realisiert werden (*Statistiken 2016, Holzbau Deutschland, S. 1*). Aufgrund dieser positiven Entwicklungen der letzten Jahre in diesem Wirtschaftssektor scheint eine genauere Betrachtung bzw. Untersuchung der heutigen Verwendung des Baustoffes Holz zielführend zu sein.

2.3 Die Bedeutung des Produktes Holz für die heutige Bauwirtschaft

Holz spielt heutzutage im Baugewerbe wieder eine wichtige Rolle. Speziell im Einfamilienhausbau – der auch im Fokus dieser Untersuchung steht – sowie im Nichtwohngebäudebau wie z. B. bei landwirtschaftlichen Gebäuden, haben sich die Umsatz- und Verkaufszahlen in den letzten Jahren stabilisiert bzw. erhöht.

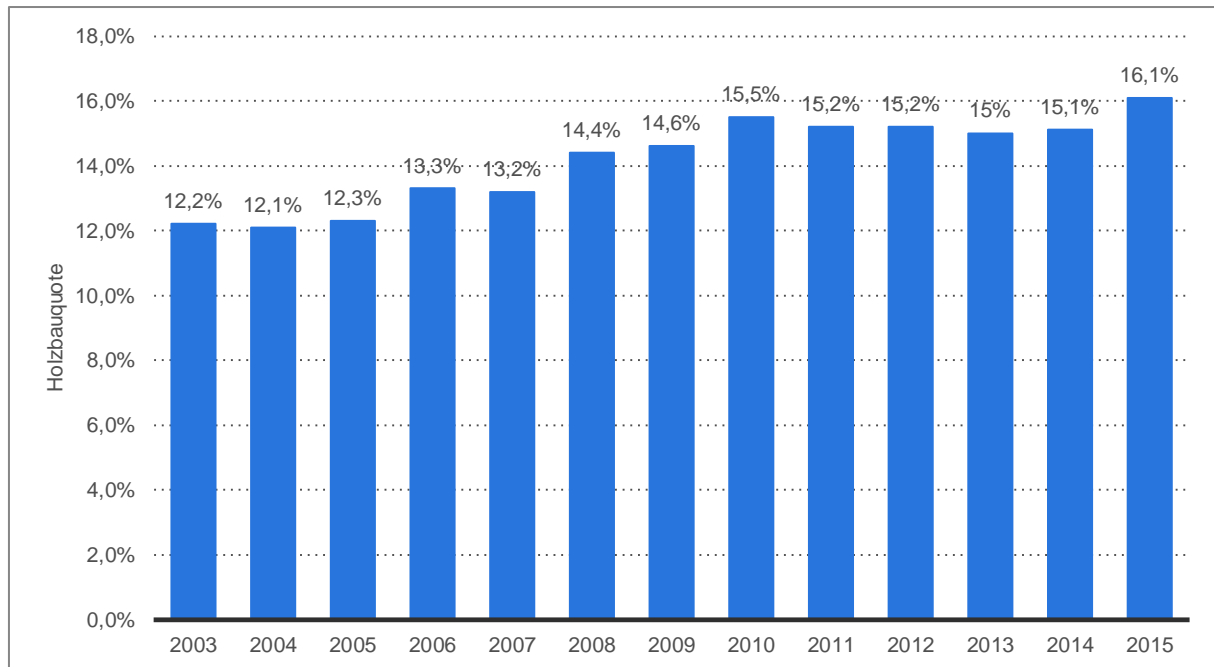


Abb. 6: Anteil der genehmigten Wohngebäude in Holzbauweise an allen genehmigten Wohngebäuden in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2013; Quelle: Holzbau Deutschland (2016a)

Wie in Abb. 6 ersichtlich ist, hat sich der Holz-Wohngebäudebau in Deutschland seit 2010 auf dem Niveau von ca. 15% bei Neubauten eingestellt, in 2016 stieg er auf 16,1%, in den vergangenen Jahren beginnend mit 2003 lag dieser Anteil jeweils um die 12%. In absoluten Zahlen wurden 2015 als letztem Berichtsjahr 19.295 Wohngebäude als Holzhäuser neu gebaut (siehe Abb. 7).

Diese Zahlen unterstreichen den Trend zur Stabilisierung dieses Sektors und der Bedeutung für die deutsche Bauwirtschaft. Allerdings sind die Holzhaus-Neubauquoten über das ganze Bundesgebiet sehr unterschiedlich verteilt.

So liegt nach Bundesländern verteilt im Süden und Südwesten Deutschlands der Anteil der Holzhäuser am Gesamtbauaufkommen deutlich höher als im Norden und Osten. Baden-Württemberg stellt dabei mit 26,8% Neubauten im Hausbau vor Rheinland-Pfalz mit 21,2%, Hessen mit 20,0% und Bayern mit 19,7% den höchsten Anteil. Die Länder im Norden und Osten weisen deutlich geringere Holzbaquoten zwischen 9-13% auf, lediglich Sachsen und Mecklenburg-Vorpommern mit 15,4 % liegen über dem Landesdurchschnitt. Den geringsten Anteil an Holzneubauten liefern mit 2,7%, 5,7% und 6,3% die Stadtstaaten Bremen, Hamburg und Berlin. (Statistiken 2016, Holzbau Deutschland, S. 2)

Im Vergleich zu anderen Ländern liegen in Deutschland noch Nachholpotentiale, so werden in Österreich ca. 35% der Einfamilienhäuser in Holz errichtet, in Skandinavien liegt die Neubauquote bei 50%, in den USA werden 80% der Gebäude aus Holz gebaut (*Holzforschung München, 2010, S.10 f.*). Andere Erhebungen beziffern die Holzbauquote in Skandinavien bei Neubauten sogar auf 80-95% (*Gold, S. 2008, S. 22 f.*).

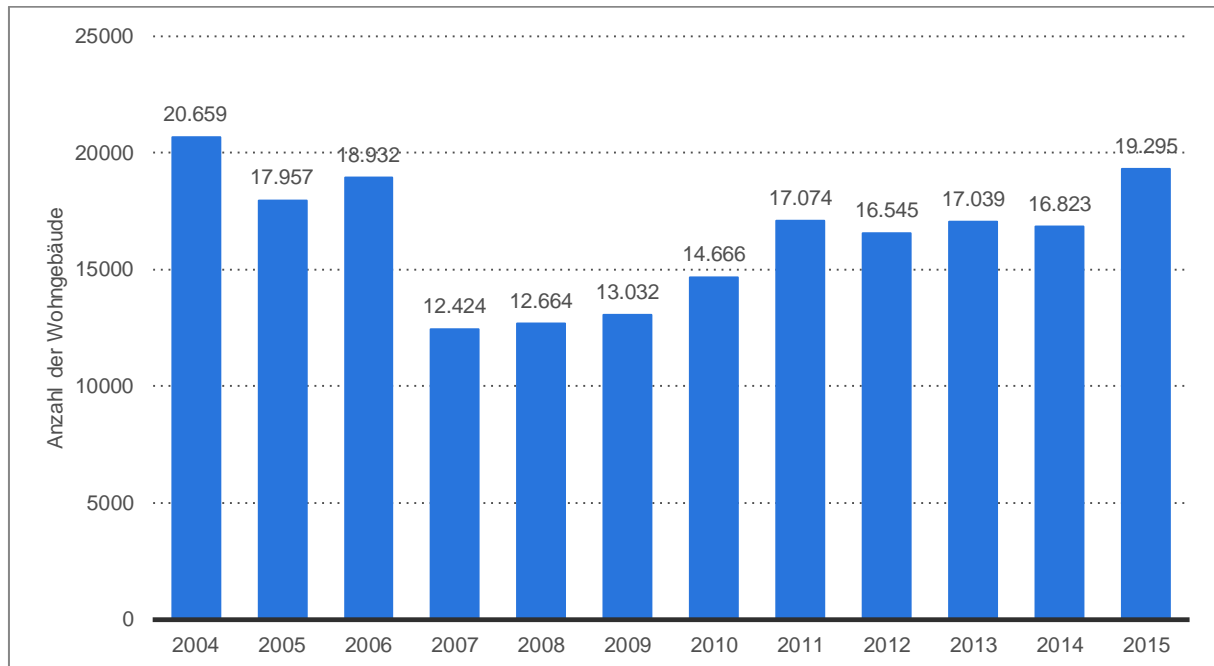


Abb. 7. Anzahl der genehmigten Wohngebäude in Holzbauweise in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2013; Quelle: Holzbau Deutschland (2016b)

Die Holzhausbaubranche stellt sich in Deutschland als sehr diversifiziert und kleinteilig dar, so sind im Schnitt in einem der ca. 11.000 Betriebe 5,7 Mitarbeiter beschäftigt, lediglich 3,5% der Betriebe haben mehr als 19 Beschäftigte. Prognosen gehen davon aus, dass diese mittelständische Struktur im Holzbaubereich auch in der Zukunft in ähnlicher Form erhalten bleiben wird (*Knauf & Frühwald, 2011a, S. 233 f.*).

Hauptauftraggeber und damit wichtigste Kundengruppe dieser meist kleinen und mittelgroßen Unternehmen sind zu 77% private Bauherren. Öffentliche Auftraggeber bilden 9%, gewerbliche Kunden stellen 14% des Umsatzvolumens der Branche dar (*Lagebericht 2016, Holzbau Deutschland, S. 2*).

Weitere Charakteristika für die mittelständische Holzbaubranche stellen die häufig langjährige Tradition der Familienunternehmen und die dünne Personaldecke dar, die die Unternehmen zum Tagesgeschäft zwingt und wenig Raum für strategische Überlegungen bietet. Marketing und Vertrieb sind in den kleinen und mittelgroßen Unternehmen meist

regional ausgerichtet, wobei langfristige, strategische Konzepte in vielen Fällen nicht vorhanden sind (*Scheer et al., o. J, S. 16*).

Das Wachstum des Sektors Holzhausbau spiegelt sich auch in den Mitarbeiterzahlen der Branche wieder. Im Jahr 2009 waren knapp 58.000 Mitarbeiter in deutschen Zimmerei- und Ingenieurholzbaubetrieben beschäftigt, im Jahr 2015 belief sich diese Zahl auf ca. 65.000 Menschen. (*Holzbau Deutschland, 2016c*).

Die Preisentwicklungen von Rohholz und Bauholz haben sich in den letzten Jahren stetig nach oben entwickelt. Jedoch liegen unterschiedliche Gründe bei diesen Entwicklungen vor. Beim Rohholz, das aufgrund von Wetterschwankungen und jahreszeitlichen Einflüssen größeren Preisausschlägen unterliegt, konnte eine relative Preiserhöhung um 50-60% beginnend mit dem Jahr 2000 bis 2012 ermittelt werden. Durch die vermehrte Nutzung des Rohholzes als Brennholz wurde diese Entwicklung weiter unterstützt. Beim Bauholz, dessen Preisschwankungen durch relativ stabile Lohn- und Produktionskosten ausgeglichen wurden, erhöhte sich der Index im gleichen Zeitraum um 20-30%. Auch die Preise für Zimmerer- und Holzbauarbeiten stiegen in diesen Jahren deutlich an, im Vergleich zu anderen Bauleistungen (Rohbauarbeiten, Betonarbeiten, Mauerarbeiten etc.) lag die Kostenentwicklung z. T. deutlich höher. Trotzdem wirkten sich diese Trends bei der Holzbauquote (Neubauten von Einfamilienhäusern) nicht auf den Marktanteil aus. Somit scheinen andere Gründe bei der Kaufentscheidung für ein Holzhaus eine wichtigere Rolle zu spielen als die reine Preisbetrachtung. (*Jochem, 2013, S. 124 ff.*)

Die aktuelle politische Lage der Flüchtlingsströme in den Jahren 2015 und 2016 wird der deutschen Bauwirtschaft kurz- und mittelfristig vermutlich Steigerungsraten beim Hausbau bescheren. Besonders interessant könnten sich vorgefertigte Module aus Sperrholzschichten erweisen, die in kurzer Zeit aufgestellt und mit einem angenehmen Raumklima versehen sind. Diese Optionen werden von Gemeindeverwaltungen sowie deren Planern und Architekten momentan stark diskutiert und könnten sich so positiv auf die Holzbaubranche auswirken. (*Briegleb, 2016, S. 10*)

Allerdings sehen mittel- und langfristige Prognosen im Baubereich generell Stagnation und Rücklauf beim Eigenheimbau. Um die Holzverwendung zu steigern, müssten daher Marktanteile bei den Konkurrenzbaustoffen abgeschöpft oder vermehrt Holzmassivhäuser errichtet werden. Insgesamt kann die Lage des Holzhausbaus in Deutschland heute jedoch als zufriedenstellend und zukunftssträchtig angesehen werden, wenn sowohl beim Produkt, im Service und beim Marketing weitere Verbesserungen angestrebt werden. (*Mantau & Kaiser, 2013, S. 118*).

Daher ist es für die Branche wichtig, die heutigen Entwicklungen und Trends im Holzbau zu analysieren und zu bewerten, um nicht gegenüber anderen Baustoffen und Bauformen ins Hintertreffen zu gelangen.

2.4 Trends und Beschränkungen des modernen Holzhausbaus

Die Trends und Beschränkungen im modernen Holzhausbau stellen sich als vielfältig und uneinheitlich dar. Auf der einen Seite bieten sich unterschiedlichste Möglichkeiten des Wachstums im Sektor Holzhausbau, die auf Holz als ökologischem Hoffnungsträger setzen, auf der anderen Seite werden diese Ansprüche durch Limitierungen und Gesetze in Schranken verwiesen.

Trotz dieser ambivalenten Situation können für den Baustoff Holz Trends und Treiber beschrieben werden. Der durch den Klimawandel bedingte Zwang der Ressourcenschonung bzw. deren effektiver und anschließend effizienter Nutzung kommt dem Baustoff Holz entgegen. Bauen mit Holz stellt sich als aktiver Klimaschutz dar, da Holz - bezogen auf die Jahre 2002-2007- deutschlandweit etwa 18,3 Mio. Tonnen CO² pro Jahr gebunden hat. Das entsprach für das Jahr 2002 in etwa 10% der CO² Emissionen des Verkehrs. Somit kann in der baulichen Verwendung von Holz eine Möglichkeit zur Eindämmung des Klimawandels gesehen werden. (*Filippi, 2013, S. 295*) Dies bestätigen Untersuchungen von Knauf & Frühwald, die in der ‚Delphistudie Holz 2020 revisted‘ als stärksten Innovationstreiber für den Holzhausbau in den nächsten 10 Jahren den Klimaschutz und die daraus resultierende Notwendigkeit der Energieeffizienz und Ressourcenschonung sehen (*Knauf & Frühwald, 2011e, S. 192*).

Die Holzbauweise bietet sich daher für den Schutz der Umwelt als eine Variante der Reduzierung des CO²-Verbrauches an. Köhl et al. erstellen für den Holzhausbau folgende Kalkulation: Bei einer Lebensdauer von 80 Jahren benötigt ein Holzhaus, das überwiegend aus dem Baustoff Holz bzw. Holzwerkstoffen besteht, im Vergleich zu einem Massivhaus, das überwiegend aus mineralischen Baustoffen gebaut wurde (Steinhaus), einen um 50% niedrigeren Nettoenergieverbrauch während des gesamten Lebenszyklus inkl. Produktion, Lieferung, Aufbau und Nutzung. Durch die Holzbauweise lassen sich so - bezogen auf 1 cbm Holz – ca. 900 kg CO².einsparen. (*Köhl et al., 2009, S. 103*)

Der städtische Wohnungsbau stellt in Zukunft ebenfalls einen Trend dar, den Holz für sich nutzen könnte. Die innerstädtischen Möglichkeiten für Neubauten sind besonders in Ballungsräumen sehr begrenzt, in denen starke Knappheit an Grund und Boden vorherrscht. In diesen Gebieten kann im Wohnungsbau häufig nur durch Aufstockungen neuer Lebens- und Arbeitsraum entstehen. Dies bestätigt das DIW in einer Untersuchung, in der drei Viertel aller Wohnungsbauleistungen an Gebäuden im Bestand nachgewiesen wurden (*DIW, 2013, S. 32; 36*). Im Bereich Holzbau bestehen 65,8% aller Verwendungen in der Modernisierung

von Gebäuden, somit bietet dieser Sektor für die Branche große Möglichkeiten (Mantau & Kaiser, 2013, S. 101). Weiterhin könnte Holz aufgrund der Leichtigkeit der Verarbeitung und der hohen Geschwindigkeit, die durch industrielle Vorfertigung in den Betrieben ermöglicht wird, bei der Errichtung in diesem Bereich eine entscheidende Rolle spielen. Auch stellt das geringe Gewicht des Baustoffes Möglichkeiten bei Aufstockungen dar, ohne aufwendige Eingriffe in der Statik zu bedingen. (Mantau et. al., 2013, S.346) Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Untersuchung ‚Delphistudie Holz 2020 revisted‘, die bis ins Jahr 2020 einen Bedeutungsgewinn im Bereich Modernisierung und Sanierung für den Holzhausbau sieht und daher auf dessen große Chancen verweist (Knauf & Frühwald, 2013c, S. 214). Um diese Möglichkeiten für die Branche zu nutzen, müsste sich die vorwiegend klein- und mittelständisch geprägte Holzhausindustrie dazu in die Lage versetzen, auch größere Projekte im industriellen Maßstab umzusetzen. Speziell in den Bereichen Komplettsanierung von Gebäuden in Kombination mit Ausbauten bzw. Aufstockungen könnten Auftragssummen von mehreren Millionen Euro entstehen. (Filippi, 2013, S. 296)

Technische Voraussetzungen für die einfache Produktion und Montage des Baustoffes Holz bilden die digitalen Entwicklungen der letzten Jahre. Obwohl das Bauen selbst häufig noch eine handwerkliche Tätigkeit darstellt, konnten die Unternehmen den digitalen Trend für sich nutzen. Holzbauteile, die aus modernen, digital gesteuerten CNC-Abbund-Maschinen entstehen, werden präzise in der Produktionshalle vorgefertigt und direkt auf die Baustelle zum Einbau geliefert. Dies verschafft dem Baustoff Holz einen Zeit- und Flexibilisierungsvorteil, da Großserien – in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit - nicht mehr zwingend erforderlich sind. (Möller, 2013, S. 44)

Die Art des Wohnens wird sich in den kommenden Jahren ebenfalls verändern. Zwei- und Mehrfamilienhäuser werden am Bau im Allgemeinen bis 2030 kontinuierlich an Bedeutung gewinnen. Der Index steigt beginnend mit dem Jahr 2000 bis 2030 um ca. 15% an, wohingegen die Nachfrage nach Eigenheimwohnungen konstant bleibt. Dies stellt insofern ein Problem für den Holzhausbau dar, da bei Zwei- und Mehrfamilienhäusern seit Jahren die Holzbauquote bei unter 2% liegt (siehe Abb. 8). In absoluten Zahlen werden in Deutschland bis 2012 jährlich weniger als 200 Mehrfamilienhäuser aus Holz errichtet. Im landwirtschaftlichen Bereich dagegen bilden Holzbauten aufgrund der eigenen Verfügbarkeit des Materials, der traditionellen Bauweise im landwirtschaftlichen Bau und der Eignung des Baustoffs Holz eine große Gruppe unter den neu errichteten Betriebsgebäuden. (Mantau & Kaiser, 2013, S. 96; 115 ff.) Die Herausforderungen für die Branche liegen damit auch in der Klärung der Gründe für diesen Sachverhalt, der bisher nicht hinreichend untersucht ist.

Ein weiterer Treiber des Holzhausbaus stellt die Urbanisierung des Wohnens dar. Immer mehr Menschen zieht es in die Städte und Ballungszentren Deutschlands. Um der überbordenden Flächeninanspruchnahme entgegenzuwirken, setzte die Bundesregierung

als Ziel eine Begrenzung des Flächenverbrauchs auf 30ha/Tag bis zum Jahr 2020 fest (*Bundesregierung, 2012, S. 194*). Parallel dazu entwickelten sich die Möglichkeiten des Baues mehrgeschossiger Häuser aus Holz deutlich weiter.

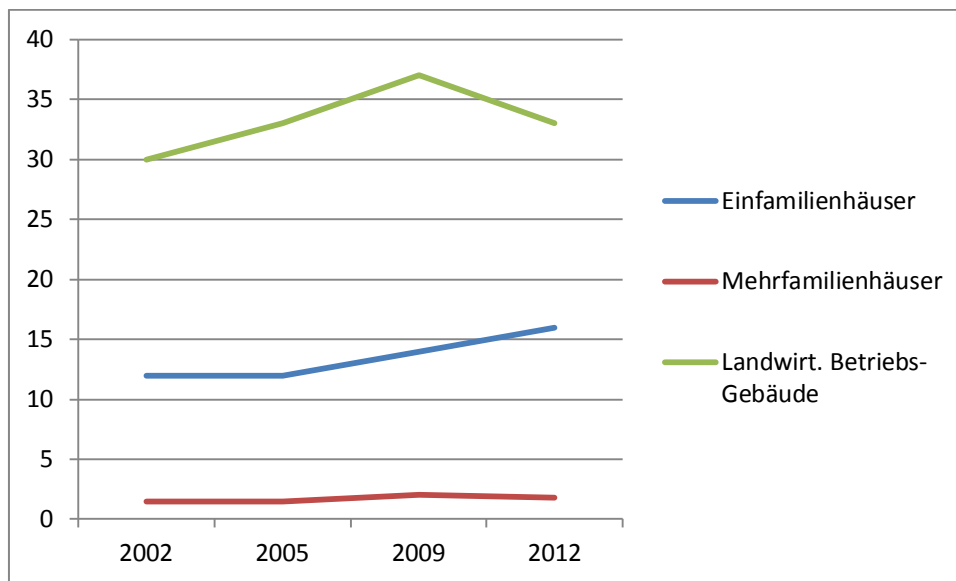


Abb. 8: Entwicklung der Holzbauquote in % in Deutschland; Quelle: in Anlehnung an Mantau & Kaiser, 2013, S. 115

Bis zum Jahr 2007 waren in Europa Häuser aus Holz mit 4-5 Vollgeschossen noch die Ausnahme. Die Technologie hat sich seitdem merklich fortentwickelt, so wurde auf der Dach-Holz-Messe in Stuttgart 2015 als Fazit beschrieben, dass sich der bautechnische Fortschritt im Holzhausbau „...in den letzten 5 Jahren stärker entwickelt (habe) als in den 50 Jahren zuvor.“ (Briegleb, 2016, S. 10). Zu sehen ist dies an Pilotprojekten wie dem achtgeschossigen Wohngebäude H8 in Bad Aibling/Bayern, das als Hybridkonstruktion mit einem Betonkern und Holz als Grundbaustoff errichtet wurde und bis an die Hochhausgrenze von 22 Metern heranreicht. (Henke, 2012) Statisch weiter entwickelt scheint das K8-Bürogebäude als Firmensitz der Firma Kampa Holzhaus, das ebenfalls aus acht Geschossen mit knapp 30 Metern Höhe errichtet wurde und in dem auch die Aufzugsschächte und das Treppenhaus aus Holz bestehen (Kampa Haus, 2016). In Planung stehen derzeit in Deutschland vier Wohneinheiten in Flensburg, die zwischen sechs und zehn Vollgeschosse aus Holz aufweisen sollen und damit die höchsten Holzhäuser in Deutschland darstellen würden (Ehlerding, 2015, S. 1).

Internationale Entwicklungen zeigen Bestrebungen in noch größere Höhen, so wird in Vancouver ein Holzgebäude mit 18 Stockwerken erstellt, das momentan als das höchste Holzhaus der Welt gilt. (Briegleb, 2016, S. 10 und Pfund, 2016, S. 24)

Das Streben nach Höhe stellt neben der Chance auf urbanen Gewinn an Wohnraum gleichzeitig auch dessen Beschränkung dar. Baurecht ist in Deutschland Landesrecht, daher bestehen hier sehr unterschiedliche Regelungen in den einzelnen Bundesländern. Die

Musterbauordnung des Bundes (MBO), die als Vorlage für die Landesbauordnungen (LBO) dienen sollte, wurde nur von einem Teil der Länder übernommen.

So wurde diesbezüglich in Baden-Württemberg eine dem Holzbau begünstigende Novellierung der Landesbauordnung umgesetzt, die in der höchsten Holzbauquote in Deutschland resultierte.

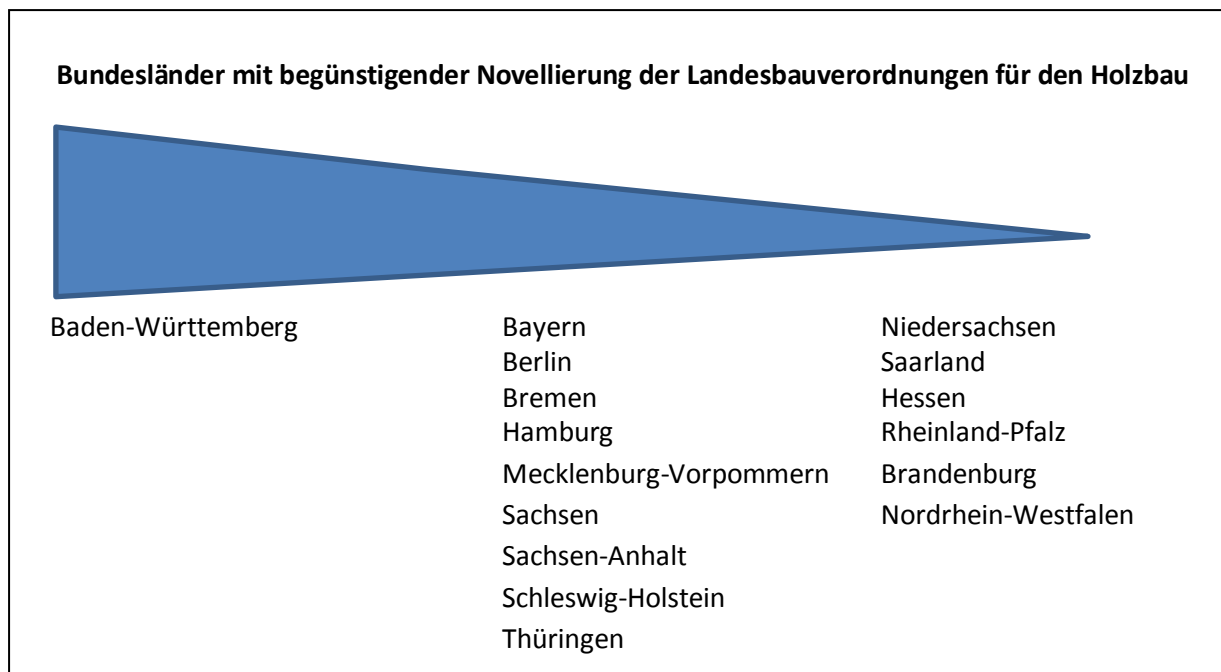


Abb. 9: Novellierung der LBO im Sinne des Holzbaus; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an DHWR (2014), Dederich (2013) und Wahlberg et al. (2015)

Im Gegensatz dazu greifen in anderen Bundesländern wie Niedersachsen, dem Saarland, Rheinland-Pfalz, Brandenburg oder Hessen diese Erleichterungen einer novellierten Landesbauordnung noch nicht (siehe Abb. 9). In Brandenburg und Nordrhein-Westfalen werden beispielsweise weiterhin Sondergenehmigungen für den Bau von Holzhäusern mit mehr als zwei Geschossen benötigt (Wahlberg et al., 2015, S. 26 f.), und auch beim Brandschutz von Gebäuden herrschen in den Bundesländern keine einheitlichen Regelungen.¹⁰

Vorurteile gegenüber dem Baustoff Holz bezüglich des Brandschutzes halten sich weiterhin auch in der Bevölkerung und bei den Gebäudeversicherern. Dagegen sprechen wissenschaftliche Untersuchungen, die qualitativ hochwertigen Holzbauten eine längere Resistenz gegen Feuer attestieren als Bauten aus Stein, da Holz berechenbarer abbrennt.

¹⁰ Eine ausführliche, rechtliche Auseinandersetzung bezüglich der unterschiedlichen Bauordnungen, der Musterbauordnung des Bundes sowie der Novellierungen der entsprechenden Landesbauordnungen und deren Konsequenzen für den Holzhausbau in den einzelnen Bundesländern, findet sich bei Dederich, 2013, S. 143-166

An den massiven Tragwerksbalken aus Holz bildet sich beim Brand eine Kohleschicht, wohingegen der Kern des Holzbalkens unversehrt bleibt, die stabilisierende Wirkung des Balkens geht somit erst nach sehr langer Zeit verloren. Trotzdem stellt dieser technische Aspekt bei dem Bau von Hochhäusern aus Holz nach wie vor einen sehr großen Hemmschuh dar, da sich die Baurealitäten bei Architekten und Versicherungsgesellschaften bisher nicht dem aktuellen Wissensstand angepasst haben. (Pfund, 2016, S. 24)

Eine Zusammenstellung der Treiber und Beschränkungen zeigt auf, dass Holz das Potential für ein Heraustreten aus der baulichen Nische besitzt (siehe Tab. 1). Treiber und Trends müssten genutzt und Beschränkungen bzw. Hemmnisse von den Unternehmen angegangen und überwunden werden.

Treiber	Beschränkungen
Klimawandel	Kleinteiligkeit der Branche (Familienunternehmen)
Ressourcenschonung	Landesbauordnungen der Bundesländer
Urbaner Wohnungsbau - Aufstockungen	Hochhausbau – Bauordnungen
Modernisierung / Sanierung	Mehrfamilienhausbau
Hybridisierung von Baustoffen	Vorurteile beim Brandschutz
Digitale Entwicklungen	
Vorfertigungsmöglichkeiten	

Tab. 1: Treiber und Beschränkungen im modernen Holzbau; Quelle: Eigene Darstellung

Dazu könnten sich das generell positive Image das Holz in der Bevölkerung geniest (siehe dazu auch Gold et al., 2007 und Quetting et al., 1999), sowie die gute und mengenmäßig ausreichende Verfügbarkeit des Baustoffes Holz, bei entsprechender Kommunikationsaktivitäten der Branche als Katalysator der Entwicklung herausstellen.

2.5. Holzhaustypologien

Holzhausbau ist nicht gleich Holzhausbau. Es existieren in diesem Bereich eine Vielzahl an Bauarten und Typologien, die sich zum Teil umfassend, zum Teil marginal unterscheiden. Die Quellenlage stellt sich als nicht eindeutig dar, da Definitionen unterschiedlich gewertet bzw. Über- und Unterordnungen in Theorie und Praxis nicht gleichbedeutend sind. In dieser Arbeit wird zunächst versucht, eine Systematisierung nach heutigen Bauarten bzw. Typologien aufzustellen. Am Ende des Kapitels werden die dazu nötigen, historischen Entwicklungen im Holzbauwesen erläutert und die Unterschiede dargestellt.

Grundlegend können zwei Typen von Holzhäusern unterschieden werden, die sich in Gewicht und Bauart differenzieren (siehe Abb. 10).

Die erste Gruppe bilden die sogenannten Massivbausysteme. Hier werden aus massiven Holzbalken bzw. Bohlen die tragenden Wände und z. T. auch die Deckenelemente erstellt. Ergebnis sind schwere Gebäude, die ohne weitere Dämmmaßnahmen wärmeschutz-

technisch hinter den Holzleichtbauarten zurückstehen. In dieser Gruppe kann zwischen dem Block(bohlen)- und dem Massivholzbau unterschieden werden.

Der Block(bohlen)bau stellt eines der ältesten Bausysteme der Menschheit dar. Ursprünglich wurden die Wände aus aufeinandergeschichteten Rundhölzern gefertigt, die waagrecht übereinander gelegt wurden (*Winter & Schmidt, 2008, S. 6*). Moderne Blockhäuser werden entweder als einschalige Vollblockwand durch Rund- oder Kanthölzer erstellt, die mit Dichtungsbändern ausgefugt werden. Hier besteht grundsätzlich die Problematik der geringen Wärmedämmung, der mit Verschalungen an der Außenwand beizukommen versucht wird. Alternativ werden mehrschichtige Blockbalkenwände konzipiert, die bei einer Doppelblockwand im Zwischenraum mit einer Ebene Wärmedämmung ausgestattet sind (*Schopbach, 2015, S. 194*). Beiden Systemen ist zu Eigen, dass sich Probleme durch Schwinden und Quellen des Holzes quer zur Faser einstellen, die durch die bestehende Holzfeuchte bei der Anlieferung bzw. dem Einbau bedingt sind. Um die Schwierigkeiten dieser Bauweise eindämmen zu können, sind hohe Planungsqualität sowie präzise Ausführungen auf der Baustelle zwingend nötig. (*Winter & Schmidt, 2008, S. 6* sowie *Schopbach, 2015, S. 195*)

Im Massivholzbau haben sich in der Praxis über die Zeit viele verschiedene Bauweisen herausgebildet. Generell werden im Massivholzbau flächige Wandelemente verwendet, die häufig im Werk vorgefertigt und als fertiges Elemente ausgeliefert werden. Im Bereich Brettstapel- und Brettschichtholz werden einzelne Brettlagen miteinander verklebt, genagelt oder verdübelt und bilden so das vorgefertigte Wand- bzw. Deckenelement. Eine Sonderform bildet der stabförmige Massivholzbau, bei dem die einzelnen Wandbohlen nebeneinander aufgestellt und durch eine Schwelle auf der Geschossdecke fixiert werden. Die Montage der Wandelemente erfolgt bei dieser Variante erst auf der Baustelle. Eine weitere Bauweise in diesem Segment bilden Raumzellen bzw. raumbildende Systeme, die über die Vorfertigung soweit hinausgehen, dass komplette Räume direkt auf das Bauvorhaben angeliefert werden. Diese Modulbauweise findet Anwendung in Gebäuden, die immer wieder die gleichen Raumgrößen benötigen, wie z. B. Schulen oder Hotels. (*Cheret & Schwaner, 2014, S. 114-129*)

Die zweite Gruppe besteht aus den sogenannten Leichtbausystemen, die den Kern des modernen Holzbaus in Deutschland repräsentieren, da in diesem systemischen Bereich ein Großteil der Holzhäuser errichtet werden (*Hesselbach & Kessel, 2005, S. 11*). In diesem Bereich können zwei Unterkategorien unterschieden werden, der Holzskelettbau sowie der Holzrippenbau. Der moderne Holzskelettbau bildet die Gruppe, in der der Fachwerk- und die Holzständerbauweise angesiedelt sind (*Baunetz Wissen, 2016*).

Die Besonderheit der Skelettbauweise liegt generell in den großen Abständen der Trägerkonstruktion (bis zu max. 12 Metern), und trennt die tragende von der raumbildenden

Struktur. Die Wände übernehmen daher keine tragende Funktion des Gebäudes¹¹. Damit bietet dieses System besonders variable Möglichkeiten zur Grundrissgestaltung. (Cheret & Schwaner, 2014, S. 120-121)

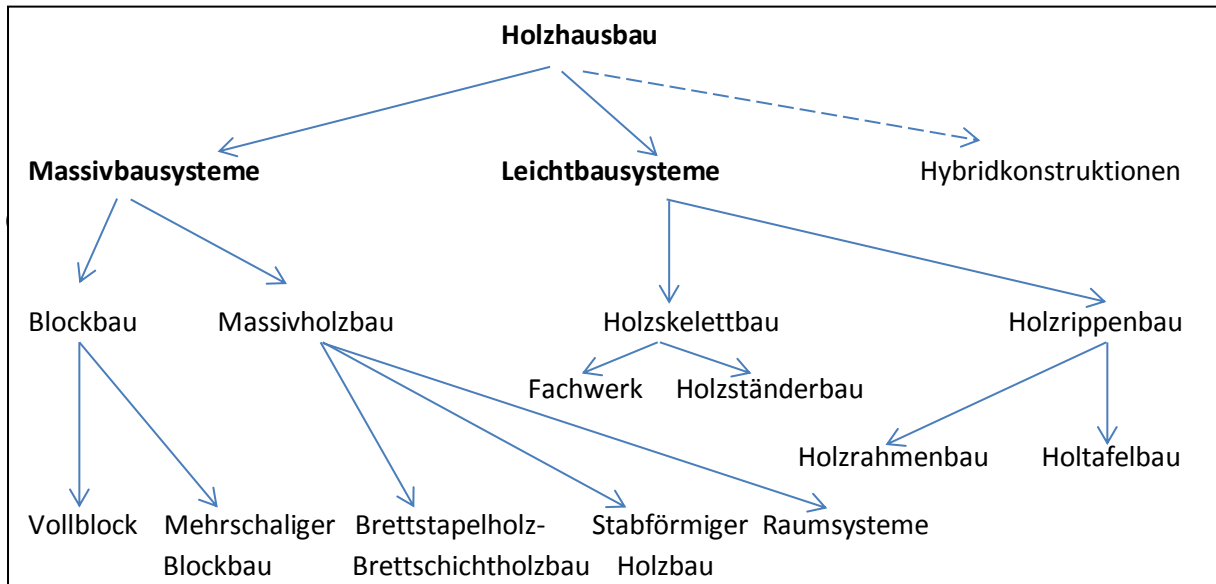


Abb. 10: Systematisierung von Holzbauarten; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Cheret et al.(2014), Baunetz Wissen (2016), Winter & Schmidt (2008), Kuhweiden (1997), Gildemeister (2004) und Schopbach (2015)

Historisch leitet sich der moderne Skelettbau vom Fachwerkbau ab, stellt diesbezüglich eine Weiterentwicklung dar. Beiden Systemen liegt die stabförmige Struktur aus senkrechten Stützbalken und waagrechten Trägerbalken zugrunde (Winter & Schmidt, 2008, S. 8). Dieser Ansatz wurde bereits seit vielen Jahrhunderten in der traditionellen Fachwerkbauweise umgesetzt, so dass heute in Deutschland noch über zwei Millionen Fachwerkgebäude existieren. In den holzfreien Zwischenräumen, den Gefachen, wurden Lehm oder gebrannte Ziegel als Füllung eingebracht. So entstanden in Deutschland - je nach Gegend und Kultur - alemannisches, fränkisches oder niedersächsisches Fachwerk. (Schopbach, 2015, S. 197-198)

Die Holzständerbauweise wird dem Holzskelettbau in der Praxis häufig gleichgesetzt (Kuhweide, P., 1997, S. 6) und stellt somit die moderne Variante des Fachwerkbaus dar. Dabei nimmt der Holzständerbau Bezug auf die Stützen, die sich über mehrere Geschosse ziehen können und die durch aussteifende Bauteile, Streben oder Verspannungen aus Stahl dem Gebäude Stabilität verleihen. Auch hier besteht das Ständerwerk unabhängig von der Fassade. (Baunetz Wissen, 2016)

¹¹ Dieses System wird auch als ‚offenes‘ Bausystem bezeichnet, im Gegensatz dazu stehen die ‚geschlossenen‘ Systeme, bei denen die Wände die Tragfunktion für das Gebäude übernehmen (Scheer et al., 1993, S. 61)

Innerhalb der Leichtbausysteme bildet der Holzrippenbau die größte und wichtigste Gruppe an Bausystemen. Der Holzrippenbau unterscheidet die beiden Systeme des Holzrahmenbaus und des Holztafelbaus.

Die Begriffe Holzrahmen- und Holztafelbau werden in der Praxis heute fast gleichbedeutend behandelt, da sich die beiden Bauweisen nur im jeweiligen Vorfertigungsgrad unterscheiden.¹² Dabei werden beim Holztafelbau die Elemente komplett im Werk vorgefertigt, beim Holzrahmenbau ist dies in reduziertem Maße der Fall, die Grenzen dieser beiden Konstruktionsprinzipien verlaufen mittlerweile fließend (*Winter & Schmidt, 2008, S. 7 und Cheret & Schwaner, 2014, S. 116*). Die Entstehungsgeschichte dieser beiden Bauarten geht ebenfalls auf den traditionellen Fachwerkbau zurück, den die europäischen Einwanderer nach Nordamerika brachten und dort weiterentwickelten. Bereits seit über 100 Jahren wird – speziell in den USA und Kanada – der überwiegende Gebäudeanteil an Wohn- und Gewerbegebäuden in dieser Bauart errichtet. In den 70er und 80er Jahren des letzten Jahrtausends kam der Holzrahmenbau wieder nach Europa zurück, und wurde an die dort herrschenden Bedürfnisse und Bauordnungen angepasst. (*Schopbach, 2015, S. 203*) Die Holztafelbauweise bildet die Konstruktionsart, die in Deutschland am häufigsten umgesetzt wird (*Hesselbach & Kessel, 2005, S. 11*)

Generell kann für alle Holzbauweisen ein Wohnflächengewinn von ca. 10% gegenüber konventionellen Bauweisen bei gleicher Grundfläche nachgewiesen werden, da die Konstruktionen im Holzbau sich als leichter und schlanker darstellen und somit weniger Platzbedarf bei gleicher Wärmedämmleistung benötigen (*Informationsdienst Holz, 1999, S. 6*).

Bei den Hybrid- oder Mischbauweisen werden entweder verschiedene Holzbauarten wie z. B. der Holzrahmenbau und der Massivholzbau miteinander verknüpft¹³, oder andere Baustoffe wie Stahl oder Kunststoffe mit dem Baustoff Holz im Verbund genutzt. Dabei wird der Versuch unternommen, die Vorteile der verschiedenen Baustoffe und –stile zu nutzen und zu kombinieren. Dies kann sowohl im Neubau als auch beim Bauen im Bestand umgesetzt werden (*Winter & Schmidt, 2008, S. 9*).

Historisch hat sich der Fachwerkbau aus dem Bohlenbau gebildet, der auf dem frühzeitlichen Pfahlbau sowie dem Blockbau basiert. Damit bildet der Fachwerkbau die Grundlage für die modernen Entwicklungen im Rahmen-, Skelett- und Tafelbau. Der moderne Holz-Massivbau leitet sich maßgeblich vom Blockbau der Vorzeit und dem Bohlenbau ab, der auch in dieser – wie in der stabförmigen Variante des Holzbaus – Impulse setzen konnte. (*Winter et al.,*

¹² Untergruppen dieser Bauweisen werden Platform-frame, Ballon-frame und als Mischform Quasi-ballon-framing genannt und unterscheiden sich in der Konstruktion der Wandelementhöhen und Deckenelementen (siehe eine umfangreiche Diversifizierung dieser Untergruppen bei Hesselbach & Kessel 2005 und Schober 2002)

¹³ Eine Mischform von Blockbau und Ständerbau manifestierte sich im sogenannten Umgebdebau, der sich zwischen dem 12.-14. Jahrhundert herausgebildet hat und als Mischbauweise des westslawischen Blockbaus, der fränkischen Ständer-Fachwerkbauweise und der sächsischen Ständer-Bohlenbauweise darstellt. (Lißner & Rug, 2000, S. 77)

2002, S. 53). Bei einem Vergleich von moderner Typologie der Holzbauweisen in Abb. 10 sowie historischer Aufarbeitung in Abb. 11 wird ersichtlich, dass sich überschneidende Bereiche sowie nicht trennscharfe Über- und Unterordnungen existieren.

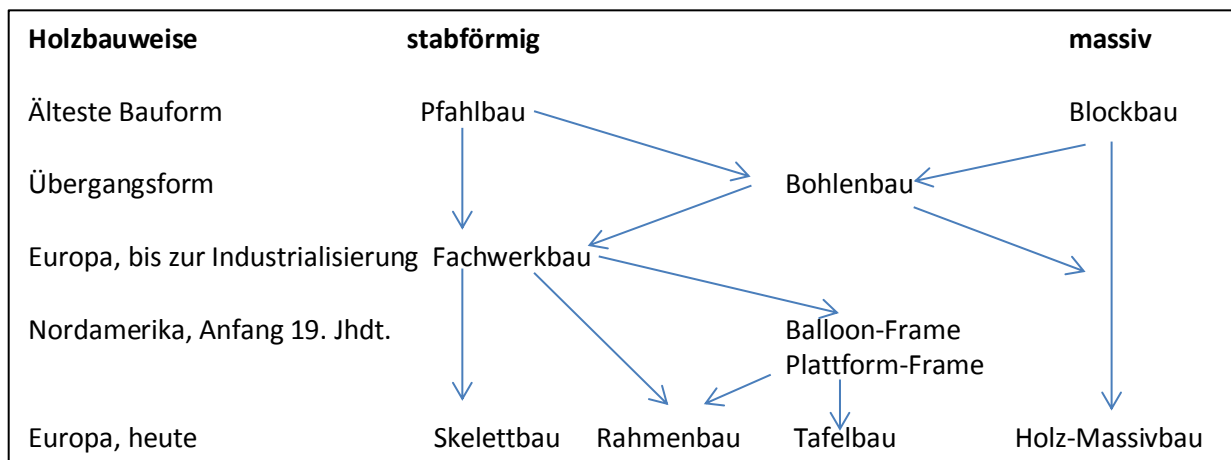


Abb. 11: Historische Entwicklungen im Holzhausbau; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Winter et al., 2002, S. 53

In der modernen Typologie bildet der Skelettbau die übergeordnete Form mit den Unterarten Fachwerkbau und Holzständerbau, geschichtlich ist der Fachwerkbau als Wiege des modernen, stabförmigen Skelett- und Rahmenbaus anzusehen und steht somit entwicklungs-technisch über allen Leichtbauarten.

Weitere Unschärfen ergeben sich bei Holzrahmen- und Holztafelbauweise, so dass Trennungen teilweise unmöglich erscheinen bzw. nach Unternehmen oder Veröffentlichung variieren. *Schober* erläutert diesbezüglich die österreichische Sichtweise, die im Gegenzug zu der hier aufgestellten Über- und Unterordnung den Holzrippenbau, Tafelbau und die Raumzelle als einen Teilbereich des Holzrahmenbaus darstellt (*Schober, 2002, S. 5*). Aus diesem Grund ist die hier aufgeführte, moderne Struktur in Abb. 10 ein Versuch zur Gliederung dieses Untersuchungsbereiches, die sowohl unternehmensseitig als auch regional anzupassen sein wird. Ferner existieren – teilweise auf Unternehmensebene – weitere Holzbauarten, die nur ein Unternehmen auf dem Markt anbietet bzw. umsetzt, und daher in dieser Systematisierung nicht als extra Bauart aufgeführt werden kann.

2.6 Europäische Entwicklungen im Holzhausbau

Das Bauwesen ist generell stark länder- bzw. kulturbezogen, die Baustile passen sich den regionalen Besonderheiten eines Landes bzw. der historischen Baukultur an. Beim Holzbau ist dies ebenfalls zu beobachten, so unterscheiden sich die Bau- und Konstruktionsstile sowie die Herangehensweisen an den Holzbaus innerhalb Europas, aber auch zwischen

Europa und beispielsweise den USA¹⁴. Internationale Entwicklungen, die über den europäischen Raum hinausgehen, wie der Holzbau in Kanada oder Japan¹⁵, haben durch die große Distanz zum heimischen Markt nicht so starke Auswirkungen auf den mittelständisch geprägten, modernen und privaten (Einfamilien-) Holzhausbau in Deutschland. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel eine Übersicht zu Ländern im europäischen Holzhausbau aufgestellt, die historisch mit dem Holzbau verwoben sind, um die dortigen Entwicklungen aufzeigen zu können.

In den letzten Jahren wurde in Europa die Harmonisierung des Normungswerkes für das Bauwesen stark vorangetrieben. Seit 2012 sind die sogenannten Eurocodes, die europaweit vereinheitlichte Regeln für die Bemessung im Bauwesen darstellen, in den Mitgliedsstaaten verbindlich eingeführt worden. Der den Holzbau betreffende Eurocode 5 fällt unter diese Regelung und wurde zum 01.07.2012 für alle Staaten der EU rechtlich bindend. (*Eurocodes, 2016a*) Die Europäische Kommission verfolgte mit der Harmonisierung der technischen Regelwerke für die Tragwerksplanung von Bauwerken u. a. das Ziel, „den Austausch von Dienstleistungen im Baubereich (Bauarbeiten und entsprechende Ingenieurdienstleistungen) zu erleichtern und das Funktionieren des Binnenmarktes zu verbessern.“ (*Deutsches Institut für Bautechnik, 2002, S. 8*). Die bisher geltenden bauwerks- und bauteilbezogenen Anforderungen wurden nun durch Funktionsanforderungen wie den vorausschauenden Brandschutz überdeckt. Die Umsetzung der Eurocodes erfolgte in den einzelnen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union sehr unterschiedlich, so wurde in einigen Ländern - wie z. B. in Schweden und Dänemark - die Höhenbeschränkung für Holzbauten gänzlich aufgehoben. (*Urbaner Holzbau, 2013, S. 22 und Schauerte, 2010, S. 5*)

Der Holzbau in Schweden erlebte seit dem 19. Jahrhundert unterschiedliche Höhen und Tiefen. Durch die großen Brände in schwedischen Städten zwischen den Jahren 1838 und 1843 wurde die Verwendung des Baustoffes Holz in Gebäuden mit mehr als 2 Geschossen für tragende Konstruktionen untersagt. Im Jahr 1994 konnte eine Gesetzesänderung erwirkt werden, die Holz im mehrgeschossigen Haus- und Wohnungsbau wieder zuließ. Durch das 150 Jahre andauernde Verbot in dem beschriebenen Sektor entwickelte sich die Holzbautechnik in Schweden kaum weiter, Alternativmaterialien wie Stahl und Beton hatten sich große Marktanteile gesichert. (*Schauerte, 2007, S. 3*) Erst als im Jahr 2004 die schwedische Regierung die nationale Holzbaustrategie verabschiedete, stellten sich Unternehmen und Märkte um, so dass in kleinen Schritten eine Renaissance des Baustoffes und der Holzbauweisen entstand. Die Vision der Regierung im Jahr 2004 bestand darin, in

¹⁴ Eine umfassende Analyse der Differenzen der Holzbaustile zwischen den Kontinenten der Welt lässt sich finden bei: Sobon & Schroeder (1990) und Gerner (2002)

¹⁵ Zwerger (2015) behandelt in seinem Werk ausführlich die spezifischen Unterschiede des Holzbaus zwischen Japan, China und Europa, speziellen Fokus stellen dabei die Bautechniken sowie die Verbindungen des Holzes dar.

10-15 Jahren den Baustoff Holz für Wohngebäude als dominierendes Baumaterial ausweisen zu können. (Wolf, 2009) Leuchtturmprojekte in Schweden stellen diesbezüglich die Stadt Växjö dar, die die nationale Holzbaustrategie in ihre Bemühungen um Nachhaltigkeit vor Ort integriert hat (Schauerte, 2007, S. 4) und bis 2020 50% aller Neubauten in Holz errichten möchte (Lanz, 2016, S. 45), das achtgeschossige Projekt Limnologen in Växjö (Urbaner Holzbau, 2013, S. 22) und die in Stockholm geplanten Hochhauscluster in Balkenkonstruktion (Briegleb, 2016, S. 10).

Norwegen ist in Nordeuropa das führende Land bezüglich des Holzbaus. Dies ist durch die lange Holzbautradition bedingt, die bereits die Wikinger vor über 1000 Jahren begründeten. Der Holzbau, der mit den Stabkirchen im 12.-14. Jahrhundert bereits eine Blütezeit in Norwegen erlebte, wurde seitdem systematisch weiterentwickelt und gipfelt heute in spektakulären Bauten wie den in Hamar und Lillehammer errichteten Olympiahallen und dem Terminalgebäude des Osloer Flughafens. Der Holzbau ist in Norwegen breit in der Gesellschaft integriert, da sowohl im privaten Eigenheimbau wie auch bei öffentlichen Bauten wie Sporthallen der Baustoff Holz nach wie vor eine große Rolle spielt. (Siikanen & Huovinen-Schüde, 1999, S. 155 f.)

In Finnland entwickelte sich nach dem zweiten Weltkrieg ebenfalls eine industriell geprägte Holzhausbranche, die Standardhäuser für den heimischen Einfamilienhausmarkt produzierte. Diese Kataloghäuser entwickelten sich gemeinsam mit den Angeboten aus Norwegen und im speziellen Schweden so positiv, dass dieser Häusertypus ab 1957 auf dem deutschen Markt als sogenannte ‚Schwedenhäuser‘ angeboten wurde. (Schauerte, 2010, S. 3) Basis für diese Entwicklungen in Finnland stellte die alte Holzbautradition des Landes dar, die sowohl in den Holzkirchen ab dem 17. Jahrhundert sowie in altertümlichen Landhäusern in Blockbauweise noch heute sichtbar ist. Seit den 1990 Jahren hat der Holzbau gesellschaftlich in Finnland wieder an Anerkennung gewonnen, zu sehen ist dies im öffentlichen Bereich an Schulen, Gemeindehäusern, Kindergärten und Sporthallen aus Holz. (Siikanen & Huovinen-Schüde, 1999, S. 157) Traditionell sind die skandinavischen Länder aufgrund der Topographie und der Verfügbarkeit des Baustoffes Holz im europäischen Vergleich die Länder mit der höchsten Holzbauquote, die sich je nach Land bei bis zu 90% aller Neubauten befindet (Schauerte, 2010, S. 3).

Für Österreich spielt die Forst-Holz Kette und die daraus resultierende Industrie eine entscheidende Rolle bei der Wirtschaftsleistung des Landes. Daher beschäftigten sich auch Universitäten und Forschungseinrichtungen in Breite und Tiefe mit diesem Thema, das in umfassenden Projekten wie der ‚Technologie-Roadmap für Holz in Österreich‘ aus dem Jahre 2009 resultierte, die von verschiedenen Forschungsinstituten des Landes getragen wurde. (Teischinger & Tiefenthaler, 2008, S. 9) Österreich stellt ein waldriches Land dar, das den Holzhausbau seit Jahrhunderten pflegte. Speziell in den ländlichen Alpenregionen

wurde der Baustil des Bundwerks entwickelt und domestiziert, so dass dieser an das Fachwerk angelehnte Stil bis heute erhalten geblieben ist. (Gerner, 2002, S. 69) Der Holzhausanteil liegt heute in Österreich bei ca. 35%, ein für Europa - mit Ausnahme der skandinavischen Länder - sehr hoher Anteil an den gesamten Neubauten (*Holzforschung München, 2010, S. f.*). Nachdem auch in Österreich die engen Schranken für den Holzhausbau gelockert wurden, wird in Wien das Ho-Ho, ein Holzhochhaus mit 24 Stockwerken gebaut, das bis 2018 fertiggestellt werden und mit 84 Metern Höhe den zwischenzeitlichen Höhenrekord in Europa aufstellen soll (*Briegleb, 2016, S. 10*).

Historisch spielt in der Schweiz der Holzhausbau keine unwichtige Rolle, bereits im 12. und 13. Jahrhundert hatte sich dort die Kunst des Holzhausbaus stark herausgebildet (*Descoedres, 2015, S. 83 f.*). In der modernen Gesellschaft von heute kommt dem Holzhausbau in der Schweiz eine wachsende Position zu. Im Jahr 2003 wurden ca. 10% der Einfamilienhäuser im Neubaubereich aus Holz errichtet (*Koshihara, 2009; S.14*), 2013 betrug die Holzhausbauquote 13,9% (*Holzbau Schweiz, 2016*). Obwohl die Schweiz historisch als Land einzustufen ist, dass stolz auf seine Wälder ist, konnte der Marktanteil für Einfamilienhäuser in dieser Periode nur moderat gesteigert werden. Eine Ursache könnte dem Umstand geschuldet sein, dass es in der Schweiz nicht als normal angesehen wird, Sprinkleranlagen zum Feuerschutz des Gebäudes zu installieren und somit eine Feuerprävention zu gewährleisten, wie es in den USA und den skandinavischen Ländern üblich ist. Weiterhin sind die Gestehungskosten für ein Holzhaus durch die bergige Struktur des Landes – wie auch in Japan - höher als in flachen Ländern wie Kanada oder in Skandinavien, so dass dies auch den Holzbauanteil auf relativ niedrigem Niveau halten könnte. (*Koshihara, 2009; S.13; 16*) Aber auch in der Schweiz haben sich in den letzten Jahren Referenzobjekte herausgebildet, so werden drei sechsstöckige Gebäude des Freilagers in Zürich, in dem 800 Mietwohnungen und 200 Studentenzimmer untergebracht werden, im Jahr 2016 in Holzbauweise errichtet. (*Lanz, 2016, S. 45*) Insgesamt kann die Lage des Holzbaus in der Schweiz heute als dynamisch und innovativ bezeichnet werden, da sich nicht nur die Marktanteile stetig erhöhen, sondern auch die Akzeptanz in der Bevölkerung und die Forschungstätigkeiten in diesem Sektor auf hohem Niveau befinden (*Rupli, 2014, S. 6 und Starck, 2014, S. 3*)

In Teilen Frankreichs herrschte bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts eine ausgeprägte Holzbautradition. Diese Tradition bzw. Sichtweise auf den Baustoff Holz, die sich in den beiden Weltkriegen durch den Bau von Unterständen und Baracken negativ veränderte, gipfelte im Wiederaufbau ab 1945, in dem Gebäude aus Stein finanziell von der Regierung gefördert wurden. (*Schweitzer, 1990, S. 29*) Der Holzbauanteil liegt heute hinter dem von Deutschland zurück, die Angaben zu Marktanteilen variieren zwischen 4 % (*Mohr, 2009, S.46*) und 10% (*Gauzin-Müller, 2002, S.25*). Auch in anderen europäischen Ländern wie

England oder Italien bildeten sich neue Entwicklungen im Sinne des Holzbaus. In England existiert keine Beschränkung der Geschosshöhe, daher wurden im Jahre 2012 in London mehrere Gebäude errichtet, die bis zu acht Ebenen zuließen und knapp 30 Meter Höhe erreichen. In Italien, das über keine ausgeprägte Holzbautradition verfügt, entstand in Mailand eine Wohnsiedlung mit vier neugeschossigen Türmen aus Holz. (*Cheret & Seidel, 2014, S. 11 f.*)

Die USA und Japan stellen darüber hinaus weitere Länder dar, in denen der Holzbau stark in der Gesellschaft verankert ist und ca. 90% der Gebäude aus Holz erbaut werden. Dabei unterscheiden sich die Bautechniken und –stile der beiden Länder sehr stark untereinander (*Gauzin-Müller, 2002, S. 25*) und auch von den europäischen Bauweisen, so dass Einflüsse beispielsweise aus Asien für den mittelständischen Einfamilien-Holzhausbau in Deutschland kaum zu erkennen sind.

Die hier aufgeführten Länder Norwegen, Finnland, Schweden, Österreich und die Schweiz spielen neben Deutschland in Europa die wichtigste Rolle beim Holzhausbau in Mittel- und Westeuropa und haben durch die Eurocodes seit 2012 auch eine gemeinsame, rechtliche Basis bzw. im Falle von Norwegen und der Schweiz eine Struktur, an der sich die Länder orientieren können. In all diesen Ländern hat sich eine potente Holzhausbauindustrie entwickelt, die für sich in der Zukunft große Potentiale beim Ein- und Zweifamilienhausbau sowie im Bereich Städtebau (Anbau, Umbau, Sanierung, etc.) sieht und auch grenzübergreifend in Deutschland tätig sein könnte¹⁶. Der Wettbewerbsdruck wird sich im weiter harmonisierenden Binnenmarkt daher weiter erhöhen, wie *Glos* bereits im Jahre 1990 für die Holzhausbranche prognostizierte (*Glos, 1990, S. 15 ff.*). Mittel- und langfristig könnten die europäischen Unternehmen somit in den angrenzenden, deutschen Regionen zur potentiellen Konkurrenz für die mittelständische, deutsche Holzbaubranche erwachsen.

2.7. Zusammenfassung der Ergebnisse

Der Wald spielt als Rohstoffquelle des Holzhausbaus die entscheidende Rolle. In Deutschland befinden sich die Waldflächen und Vorräte auf hohem Niveau, wobei sich in Zukunft eine abnehmende Tendenz beim Nadelholz – speziell bei der Fichte - aufzeigen wird. Den Holzhausbau betrifft dies in starkem Maße, da der größte Anteil der Holzhäuser in Deutschland aus Fichtenholz errichtet wird. Gleichzeitig steigt auch der Anteil der thermischen Verwertung an Holz, so dass sich durch den Trend hin zu Holzöfen bzw. des Heizens mit Holz die Holzknappheit verschärfen wird. Ohne Gegensteuerung wie der

¹⁶ Als Beispiel für erfolgreiche, grenzüberschreitende Aktivitäten im Holzhausbau sein hier ein Rostocker Unternehmen genannt, das sehr erfolgreich norwegische Holzhäuser im norddeutschen Raum verkaufte, da diese deutsche (Qualitäts-)Standards einhielten oder sogar übertrafen und gleichzeitig dem norddeutschen Geschmack entsprachen, siehe Ausführungen bei *Pachowsky, 2000, S. 185*

vermehrten Nutzung von Kleinstprivatwäldern oder des Holzimportes aus den europäischen Nachbarländern wird sich in einigen Jahren daher der Preis für Bauholz nach den Regeln von Angebot und Nachfrage merklich erhöhen.

Historisch hat der Holzhausbau Höhen und Tiefen erlebt, so war Holz über die Jahrhunderte das dominierende Material am Bau, bis es dann im letzten Jahrhundert von neuen Alternativbaustoffen wie Beton und Stahl aufgrund deren vermeintlicher Vorteile wie Dauerhaftigkeit oder Brandschutz verdrängt wurde. Seit einigen Jahren ist diese Entwicklung rückläufig, da das steigende Gesundheitsbewusstsein und der Klimawandel starke Treiber des Holzbaus darstellen. Weiterhin stellt sich Holz als ideales Material für den urbanen Baubereich dar, da sich durch die Leichtigkeit des Baustoffes und dessen Vorfertigungsmöglichkeiten große Chancen für den innerstädtischen Umbau bzw. Aufstockungen und Sanierungen ergeben.

Die Holzbauquoten in Deutschland steigen seit Jahren – speziell im süddeutschen Raum – stetig an, so dass hier durch die Novellierungen der einzelnen Landesbauordnungen in den kommenden Jahren weitere Erleichterungen zu erwarten. Allerdings weisen nach wie vor einige Bundesländer wie Brandenburg und Nordrhein-Westfalen enorme Vorbehalte gegen den mehrgeschossigen Holzbau auf.

Bei den Typologien hat sich die Leichtbauweise – im speziellen hier der Holzrahmenbau bzw. der Holztafelbau – als dominierende Bauart auf dem deutschen Markt durchgesetzt. Andere Bauarten wie der Blockbau oder das Fachwerk spielen quantitativ heute eine untergeordnete Rolle. Bei den Hybridbauweisen setzt sich der Trend der Verbindung verschiedener Baustoffe wie Holz und Beton oder Holz und Stahl weiter fort und wird in der innerstädtischen Bauplanung, vor allem im Holz-Hochhausbau, in Zukunft eine große Rolle spielen.

Der sich verschärfende Klimawandel und der daraus resultierende politische Handlungsdruck könnte dem Holzbau ebenfalls zu einem weiteren Durchbruch verhelfen. Dargestellt kann dies in Deutschland an den Förderrichtlinien der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)¹⁷ werden, die die Angebote für zinsverbilligte Baudarlehen inkl. Zuschüssen immer weiter verschärft, um so die Energieeffizienz von Häusern im Neubau oder Bestand zu verbessern. Die Holzhausanbieter sind häufig in der Lage, diese Förderkriterien zu erfüllen, da Holz als Baumaterial über hocheffiziente Dämmeigenschaften verfügt (*Quetting et al., 1999, S. 11 und Schön, 2016*).

International wird sich durch die Einführung der Eurocodes der Druck auf die mittelständischen Holzhausbauer in Deutschland erhöhen, da die Angebote der Konkurrenz aus dem Ausland nun vergleichbarer werden bzw. sich die Bauweisen qualitativ angleichen

¹⁷ Die staatliche KfW fördert in Deutschland neu entstehende, energieeffiziente Gebäude mit Darlehen unter dem marktüblichen Zinsniveau und bezahlt zusätzlich Tilgungszuschüsse für bestimmte Gebäudetypen; Stand: April 2016, siehe <https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Neubau/>

werden. Da die Branche jedoch häufig kleinteilig organisiert ist und regional bzw. lokal agiert, der private Kunde einen Ansprechpartner vor Ort beim Bau des Einfamilienhauses bevorzugt, kann diesem äußeren Druck vermutlich standgehalten werden.

Die Ausgangslage für den Baustoff Holz im Einfamilienhausbau stellt sich abschließend aufgrund der Treiber und Rahmenbedingungen als positiv dar, einzig die Unternehmen der Branche könnten sich auf dem dynamischen Markt besser darstellen und den Fokus stärker auf die Kundenorientierung und den Service legen. Um dies umsetzen zu können, wird in folgendem Kapitel die Herangehensweise bzw. der Aufbau eines Marketingkonzeptes aus theoretischer Perspektive beschrieben.

3. Stand der Forschung im Bereich Marketingkonzeption

In diesem Kapitel wird der Stand der Forschung zum Themenbereich Marketingkonzeption erörtert. Da das Marketingkonzept (der Begriff wird in dieser Arbeit gleichbedeutend mit dem Begriff der Marketingkonzeption verwendet) bereits in vielfacher Hinsicht entwickelt und überarbeitet wurde, soll hier zunächst eine Übersicht der verschiedenen Sichtweisen dargestellt werden, als auch das Konzept erläutert werden, das dieser Arbeit zu Grunde gelegt wird.

3.1 Historisches Marketingverständnis

Der Grundgedanke des Marketing lässt sich seit vielen Jahrhunderten bei Kauf- und Verkaufsprozessen von Produkten und Dienstleistungen beobachten. Der Begriff selbst kann bis zu 400 Jahre rückdatiert werden, bis in die Neuzeit beschrieb er hauptsächlich den physischen Marktplatz, an dem Verkäufer und Käufer zusammentrafen. (Belz & Peattie, 2012, S. 13)

Anfang des 20. Jahrhunderts hatte sich die moderne Begrifflichkeit des Marketing herausgebildet, nachdem *Sparling* ihn 1906 in seinem Werk ‚Introduction to Business Organization‘ mehrfach beschrieb und nutzte (*Sparling, 1906*). Bereits 1898 veröffentlichte *Elmar Lewis* ein Element des Marketing, die sog. AIDA-Formel, mit der der Kauf- und Kommunikationsprozess in vier Phasen unterteilt wurde (als Akronym AIDA = Attention - Interest - Desire - Action). Dieser Ansatz vereinfacht die heutigen Verkaufsprozesse stark, wird aber nach wie vor in Theorie und Praxis des Marketing angewendet. (*Walsh et al., 2013, S. 7*). Weitere Autoren schlossen sich in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts an, so veröffentlichte *Copeland* 1920 das Werk ‚Marketing Problems‘, *Maynard et al.* publizierten 1927 das Buch ‚Principles of Marketing‘ mit Grundgedanken zum heutigen Marketing-Mix. (*Meffert et al., 2015, S. 6 f.*). Dagegen wurde in den 1930er-1940er Jahren die Weiterentwicklung des Marketing im Hinblick auf die Weltwirtschaftskrise und den 2. Weltkrieg kaum vorangetrieben (*Homburg & Krohmer, 2006, S. 7*). Erst im Jahre 1954 wurde durch den Management-Theoretiker *Peter Drucker* folgende weitreichende Aussage zum Marketing getätigt:

„Marketing ist so grundlegend, dass es nicht als separate Funktion betrachtet werden kann. ... Es geht um die gesamte Unternehmenstätigkeit betrachtet aus der Perspektive ihres Endergebnisses, d. h. aus der Sicht des Kunden. Zuständigkeit und Verantwortung für Marketing muss deshalb alle Bereiche des Unternehmens durchdringen.“ (Drucker, 1954, S. 38)

Bereits in dieser Beschreibung sind Ansätze des Marketing vorhanden, so wie es noch heute in der Marketingliteratur verstanden wird. Durch die Sichtweise von *McCarthy*, der den

Marketing-Mix als ‚Systematik aller Marketingaktivitäten‘ verstand, wurde 1960 schließlich der Grundstein des modernen Marketing gelegt (*McCarthy, 1960*).

Seit dieser Zeit hat sich das Marketingverständnis stark weiterentwickelt. Bei *Bruhn* lässt sich hierzu eine Systematisierung finden, die die Entwicklungsphasen des Marketing seit den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts bis heute darstellt (*Bruhn, 2014, S. 15 ff.*).

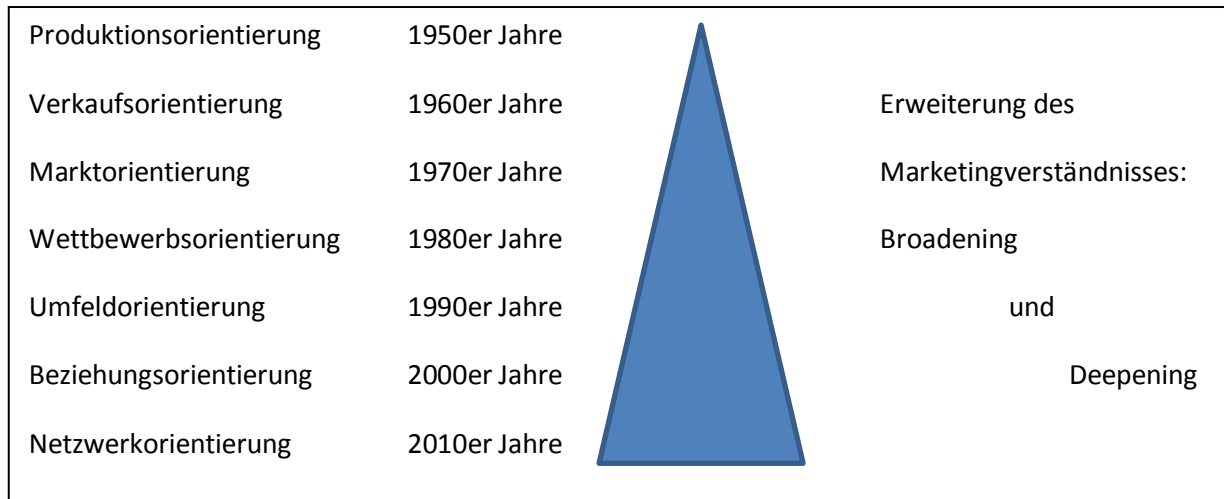


Abb. 12: Entwicklung des Marketingverständnisses im Laufe der Zeit; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn, 2014 und Walsh et al. 2013

Wie in Abb. 12 zu erkennen ist, entwickelte sich die Sichtweise des Marketing von der reinen und engen Produktionsorientierung, bei der der Verkäufer darum bemüht war, standardisierte Massenprodukte herzustellen und diese dem Kunden bereitzustellen, hin zur Verkaufsorientierung der 60er Jahre, bei der der Schwerpunkt auf vertrieblichen Aktivitäten des Verkäufers gegen die aufkommende, nationale Konkurrenz richtete. In dieser Zeit veröffentlichte *Kotler* seine erste Ausgabe von ‚A Framework of Marketing Management‘, das bis heute als eines der Standardwerke des Marketings angesehen wird, und begründete so 1967 in den USA die moderne Marketingliteratur (*Belz & Peattie, 2012, S. 16*). Die Marktorientierung der 70er Jahre beschrieb die wachsende Kundenorientierung der Unternehmen, da nun der Käufer als Engpass wahrgenommen wurde, die Kundenbedürfnisse stiegen und Individualität an Bedeutung gewann (*Bruhn, 2014, S. 15 ff.*). In diesen Zeitraum fällt auch das Broadening des Marketing, dass *Walsh et al.* als Erweiterung der Anwendungsbereiche sehen (siehe auch Abb. 12). So wurden auf der einen Seite die Ideen und Konzepte des Konsumgütermarketing auch in den Non-Profit Bereich übertragen. Nichtkommerzielle Organisationen wie Behörden, Vereine, Hilfsorganisationen, Glaubensgemeinschaften etc. begannen, sich den Methoden und Ansätzen des Marketing zu bedienen. Auf der anderen Seite wurde das Anwendungsspektrum vom klassischen Konsumgütermarketing, das bisher die Wiege des Marketing darstellte, auf andere Bereiche wie den Dienstleistungssektor, den Industriegütersektor und seit einigen Jahren auch auf den digitalen Bereich übertragen. Deepening beschreibt, dass sich die Zielfelder des

Marketing erweiterten, so waren bisher die Kunden Zielpunkt der Aktivitäten, jetzt entwickelten sich auch andere Bezugsgruppen (Stakeholder) aus gesellschaftspolitischen Gründen zu Zielgruppen, die sich aus Unternehmenssicht als strategischer Erfolgsfaktor erwiesen. (Walsh et al., 2013, S. 9ff.)

Über die Wettbewerbsorientierung der 1980er Jahre, bei der im Marketing strategische Wettbewerbsvorteile gesucht und bestimmt wurden (Vergleiche Konzepte des USP oder KKV¹⁸), entwickelte sich die Phase der Umfeld- bzw. Umweltorientierung in den 1990er Jahren. Dabei wurde der Fokus auf die rechtlichen, politischen und ökologischen Veränderungen in der Gesellschaft gelegt, ein Schwerpunkt bestand aus der Betrachtung nachhaltiger Gesichtspunkte im Marketing. (Bruhn, 2014, S. 17 und Meffert et al., 2015, S. 8)

In dieser Zeit wurden im Marketing zwei weitere Perspektivenwechsel vollzogen. Zum einen entstand die Sichtweise der marktorientierten Unternehmensführung, bei der nicht mehr einzelnen Teilbereichen wie der Marketingabteilung eines Unternehmens die Marketingaufgaben überlassen wurden, sondern das Unternehmen als Ganzes marktorientiert ausgerichtet werden sollte. Zum anderen entwickelte sich das Relationship Marketing in Theorie und Praxis, bei dem der Kern der Betrachtung nicht mehr auf einer einzelnen Kundentransaktion, sondern auf die Ausrichtung langfristiger Geschäftsbeziehungen gelegt wurde.

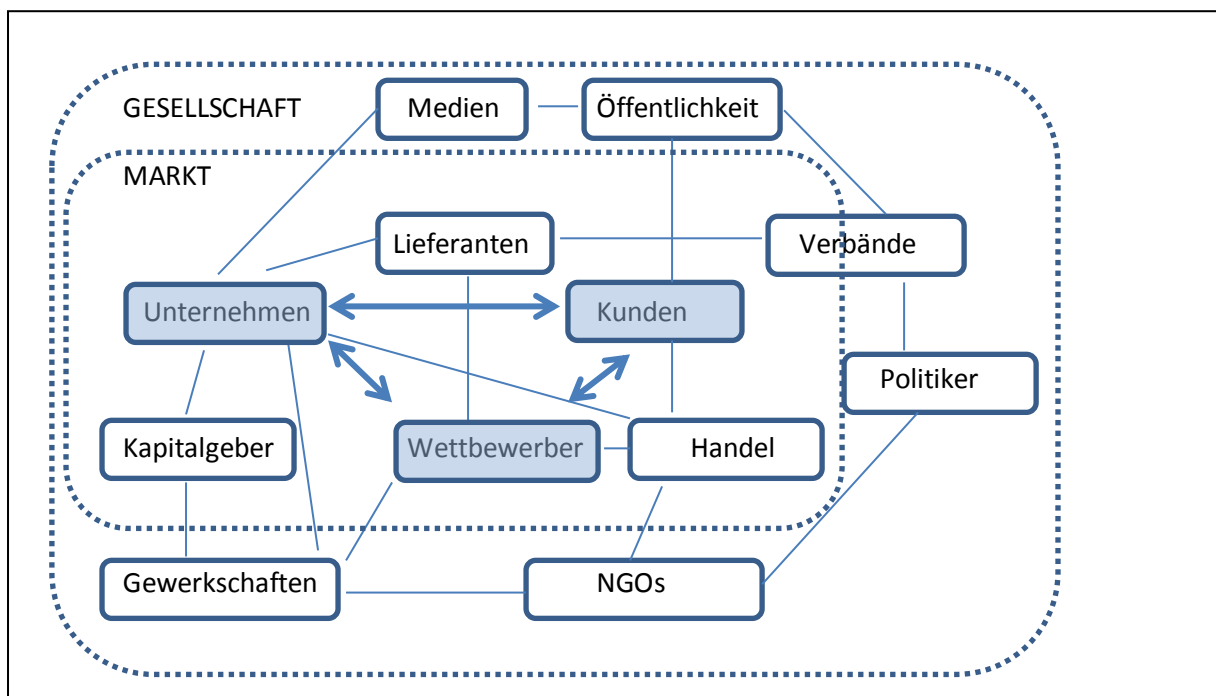


Abb. 13: Einflüsse des gesellschaftlichen Umfeldes auf ein Unternehmens; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Walsh et al. 2013, S. 14)

¹⁸ USP bedeutet Unique Selling Proposition und verweist auf den einzigartigen Verkaufsvorteil, den ein Produkt im Vergleich zu einem Konkurrenzprodukt aufweisen sollte. Der KKV stellt den Komparativen Konkurrenzvorteil dar, der einen erweiterten Blick im Sinne der Effizienz und der Effektivität auf ein Produkt bzw. Unternehmen wirft. Eine ausführliche Diskussion zu den Unterschieden der Konzepte findet sich bei Backhaus, 2007, S.13-31

Diese Perspektive des Marketing hatte bis in die 2000er Jahre hinein Bestand (*Homburg & Krohmer, 2006, S. 7; Bruhn, 2014, S. 30ff. und Zollondz, 2005, S. 21ff.*)

Seit den 2010er Jahren wurde durch die technologische Revolution der Kommunikations- und Informationstechnologien der Fokus auf die Digitalisierung, das Internet, die sozialen Medien und deren mobiler Nutzung verschoben. Der Kunde bekam dadurch eine stärkere Machtposition, da Informationen nun für jeden überall und jederzeit verfügbar und damit auch vergleichbar wurden. (*Meffert, et al, 2014, S. 9 und Bruhn, 2014, S. 18*)

Das Verständnis des Marketing hat sich somit über die Jahrzehnte stark verändert, so kann generell eine Strategisierung¹⁹, eine Beziehungsorientierung, eine Netzwerkorientierung und eine Digitalisierung des Marketing konstatiert werden. Es wurde ein Paradigmenwechsel von der reinen Kunden- hin zur Gesellschaftsorientierung vollzogen, bei der viele Akteure außerhalb des Dreigestirns Unternehmen – Kunde – Konkurrenz relevant wurden (siehe Abb. 13). Weiterhin spaltete sich die allgemeine Betrachtung des Marketing über alle Bereiche hinweg auf, so entstanden einzelne Teildisziplinen wie das Industriegütermarketing, das Handelsmarketing oder das Dienstleistungsmarketing. In einzelnen Branchen entwickelten sich eigene Ansätze zum Marketing, wie z. B. im Automobilmarketing, Tourismusmarketing oder im Weinmarketing.

Marketing kann heute als interdisziplinärer Ansatz verstanden werden, in dem *„Teile der Betriebswirtschaftslehre, der Volkswirtschaftslehre, vor allem aber der Soziologie, der Psychologie und der Verhaltenswissenschaft zusammengefasst werden.“* (*Wöhe, 2010, S. 384*) Abschließend kann somit von einer Erfolgsgeschichte des Marketing gesprochen werden, das seit Beginn des 20. Jahrhunderts eine umfangreiche Weiterentwicklung erfahren hat. (*Franke, 2002, S. 1*)

Im Baubereich entstanden wichtige Werke erst sehr spät, so wurde Kösters „Marketing und Prozessgestaltung am Baumarkt“ im Jahr 2007 und „Bau-Marketing“ von Ziouzio erst im Jahr 2010 verfasst. Im Nischenmarkt Holzbau wurden umfangreiche Untersuchungen wie der „Holzwende 2020“ ebenfalls erst seit der Jahrtausendwende vollzogen.

3.2 Definition und Begrifflichkeiten des modernen Marketing

Im deutschsprachigen Raum entwickelte sich der Begriff Marketing erst in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde vorzugsweise von ‚Absatzwirtschaft‘ oder ‚Absatzpolitik‘ gesprochen.²⁰ Darunter wurde verstanden,

¹⁹ Dies konnte durch eine Untersuchung von Meffert & Bongartz bestätigt werden, die hierzu Unternehmensvertreter und Marketingwissenschaftler befragten, die eine steigende Relevanz der strategischen Orientierung des Marketing konstatierten (Meffert & Bongartz, 2000, S. 400)

²⁰ Der Begriff ‚Absatz‘ hat sich bis heute in Teilen der deutschsprachigen Literatur gehalten, so wird dieser von Wöhe in der Ausgabe seines Standardwerkes ‚Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ aus dem Jahr 2010 weiterhin für das Marketing verwendet. (Wöhe, 2010, S. 381 ff.)

vorproduzierte Güter bereits vorhandenen oder potentiellen Kunden zu verkaufen und damit einen Gewinn zu erzielen. (Meffert et al. 2015, S. 7)

Eine einvernehmliche Definition von Marketing und dessen Bedeutung existiert bis heute nicht, da zu viele Sichtweisen und Ansätze diesen Forschungsbereich durchdrungen haben. So stellte bereits der 1988 erschienene Artikel von Shapiro die Frage ‚What the Hell is Market oriented?‘, die sich bis heute definitorisch nicht einheitlich beantworten lässt. (Shapiro, 1988) Day bestätigt in seinem Artikel diese Ansicht bei Unternehmen, die verwirrt über der Frage sinnieren „...what it means to be market-driven?“ (Day, 1999, S. 5). Der Begriff veränderte sich im Laufe der Zeit von der engen, funktionalen Betrachtung hin zu einer weiteren, generischen Sichtweise. Diesbezüglich sei hier eine Übersicht zu einigen gängigen Definitionen des modernen Marketing aufgezeigt:

„In der klassischen Interpretation bedeutet Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmenstätigkeiten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.“ (Meffert, 2000, S. 8)

„Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Austauschprojekte von Wert erzeugen, anbieten und miteinander tauschen.“ (Kotler et al., 2016, S. 38)

„Marketing als Führungsphilosophie kann umschrieben werden als die bewusste Führung des gesamten Unternehmens vom Absatzmarkt her, d. h. der Kunde und seine Nutzenansprüche sowie ihre konsequente Erfüllung stehen im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns, um so unter Käufermarktbedingungen Erfolg und Existenz des Unternehmens dauerhaft zu sichern.“ (Becker, 2013, S. 3)

„Marketing hat eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Facette. In unternehmensexterner Hinsicht umfasst Marketing die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern. ... Marketing bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser marktbezogenen Aktivitäten.“ (Homburg/Krohmer, 2006, S. 10f)

„Marketing is to establish, develop and commercialise long-term customer relationships, so that the objectives of the parties involved are met. This is done by a mutual exchange and keeping of promises.“ (Grönroos, 1989, S. 57)

Diese Ansätze verfolgen verschiedene Denkrichtungen, so fokussieren *Kotler et al.* den Austauschgedanken, *Meffert et al.* setzen dagegen die dauerhafte Befriedigung von Kundenbedürfnissen in den Mittelpunkt. *Becker* hebt das Marketing auf die strategische Ebene und empfiehlt es als Führungsinstrument im Unternehmen. *Homburg & Krohmer* ergänzen weiter, dass dem Marketing noch eine interne Aufgabe zukommt. *Grönroos* brachte bereits 1989 die Perspektive des Versprechens (geben und einlösen) aus Unternehmenssicht hinzu. Somit lässt sich keine einheitliche Definition bzw. Sichtweise herausarbeiten. Einigkeit scheint darüber zu herrschen, dass das Marketing heute nicht allein als betriebliche Funktion mehr dargestellt werden kann (siehe auch die Äußerung von Peter Drucker, 1954, zum Marketing, vgl. Kap. 3.1), sondern funktionsübergreifend im Unternehmen verankert werden muss.

Die American Marketing Association (AMA) stellt eine für viele Bereiche allgemeine Definition des Begriffes Marketing auf, die in Theorie und Praxis weit verbreitet und anerkannt ist und von der AMA in bestimmten Abständen auf Aktualität überprüft wird. So lautet die 2007 neu verfasste und 2013 bestätigte Version dieser Definition:

„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“ (AMA, 2007, approved 2013)

Diese Definition stellt einen Kompromissversuch dar, der die einzelnen Mixinstrumente thematisiert und als Fokus die Beziehungen zwischen Shareholdern und Stakeholdern anspricht.

In der vorliegenden Studie wird auf eine moderne, erweiterte Interpretation des Begriffes ‚Marketing‘ zurückgegriffen. Basis dafür stellen die oben genannten Definitionen dar, die *Meffert* zusammenführt und folgendes Marketingverständnis herausarbeitet:

„Heute wird Marketing als integrierte, marktorientierte Führungskonzeption interpretiert, die sowohl eine funktionsbezogene als auch eine funktionsübergreifende Dimension vereint.“ (Meffert et al., 2015, S. 13)

Dabei stellt sich Marketing als duales Führungskonzept dar, das auf der einen Seite als Funktion im Unternehmen, auf der anderen Seite als Leitkonzept zur Unternehmensführung

angesehen wird und somit im ganzen Unternehmen funktionsübergreifend als Philosophie integriert werden soll. (Becker, 2013, S. 1ff.) Zusätzlich werden mit dem Ziel der langfristigen Beziehungsorientierung nicht nur Kunden als Zielgruppen, sondern auch die Shareholder und Stakeholder des Unternehmens berücksichtigt und bedient (AMA, 2007).

Weiterhin soll der strategische Gedanke des Marketing in die Unternehmen implementiert werden, so dass Marketing nicht nur die enge Betrachtungsweise²¹ des operativen Verkaufens und Werbens abbildet (Nieschlag et al., 2002, S. 13f.). Letztendlich wird durch das Marketing ein Wertbeitrag geliefert, indem Unternehmensziele durch einen finanziellen Erfolg gewährleistet werden sollen. (Meffert et al, 2015, S. 17f)

Mit diesem Definitionsumfang erhält das Marketing eine strategische Perspektive, die die internen und externen, kritischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens herausarbeiten und für die vorliegende Forschungsarbeit als Grundlage dienen soll.

3.3 Beschreibung des Marketing Konzeptes

Das Marketing hat sich nicht nur als rein theoretische Disziplin der Forschung etabliert, sondern auch in den Unternehmen in der Breite durchgesetzt. Dass das Marketing bzw. die marktorientierte Unternehmensführung auch in der Praxis zum Erfolg führt²², konnte Fritz mit einem empirischer Nachweis des positiven Erfolgsbeitrages des Marketing erbringen (Fritz, 1998, S. 184 ff.).

Um diese marktorientierte Perspektive umsetzen zu können, ist ein systematischer Ansatz notwendig, der die kritischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens und dessen Umwelt erkennt, analysiert, weiterverarbeitet und wiederkehrend überprüft. Dies geschieht mit Hilfe eines Marketingkonzeptes, einer Marketingkonzeption, bzw. eines strategischen Marketingplanes oder des Marketingmanagements.

Diese Begriffe werden in der Literatur nicht einheitlich verwendet, so prägte Becker im deutschsprachigem Raum den Begriff des Marketingkonzeptes bzw. der Marketing-Konzeption (Becker, 2005 und Becker, 2013).

Hierbei leiten sich die unteren Ebenen des Marketingkonzeptes von den oberen Stufen ab (siehe Abb. 14) , d. h. das Modell impliziert eine zeitliche Vorgehensweise, die am obersten Punkt bei der Umwelt- und Unternehmensanalyse beginnt.

²¹ In der Praxis findet sich die enge Betrachtungsweise des Marketing immer häufiger, so wurden Erhebungen bei Unternehmen in den Jahren 2006 und 2012 durchgeführt, die zeigen, dass die operative Ausrichtung des Marketing in Unternehmen weiter zunimmt, die strategische Perspektive zurückgedrängt wird. (Meffert et al, 2015, S. 14f)

²² Meffert & Bongartz konnten dies in einer Untersuchung bestätigen, in der sie Praktiker aus Unternehmen zum Erfolgsbeitrag des Marketing befragten. 86,3% der Befragten gaben an, dass das Marketing einen großen oder sehr großen Anteil zum Unternehmenserfolg leistet, 98,6% waren der Meinung, dass dieser Sachverhalt in der Zukunft so sein wird. (Meffert & Bongartz, 2000, S. 392)

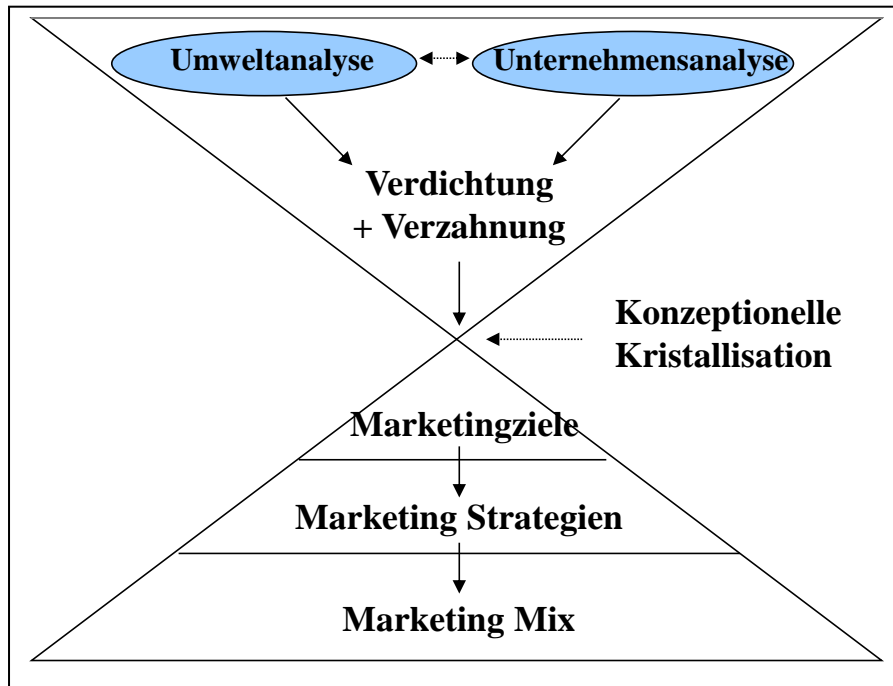


Abbildung 14 : Darstellung eines Marketing-Konzeptes, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, 2013, S. 93

Anschließend werden die Ergebnisse der Analysen verzahnt und führen im konzeptionellen Kristallisationspunkt zu einer SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen/Chancen/Risiko-Analyse). Schritt für Schritt werden dann Marketingziele, Marketingstrategien und der Marketing Mix bzw. die Marketing Instrumente daraus abgeleitet und entwickelt. (Becker, 2005, S. 189 ff.)

Ziel des konzeptionellen Ansatzes dabei ist, die vorherrschende Beschäftigung mit den taktischen Marketinginstrumenten in Unternehmen und Forschung zu begrenzen, einen Fokus auf die strategische Analyse- und Planungsebene zu setzen und daraus ein mehrstufiges, fundiertes und integriertes Marketingkonzept zu entwickeln. (Becker, 2013, S. 1 ff.)

Einen ähnlichen Ansatz verfolgen Meffert et al. mit ihrem Ansatz des Marketingmanagements, fügen jedoch hinzu, dass dieser Prozess nicht linear verläuft, sondern mit Rückkoppelungen zwischen den Ebenen verbunden ist, der durch das Marketingcontrolling als weiterer Stufe unterhalb des Marketing-Mixes ausgelöst wird. Die strategischen Elemente bilden dabei die Analysephasen sowie die Planungsphasen der Marketing-Ziele und der Marketing Strategien. (Meffert et al., 2015, S. 18 ff.)

Walsh et al. nutzen ebenfalls den Begriff der Marketingkonzeption, stellen diesen mit einem systematischen Marketing-Management gleich, und benennen drei Kernelemente dieses Prozesses, der horizontal dargestellt wird: Informationsmanagement, als Beschaffung von Informationen über Markt und Gesellschaft als Basis aller Entscheidungen, Marketingplanung und -kontrolle als Baustein für Marketingziele, Marketingstrategien und

Marketing-Mix und Marketingimplementierung als Umsetzung und Controllinginstanz. (Walsh et al, 2013, S. 17 ff.)

Der Ansatz von Bruhn, der diesen Prozess Marketingmanagement nennt, gliedert sich in vier Phasen, der Analysephase, der Planungsphase, der Implementierungsphase und der Kontrollphase (Bruhn, 2014, S. 37 ff.), die im Wesentlichen den aufgeführten Modellen gleichen. Hollensen dagegen nennt seinen Ansatz ‚Marketing plan‘ mit den Elementen Analysis, Planning, Implementation and Control (Hollensen, 2010, S. 6f). Die Bedeutung und Struktur der Phasen bei Hollensen ähnelt sehr dem Konzept von Bruhn, somit unterscheiden sich diese beiden Betrachtungsweisen nur der Bezeichnung nach. Kuß & Tomczak beschreiben den Prozess ebenfalls als Marketingplanung, die dem Ansatz und der Hierarchie von Becker sehr nahe kommen. (Kuß & Tomczak, 2006) Kotler verknüpft die einzelnen Bausteine als Management von Marketingstrategien in einem Kreismodell, in dem im Zentrum den Kundennutzen und die Kundenbeziehung stellt, auf die der Marketing-Mix, die Marketing-Strategien und die weiteren externen Einflüsse wirken. (Kotler, 2016, S.121 f.) Die Inhalte entsprechen dem Konzept von Becker weitestgehend.

Die verschiedenen Ansätze zeigen auf, dass ein vereinheitlichter Planungs- und Umsetzungsprozess im Marketing nicht existiert. Die wesentlichen Inhalte des strategischen Marketing finden sich jedoch – mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen - in allen Perspektiven wieder. (Hackley, 2012, S. 89; Benkenstein & Uhrich, 2009, S. 21;) Aufgrund der eingängigen und übersichtlichen Darstellbarkeit des Marketingkonzeptes nach Becker, richtet sich die vorliegende Forschungsarbeit an diesem Ansatz aus. Die Definition für das Marketingkonzept lautet für diese Arbeit daher:

„Eine Marketing-Konzeption kann aufgefasst werden als ein schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan („Fahrplan“), der sich an angestrebten Zielen („Wunschorten“) orientiert, für ihre Realisierung geeignete Strategien („Route“) wählt und auf ihrer Grundlage die adäquaten Marketinginstrumente („Beförderungsmittel“) festlegt.“ (Becker, 2013, S. 5)

Vorgeschaltet werden Umweltanalysen (Ressourcenanalyse, Technologieanalysen, Sozioökonomik, Zielgruppenanalysen, Konkurrenzanalysen, Marktanalysen, etc.), die als externe Einflussfaktoren gelten, sowie die Unternehmensanalyse (Positionsanalyse, Potentialanalyse und Mittelanalyse), die die internen Einflussfaktoren bearbeitet. Die Ergebnisse dieser Analysen münden in die SWOT-Analyse, die als konzeptioneller Kristallisationspunkt angesehen wird. Hier entscheidet sich, ob und wie das Marketingkonzept weiter umgesetzt wird. Wenn die Stärken und Chancen die Schwächen und Gefahren übersteigen, werden die Marketingziele definiert, die Marketing-Strategien daraus abgeleitet und der Marketing-Mix umgesetzt. (Becker, 2013, S. 92 ff.)

3.4 Entwicklung des Marketingkonzeptes

Im folgenden Abschnitt werden die Grundlagen bzw. Analyseschritte des Marketingkonzeptes nach Becker, 2005 und Becker, 2013 erläutert. Es soll dargestellt werden, wie die einzelnen Ebenen aufeinander aufbauen, um den Gang der Untersuchung zu verdeutlichen.

3.4.1 Die Unternehmensanalyse

Die Unternehmensanalyse bildet die Ausgangsbasis sowie das Veränderungspotential des Unternehmens und stellt neben der Umweltanalyse einen der beiden Grundpfeiler des Marketingkonzeptes dar. (Becker, 2013, S. 99) Dabei setzt sich die Unternehmensanalyse mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens auseinander, um mit den Ergebnissen dieser internen Analyse die Ziele und Strategien des Unternehmens mitzubestimmen. (Walsh et al., 2013, S. 156). Hierbei werden die signifikanten Wettbewerbsvor- und Nachteile eines Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz analysiert (Kuß & Tomczak, 2006, S. 42). Nach Becker (2013, S. 99f.) begründet sich eine umfassende, konkrete Unternehmensanalyse auf drei Untersuchungsebenen:

Die erste Ebene bildet die Positionsanalyse, bei der das Unternehmen mit dem oder den wichtigsten Wettbewerbern auf dem Markt verglichen wird. Wesentliche Elemente der Positionsanalyse bilden dabei Marktanteile, Produkt- oder Leistungsvorteile, vorhandene Marken, der Produktmix aus z. B. Umsatz- oder Altersprofilen sowie Kostenbetrachtungen. Die zweite Ebene stellt die Positionsanalyse dar, die Aufschluss über die Möglichkeiten des Unternehmens bietet. Hierzu zählen Forschung und Entwicklungstätigkeiten (Know-How oder Patente), Marketing (Konzepte, Standards), Fertigung (Kapazität, Produktivität), Beschaffung (Lieferantenbeziehungen, Einkaufsmacht) und Finanzierung (Kapitalausstattung, Investitionsintensität). Die dritte Ebene befasst sich mit den Ressourcen des Unternehmens, die bei diesem Schritt überprüft werden müssen: Sachliche Mittel (Anlagen, Ausstattungen), Finanzielle Mittel (Liquidität, Reserven), Personelle Mittel (Ausbildung, Entwicklung, Führungskräfte) und Informatorische Mittel (Art, Aktualität).

Diese Ebenen müssen für eine strategische Herangehensweise analysiert und in eine Stärken-Schwächen-Analyse integriert werden. Dabei sollten die analysierten Stärken genutzt werden, um Vorteile gegenüber dem Wettbewerb zu entwickeln oder zu festigen. Die aufgezeigten Schwächen sollten minimiert oder abgebaut werden, um Wettbewerbsnachteile zu verkleinern oder zu verhindern. (Walsh et al., 2013, S. 160) Das Ergebnis bildet die erste Hälfte der Untersuchungsmatrix, die mit den Ergebnissen der Chancen-Risiken-Analyse im Anschluss zur SWOT-Analyse zusammengesetzt wird. (Bruhn, 2014, S. 42f.)

Da in dieser Studie kein einzelnes Unternehmen sondern die mittelständische Holzhausindustrie in Deutschland untersucht wird, bildet die Branche selbst die Basis der

,internen' Analyse, d. h. es werden die Stärken und Schwächen der Holzhausbranche beschrieben.

3.4.2 Die Umweltanalyse

Die Umweltanalyse stellt die Basis für alle externen Einflussfaktoren dar, die das Unternehmen von außen betreffen. Hierzu bestehen unterschiedliche Ansätze, die häufig Teilaspekte der Umwelt betrachten und nicht umfassend oder abschließend beschrieben werden (*Becker, 2013, S. 92*). So ist in den Ausführungen von *Bruhn, 2014* oder *Meffert, 2015* die Umweltanalyse nur punktuell aufgeführt und nicht ausreichend erläutert. Bei *Walsh et al., 2013* und *Kuß & Tomczak, 2006* finden sich weiterführende Beschreibungen, die, mit der Herangehensweise bei *Becker, 2013*, kombiniert, einen umfangreichen Rahmen für die Umweltanalyse bilden (siehe Abb. 15).

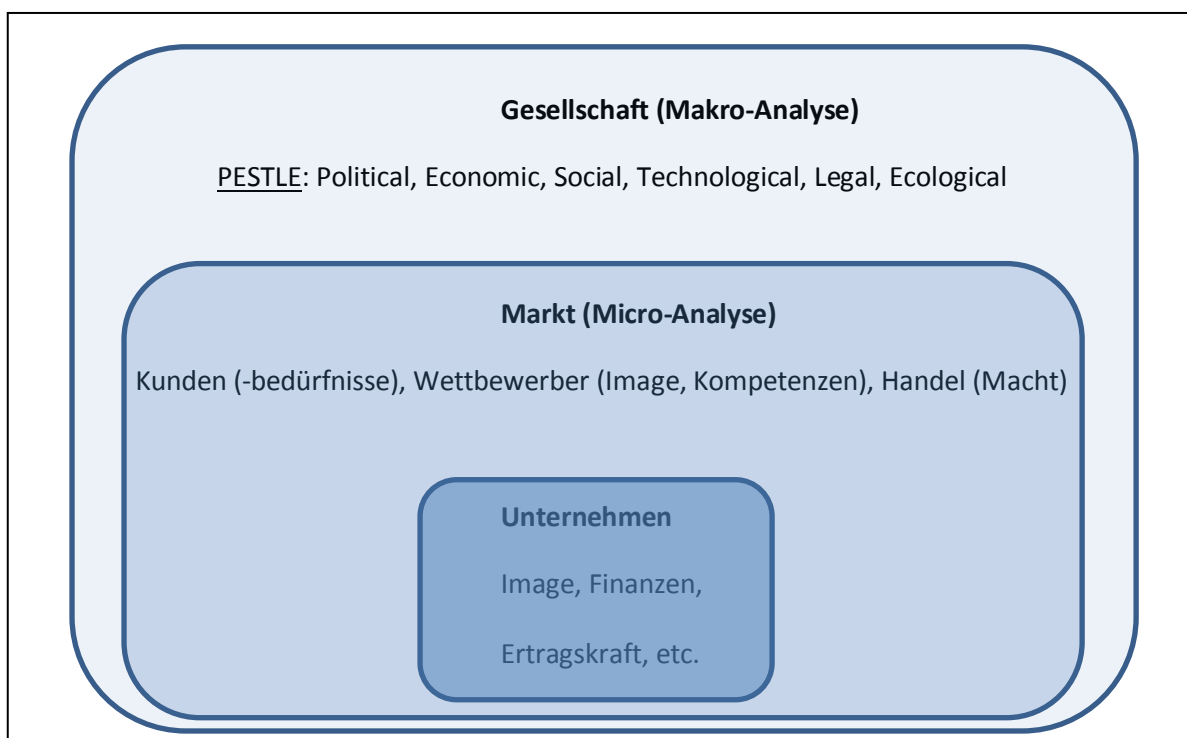


Abbildung 15 : Zusammenführung der internen und externen Analysen eines Unternehmens; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Walsh et al, 2013, S. 144f. und Becker, 2013, S. 92 ff.

Die innerste Ebene bildet das Unternehmen, das in der Unternehmensanalyse (Kap. 3.4.1) umfangreich beschrieben wurde und nun als Ausgangspunkt für die Umweltanalyse dient. Hierbei schlagen *Walsh et al. (2013, S. 144 ff.)* eine Dreigliederung der Untersuchungen vor, die vom Unternehmen als erste Ebene über den Markt mit seinen Kunden, Wettbewerbern und dem Handel auf der zweiten Ebene bis hin zu den gesellschaftlichen Entwicklungen auf der dritten und umfangreichsten Ebene geht.

Die zweite Ebene wird als Mikro-Ebene bezeichnet, da dies das nähere Umfeld des Unternehmens betrifft und marketing-spezifische Entwicklungen aufzeigen soll. In diesem Sektor werden Verbraucher (Trends, Zielgruppen, Kundenbedürfnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen etc.), Handel (Strukturen, Betriebsformen, Eigenmarkenkonzepte, Kooperationsbereitschaft etc.) und Wettbewerber (Zahl und Größe, Markt- bzw. Wettbewerbsstruktur, Ertragssituation und –potentiale, Forschungsaktivität etc.) analysiert²³, die unmittelbar Einfluss auf das Unternehmen haben und für die strategische Planung relevant sind.

Die dritte Ebene stellt die Makro-Ebene dar, die allgemeine Entwicklungen und Trends einer Gesellschaft erläutert, die Einfluss auf die Produkte des Unternehmens haben können, und als marketing-unspezifisch zu betrachten sind (*Becker, 2013, S. 92ff.*). Dieser weitgreifende Bereich kann mit der sog. PESTLE-Analyse²⁴ untersucht und beschrieben werden. Dabei steht das Akronym PESTLE für folgende Bereiche (*Walsh et al., 2013, S. 146f.*):

- Politisches Umfeld (Political): Politischer Einfluss auf bestimmte Branchen und Produkte
- Ökonomisches Umfeld (Economical): Wirtschaftsentwicklung und -wachstum, Konjunktur
- Soziokulturelles Umfeld (Socio-cultural): Demographie, Wertewandel, Trends
- Technologisches Umfeld (Technological): Innovationen, Prozessinnovationen, Trends
- Rechtliches Umfeld (Legal): Gesetzgebungen, Verbote, Gebote
- Ökologisches Umfeld (Environmental): Klimawandel, Umweltbelastungen, Ökotrems

Durch die PESTLE-Analyse werden diese externen Bereiche systematisch aufgearbeitet und abschließend analysiert (*Johnson et al. 2016, S. 62*). In der vorliegenden Untersuchung werden die externen Einflussbereiche auf die Holzhausbranche als Ganzes vor allem durch Sekundärdatenanalysen erhoben und ausgewertet.

Entscheidend für den Erfolg dieser Untersuchungsmethodik ist die Verbindung zwischen den beiden Elementen der Mikro- und der Makro-Analysen (*Becker, 2013, S. 95*), die sich in Kombination mit der Unternehmensanalyse als SWOT-Analyse wiederfinden.

3.4.3 Zusammenführung der Unternehmens- und Umweltanalyse / SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse stellt für ein Unternehmen eine allgemeine Vorgehensweise, nicht eine spezielle Planungstechnik oder Strategie dar (*Walsh et al., 2013, S. 166*) Diese Technik soll Unternehmen helfen, die nötigen Analysen zu bündeln und in eine Struktur zu bringen (*Benkenstein & Urich, 2009, S. 43*). Dabei liegen die grundlegenden Vorteile der Methodik

²³ *Benkenstein & Urich* merken dazu an, dass sich diese Analyse auf Gesamt- oder Teilmärkte beziehen kann bzw. auch einzelne Marktsegmente betrachtet werden können. (*Benkenstein & Urich, 2009, S. 49*)

²⁴ Zur unterschiedlichen Namensgebung der PESTLE-Analyse, die in leicht verkürzter Form als PEST oder STEP-Analyse bzw. in erweiterter Form unter Berücksichtigung von ethischen Kriterien (Ethical) als STEEPLE-Analyse bezeichnet wird, siehe auch *Johnson et al, 2016, S. 62*.

in der Eingängigkeit und Integrativität, da es Unternehmen in die Lage versetzt, einen systematischen Vergleich der internen Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Risiken durchzuführen (Homburg & Krohmer, 2006, S. 503).

Die Begrifflichkeit der SWOT-Analyse wird aus dem Angelsächsischen abgeleitet und steht als Akronym SWOT für Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats (Stärken – Schwächen als interne Faktoren und Chancen – Risiken als externe Faktoren). Die Stärken und Schwächen betreffen die internen Ergebnisse der Unternehmensanalyse, die Chancen und Risiken die von Unternehmen nicht selbst beeinflussbaren, externen Einflüsse der Umweltanalyse. (Becker, 2013, S. 103 f.) In Abb. 16 ist exemplarisch der Ansatz einer SWOT-Analyse dargestellt.

	positiv	negativ
Umwelt	Chancen	Risiken
Unternehmen	Stärken	Schwächen
Ziel-strategische Ansatzpunkte	Nutzen bzw. ausschöpfen	Begrenzen bzw. abbauen

Abb. 16: Darstellung der SWOT-Analyse als zweidimensionale Matrix; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, 2013, S. 103

Das Ziel bei der Anwendung der SWOT-Analyse besteht darin, die Stärken des Unternehmens und die Chancen der Umwelt zu nutzen, sowie die Schwächen des Unternehmens und die Risiken des externen Umfeldes zu minimieren oder abzubauen. Mit dieser Ausrichtung bildet die SWOT-Analyse die strategische Ausgangssituation des Unternehmens ab. (Homburg & Krohmer, 2006, S. 503 f.) Abschließend ist bei der Verbindung der einzelnen Analysen im konzeptionellen Kristallisationspunkt des Marketingkonzeptes auf die Relevanz der einzelnen Ergebnisse von Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken zu achten. (Bruhn, 2014, S. 43)

In dieser Untersuchung werden die einzelnen Elemente der SWOT-Analyse mithilfe der Methodik der Sekundärforschung ermittelt, da die erforderlichen Daten für den Einfamilien-Holzhausbau in diesem Bereich durch Studienergebnisse belegt werden können.

3. 4. 4 Definition der Marketingziele

Um sich Marketingzielen nähern zu können, muss zunächst der Begriff ‚Ziel‘ allgemein definiert werden. Ein Ziel ist eine „Sollgröße mit der ein Istzustand verglichen wird, der so

lange zu bearbeiten ist, bis er dem Sollzustand entspricht.“ (Gabler Wirtschaftslexikon online, Stichwort: Ziel). Im Sinne einer konkreten Ableitung für Unternehmen ist ein Ziel ein zukünftiger Zustand, der durch unternehmerische Aktivitäten erlangt werden soll. (Wöhe, 2010, S. 390). Marketingziele (Funktionsziele) leiten sich von den Unternehmenszielen ab, die durch die Geschäftsleitung eines Unternehmens festgelegt werden. Darüber steht im Unternehmen der Unternehmenszweck, der die Mission eines Unternehmens festlegt. Die Mission bildet die aktuelle Situation ab, mit der sich das Unternehmen auseinandersetzt. (Walsh et al, 2013, S. 169f., Homburg & Krohmer, 2006, S. 432 f., Kotler et al., 2016, S. 100f.) Ergänzt wird diese Perspektive durch die Vision des Unternehmens, die eine langfristige, ehrgeizige Zukunftsvorstellung bieten soll. Diese beiden Aspekte stellen im Zielprogramm des Unternehmens Eckpfeiler dar, die als Basis der weiteren, davon abzuleitenden und konkreten Ziele dienen. (Hollensen, 2010, S. 3; Becker, 2013, S. 39f.) Diese Mittel-Zweck-Beziehung kann anhand einer Ziel-Pyramide sichtbar gemacht werden, die in Abb. 17 dargestellt ist.

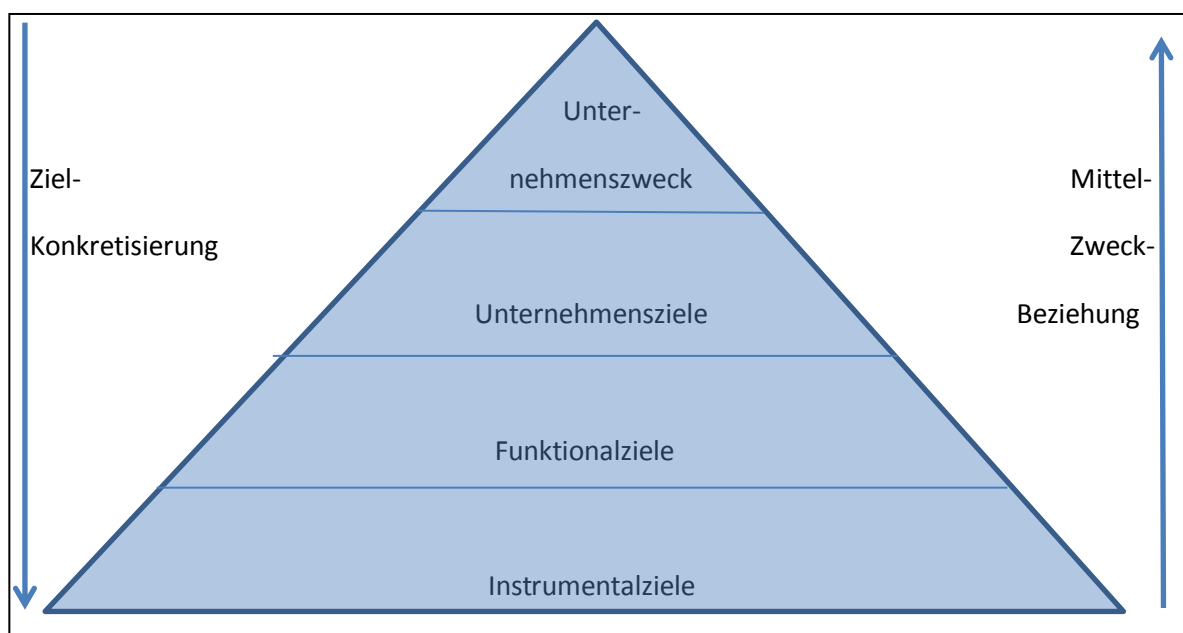


Abb. 17: Zielpyramide eines Unternehmens; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg & Krohmer, 2006, S. 433)

Die im Unternehmenszweck festgelegte Mission und Vision bilden die Basis für die konkreten Unternehmensziele. Dabei kann die langfristige Gewinnmaximierung als Oberziel in einem erwerbswirtschaftlichen Unternehmen in einer Marktwirtschaft angesehen werden (Wöhe, 2010, S. 390f.). Weitere Unternehmensziele können finanzieller Natur wie der Umsatz, das Umsatzwachstum, eine bestimmte Kapitalrendite und andere monetäre Ziele sowie nichtfinanzieller Natur wie Mitarbeiterzufriedenheit, Naturschutz, Image oder politischer Einfluss sein. (Benkenstein & Urich, 2009, S. 95)

Davon ausgehend können die Marketingziele abgeleitet werden, die auf der nächsten Ebene eines der Funktionalziele bilden. Die Marketingziele stellen in diesem System den zentralen

Punkt für die konsistente Ableitung der Marketingstrategien und des Marketing-Instrumentariums dar. (Becker, 2013, S. 61) Die präzise Formulierung von Marketingzielen spielt daher für die Umsetzung der unteren Ebenen des Marketingkonzeptes eine entscheidende Rolle und birgt dem Ansatz des ‚Muddling Through‘²⁵ vor, der das Unternehmen als ein System beschreibt, das rein auf Umweltveränderungen reagiert (Nieschlag et al., 2002, S. 160 f.). Auf der gleichen Ebene werden auch die Ziele der strategischen Geschäftseinheiten (SGE) gesehen, dabei bildet die SGE eine „...organisatorische Einheit im Unternehmen mit eigenständiger Marktaufgabe und einem gewissen strategischen Entscheidungsspielraum.“ (Homburg & Krohmer, 2006, S. 433f.) In dieser Untersuchung stellen die kleinen und mittelständischen Unternehmen der Holzbaubranche den Fokus dar, diese besitzen aufgrund ihrer Größe und Organisation als Familienbetrieb häufig keine unterschiedlichen strategischen Geschäftseinheiten, da der Fokus auf dem Ein- bzw. Zweifamilienhausbau liegt und damit die einzige strategische Geschäftseinheit darstellt (Dittmar, 2015). Dies bestätigen Walsh et al. mit der Einschätzung, dass in Großunternehmen komplexe Zielsysteme vorzufinden sind, wohingegen dies in kleineren Unternehmen nicht der Fall ist (Walsh et al, 2013, S. 169). Die Marketingziele eines Unternehmens können sehr umfassend sein und sich bei einer marktorientierten Unternehmensführung mit den allgemeinen Unternehmenszielen überschneiden (Gutsche, 2014, S. 27). In der Forschung existieren eine Reihe an Systematisierungen, die unterschiedliche Schwerpunkte aufweisen (siehe Becker, 2013, S. 61 ff., Meffert, 2015, S. 226 ff., Homburg & Kromer, 2006, S. 432 ff., Wöhe, 2010, S. 390 ff., Bruhn, 2014, S. 26). Für diese Untersuchung wird auf die zweidimensionalen Marketingzielsysteme von Benkenstein & Uhrich sowie Walsh et al. zurückgegriffen, da diese die Abhängigkeiten der unterschiedlichen Zielgrößen aufzeigen und erläutern (siehe Abb. 18) Generell lassen sich bei der Betrachtung dieser beiden Zielsysteme zwei Kategorien bilden, auf der einen Seite die vorökonomischen oder psychographischen Ziele, die als Basis für die Zielerreichung der - auf der anderen Seite – ökonomischen Ziele gelten. Es müssen im Unternehmen zunächst die vorökonomischen Ziele zufriedenstellend erreicht werden, damit anschließend Oberziele wie Umsatz und Gewinn realisiert werden können. Die vorökonomischen Ziele stellen somit eine Mittel-Zweck-Beziehung zu den ökonomischen Zielen her, wobei sich die außerökonomischen Ziele - w z. B. Prestige, Ansehen, ökologische und soziale Ziele – als schwerer quantifizierbar erweisen können. (Benkenstein & Uhrich, 2009, S. 102 und Walsh et al. 2013, S. 170 f.).

²⁵ Zum Management- Ansatz bzw. Konzept des ‚Muddling Through‘ siehe auch eine ausführliche Diskussion bei Lindblom, 1959.

Auf der untersten Ebene der Zielpyramide des Unternehmens finden sich die Instrumentalziele, die die Zielsetzung innerhalb des Marketing-Mixes bilden und das Zielsystem abschließen.

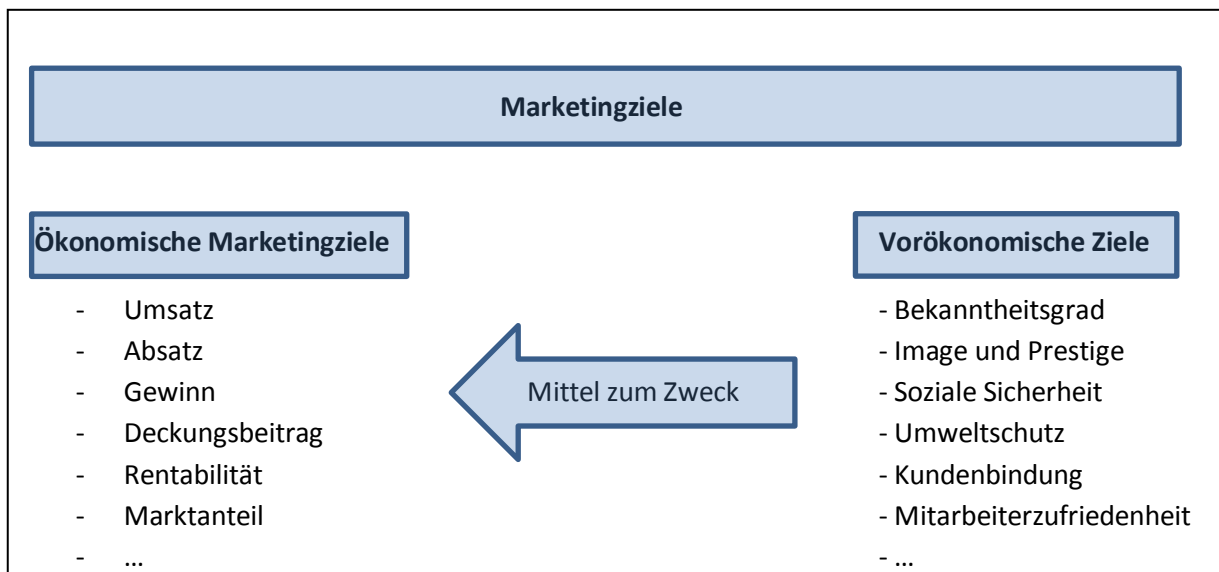


Abb. 18: Beispielhaftes Zielsystem eines Unternehmens; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Benkenstein & Urich, 2009, S. 102 und Walsh et al., 2013, S. 170 f.

Diese Zielhierarchie versucht, die Beziehungen zwischen den einzelnen Zielebenen zu formalisieren und in das Zielsystem des Unternehmens einzugliedern (Becker, 2013, S. 84 f.).

Für diese Arbeit werden die Unternehmens- und Marketingziele nicht auf ein Unternehmen allein bezogen, sondern auf die gesamte Branche der deutschen Holzhausbauunternehmen (Klein- und Mittelbetriebe) umgelegt. Es wird ein Zielsystem für den Sektor aufgestellt, das auf Sekundärdatenanalysen aus der SWOT-Analyse heraus gebildet wird.

3. 4. 5 Bestimmung der Marketingstrategien

Der Strategiebegriff entstammt dem Militärwesen der griechischen Antike und wurde über Carl von Clausewitz und Hellmuth von Moltke im 19. Jahrhundert in den deutschen Sprachraum eingebracht. Dabei bezeichnet eine Strategie einen umfassenden Rahmen, der eine übergeordnete Zielsetzung mit einer großen Anzahl an Einzelentscheidungen in Verbindung setzt. In dieser Konstellation unterliegt eine Strategie einerseits einer Mittel-Zweck-Beziehung zwischen den Ebenen Zielsetzung und Ausführung. Andererseits muss eine Strategie flexibel sein, um sich den ändernden Umweltbedingungen anpassen zu können. (Backhaus & Schneider, 2009, S. 9 f.)

Moderne Marketingstrategien haben diesen Grundsatz in ihrer Definition ebenfalls enthalten, werden von der Literatur heute jedoch nicht einheitlich interpretiert bzw. systematisiert. So

basiert der amerikanische Zugang des strategischen Marketing in weiten Bereichen auf der Analogie zur Kriegsführung.²⁶ In der deutschen Marketinglehre werden die Bereiche der Marketingstrategien und der Marketinginstrumente dagegen häufig nicht exakt unterschieden, so dass Vermischungen der beiden Ebenen stattfinden (Becker, 2013, S. 139), oder es wird bei den Strategieoptionen lediglich auf Partialansätze zurückgegriffen, die nur einen Teil möglicher Entscheidungsprobleme abbilden (Benkenstein & Uhrich, 2009, S. 110).

Die Marketing-Strategien werden in dieser Untersuchung als ein separater Bereich aufgefasst, der als Mittel der Zielerreichung dient und zwischen den Bereichen Marketing-Zielen und Marketing-Instrumenten steht. Folgende Definition liegt damit dieser Arbeit zu Grunde:

„Strategien legen den notwendigen Handlungsrahmen bzw. die Route (Wie kommen wir dahin?) fest, um sicherzustellen, dass alle operativen (taktischen) Instrumente auch zielführend eingesetzt werden. (Becker, 2013, S. 140)

Durch diese Definition ist erkennbar, dass die Marketing-Ziele und die Marketing-Strategien miteinander verwoben und ohne die jeweilige, andere Ebene nicht sinnvoll erscheinen, da eine Zieldefinition ohne nachfolgende Strategie und Umsetzung wertlos ist sowie eine Strategieentwicklung ohne vorherige Zielfestlegung in die falsche Richtung gehen kann. (Busch et al., 2008, S. 152 und Walsh et al., 2013, S. 172) Weiterhin werden in dieser Untersuchung nur beabsichtigte Marketing-Strategien erörtert, da unbeabsichtigte Marketing-Strategien in der Praxis ex post aus umgesetzten Einzelmaßnahmen zu einer Strategie im Nachgang zusammengesetzt werden, was nicht dem Charakter einer mittel- bis langfristigen Grundsatzentscheidung gerecht wird (Nieschlag et al., 2002, S. 176)

Bei der Systematisierung der Marketing-Strategien wird auf die Konzepte von Becker, 2013 und Walsh et al., 2013 zurückgegriffen, da hier in sich geschlossene, mehrdimensionale Ansätze vorliegen²⁷, die auf abnehmerorientierten Aspekten beruhen. Zu den abnehmerorientierten Ansätzen merken Haas et al. an, dass nur aus der Kundenperspektive Marketing-Strategien effizient und effektiv²⁸ verknüpft werden können (Haas et al., 2005, S. 176f.).

Die vier Strategieebenen nach Becker, 2013 bestehen aus den Marktfeld-, Marktstimulierungs-, Marktparzellierungs- und Marktarealstrategien. Eine Erweiterung erfährt

²⁶ Eine ausführliche Betrachtung zur Analogie der Kriegsführung und des Marketing ist zu finden bei James, 1984 und Durö & Sandström, 1986. Im Gegenzug dazu argumentiert Vesper, 1987, dass die Theorien von Clausewitz dem heutigen Stand der Militärtheorie nicht mehr entsprechen und somit für das moderne Marketing nicht zielführend sein können.

²⁷ Zur Kritik am Ansatz von Becker bezüglich des Anspruchs zur Darstellung eines Totalmodelles, siehe den Beitrag bei Benkenstein & Uhrich, 2009, S. 114 f.

²⁸ Zur Diskussion der Unterschiede von Effizienz und Effektivität ist eine umfassende Differenzierung bei Backhaus & Voeth, 2007, S. 15 ff. und Meffert, 2015, S. 275 zu finden.

das Konzept durch eine fünfte Strategieebene, die Ebene der Timings bzw. des Markteintritts (siehe Tab. 2). Diese nicht unwesentliche Perspektive ist als weitere strategische Ebene bei einer Neuprodukteinführung in einen Markt unerlässlich (*Remmerbach, 1988*) und wird daher als weitere Ebene hinzugefügt. Durch folgende Strukturierung können die nachfolgenden, strategischen Ebenen aus Abnehmersicht voneinander abgegrenzt und als strategisches Grundraster dargestellt werden:

Strategieebene	Art der strategischen Festlegung	Strategische Basisoptionen
1. Marktfeldstrategie	Festlegung der Art der Produkt/Markt-Kombinationen	Gegenwärtige/Neue Produkte in Gegenwärtigen/Neuen Märkten
2. Marktstimulierungsstrategie	Art und Weise der Marktbeeinflussung	Qualitäts-, Preis- Zeitwettbewerb
3. Marktparzellierungsstrategie	Differenzierung der Marktbearbeitung	Massenmarkt- oder Segmentierungsmarketing
4. Martarealstrategie	Mart- und Absatzraum (geographisch)	Regionale, nationale oder internationale Ausrichtung
5. Markttiming	Zeitliche Festlegung des Eintritts in neue Märkte	Markteintritt als Pionier oder Folger

Tab. 2: Marketing-strategisches Gesamtkonzept; Quelle: eigene, erweiterte Darstellung in Anlehnung an Becker, 2013, S. 148, Benkenstein & Uhrich, 2009, S. 110 ff., Meffert, 2015, S. 272 ff., Walsh et al., 2013, S. 176 f.

Die ersten drei Strategieebenen stellen Marktwahlstrategien dar und bestimmen die Bereiche der Unternehmenstätigkeit. Die Ebenen vier und fünf beschreiben Ansätze, wie bestimmte Märkte zu bearbeiten sind, und werden daher Marktbearbeitungsstrategien genannt. (*Walsh et al., 2013, S. 178*)

Diese fünf kundenbezogenen Strategieebenen bauen Schritt für Schritt aufeinander auf und bilden so ein marketing-strategisches Gesamtkonzept, das eine marktorientierte Unternehmensführung möglich macht (*Becker, 2013, S. 148 und Walsh et al., 2013, S. 178*). In den folgenden Unterkapiteln werden die angesprochenen fünf Marketing-Strategien aus Tab. 2 detailliert erklärt und beschrieben.

3. 4. 5. 1 Marktfeldstrategien

Basis aller strategischen Entscheidungen stellt die Marktfeldstrategie dar, bei der die grundlegenden, strategischen Ausrichtungen eines Unternehmens getroffen werden (*Becker, 2013, S. 148*), Hintergrund der Betrachtung ist die Analyse und Überprüfung der Marketing-Ziele auf Zielerreichung. Konnten die aufgestellten Ziele mit den bisherigen Ansätzen und

Strategien nicht erreicht werden, ist nach Handlungsoptionen zu suchen (Nieschlag et al., 2002, S. 186 und Meffert et al., 2015, S. 254)

Die Basis für diese Wachstumsstrategie stellt die von Igor Ansoff 1966 entwickelte Produkt-/Marktwachstumsmatrix dar, die in dieser Situation vier Alternativen für ein Unternehmen anbietet (siehe Tab. 3)

	Produkte	Bestehende	Neue
Märkte			
Bestehende		Marktdurchdringung	Produktentwicklung
Neue		Marktentwicklung	Diversifikation

Tab. 3. Produkt-/Marktwachstumsmatrix; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Johnson et al., 2016, S. 322

Die Marktdurchdringungsstrategie als erste Option bildet den Ausgangspunkt der Ansoff-Matrix. Das Unternehmen versucht bei diesem Ansatz, vorhandene Marktpotentiale, die bisher nicht oder unzureichend bearbeitet worden sind, zu nutzen (Walsh et al., 2013, S. 179). Mit diesem Ansatz wird versucht, die Verwendungsrate von bestehenden Produkten beim Kunden zu erhöhen, Kunden von Wettbewerbern abzuwerben oder Nichtnutzer des Produktes dafür zu gewinnen (Kotler et al., 2007, S. 106). Maßnahmen zur Umsetzung dieser Strategieoption stellen verstärkte Aktivitäten des Marketing dar, die in der Verwendung der Kommunikationspolitik, aber auch der anderen drei Marketing-Mix Grundelemente liegen können (Becker, 2013, S. 152).

Als zweite Variante steht den Unternehmen der Ansatz der Marktentwicklung offen, bei dem für existierende Produkte neue Märkte gesucht werden. Die neuen Märkte können sich auf drei Ebenen beziehen, auf die Schließung räumlicher Absatzräume, die Erschließung von neuen Segmenten und die Generierung neuer Abnehmer für das bestehende Produkt (Johnson et al., 2016, S. 326). Bei der Option der Produktentwicklung versuchen Unternehmen, ihre vorhandene Zielgruppe mit neuen Produkten und Innovationen zu binden. Dazu sind umfassende Kenntnisse der Kundenbedürfnisse und der Wettbewerbssituation notwendig. Auslöser für diese strategische Variante ist die stagnierende Nachfrage auf vielen Märkten und der damit stattfindende Verdrängungswettbewerb. (Uhe, 2002, S. 62) Dazu merkt Becker an, dass die neuen Produkte Lösungen im Sinne der Kunden bieten müssen, um die technischen Innovationen nicht am Markt vorbei zu entwickeln.²⁹

²⁹ Die Unterscheidung zwischen einer echten Innovation und quasi neuen Produkten, die an bestehenden Produkten anknüpfen, oder sog. Me-Too Produkten, die sich als Nachahmer-Produkte bereits bestehender Produkte erweisen, wird bei Becker, 2013, S. 156 f. sehr ausführlich in Vor- und Nachteilen dargestellt und besprochen

Als vierte Strategieausrichtung benennt Ansoff die Möglichkeit der Diversifikation³⁰, die durch neue Produkte auf neuen Märkten umgesetzt werden kann. Dabei überwinden Unternehmen ihre klassischen Aktivitätsfelder und begeben sich mit neu entwickelten Produkten in fremde Branchen (*Aaker, 1989, S. 259 f.*). Initiatoren für diese Strategieoption können Risikostreuung und Verdrängungswettbewerb in der eigenen Branche darstellen (*Nieschlag et al., 2002, S. 188*).

In der Praxis kombinieren Unternehmen häufig die angesprochenen Strategieoptionen der Produkt-/Marktexpansionsmatrix oder passen im Laufe der Unternehmensentwicklung die Strategien in diesem Feld an (*dazu Uhe, 2002, S. 66 und Becker S. 176 f.*).

Durch die Entscheidung in der Ansoff-Matrix legt das Unternehmen seinen strategischen Anker fest, auf dem im Anschluss die weiteren Marketing-Strategien aufbauen. Für die Untersuchung in der Holzhausbranche werden alle vier Optionen dieser Strategie in Erwägung gezogen und analysiert.

3. 4. 5. 2. Marktstimulierungs- oder Wettbewerbsvorteilsstrategien

Die Marktstimulierungs- oder Wettbewerbsvorteilsstrategie basiert auf der Grundannahme, dass ein Unternehmen, das den Markt beeinflussen oder stimulieren möchte, sich in zwei Weisen vom Wettbewerb differenzieren kann, durch Kosten- bzw. Preisführerschaft oder durch Qualitätsführerschaft (*Becker, 2013, S. 179 ff.*). Diese Theorie gründet auf den Überlegungen von Michael Porter aus den Jahren 1975 bis 1980, in denen in vielen Sektoren der Wirtschaft das Wachstum zurückging bzw. Schrumpfungs- und Stagnationsprozesse stattfanden (*Nieschlag et al., 2002, S. 189*). Die Basisannahme der Strategieausrichtung besteht darin, dass sich Unternehmen entweder über Alleinstellungsmerkmale aus Sicht der Kunden vom Wettbewerb differenzieren (Qualitätsführerschaft), oder über einen Kostenvorsprung Preisvorteile gegenüber der Konkurrenz (Kostenführerschaft) realisieren können (*Kuß & Tomczak, 2006, S. 84*). Kostensenkungspotentiale können im Unternehmen durch Maßnahmen wie Standardisierung, neue Technologien oder Verfahrensinnovationen erreicht werden, die es ermöglichen, zu günstigen Preisen am Markt anzubieten (*Bruhn, 2014, S. 76*). Eine mittlere Preis-Position bei mittlerer Qualität als Unternehmen zu besetzen, scheint immer unwirtschaftlicher zu werden, da diese Mittellagen-Strategie von Unternehmen mit der Strategie der Kostenführerschaft zunehmend attackiert werden (*Uhe, 2002, S. 68*). Es bildet sich für diese Unternehmen die Problematik des ‚Stuck-in-the-Middle‘, des Festsitzens zwischen den Stühlen, da sie weder hohe Qualität noch einen günstigen Preis anbieten und somit Gefahr laufen, einen niedrigen Marktanteil und einen unterdurchschnittlichen Return-

³⁰ Zur Feingliederung der Diversifikation in horizontale, vertikale und lateraler Diversifikation siehe die Diskussion bei Meffert et al. 2015, S. 255 f. und Becker, 2013, S. 164 f.

on-Investment zu erwirtschaften (*Porter, 2013, S. 81 ff.*). Eine Erweiterung erfuh die zweidimensionale Systematik durch die Option, die Sichtweise der beiden Vorteilsdimensionen auf Segmente oder Teilmärkte anzuwenden, und damit Schwerpunkte oder Nischen zu bilden. Dieser Ansatz überschneidet sich mit der Strategie der Marktparzellierung (*siehe dazu Becker, 2013 und Meffert, 2015*) und wird daher im nächsten Kapitel im Detail betrachtet.

Eine andere, für diese Untersuchung relevante Dimension, ergänzen *Homburg & Krohmer* bei dem Ansatz der Qualitätsführerschaft. Hierbei wird die Differenzierung des Unternehmens auf Basis überlegener Produkte oder auf Basis besserer Kundenbeziehungen durchgeführt. Der Vorteil für den Kunden liegt damit einerseits im Produkt, das sich durch Leistungsfähigkeit, Markenpflege, Design oder ständige Innovationen abbildet. Andererseits kann der Vorteil aber auch in den besseren Beziehungen zu den Kunden selbst liegen, die langfristig orientiert sind, sich auf persönlichen Kontakt stützen oder hochindividuell abgestimmt werden. (*Homburg & Krohmer, 2006, S. 514 ff.*)

In den letzten Jahren haben sich in diesem Bereich weitere Strategieoptionen entwickelt, da die bisherigen Ansätze von Ausschließlichkeit der beiden Varianten ausgingen.³¹ So entwickelten *Backhaus & Schneider* den Ansatz der Zeitführerschaft, der aufgrund der zunehmenden Aktivitätsdichte im privaten wie beruflichen Umfeld eine wichtige Entscheidungsgrundlage der Kunden geworden ist. Fokus bei dieser Betrachtung spielt die Knappheit von Zeit und die damit für den Kunden verbundenen Opportunitätskosten. Der Kunde stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, was er alternativ mit der eingesetzten Zeit hätte tun können und was somit die zweitbeste Verwendung der eingebrachten Zeit gewesen wäre. (*Backhaus & Schneider, 2007, S. 149 ff.*) Dieser Ansatz spielt vor allem im Dienstleistungsbereich eine große Rolle, und kann daher beim Hausbau als Erfolgsfaktor mitherrangezogen werden, wenn es um den Aufstellungszeitpunkt eines Gebäudes und dessen Zusicherung durch das Unternehmen geht, was in einigen Fällen für oder gegen die Vertragszusage sprechen kann (*Gabler, J., 2016*) und sollte deshalb einen Teil der Untersuchung in diesem Bereich darstellen.

Weitere strategische Optionen in diesem Feld bildet das ‚Mass-Customization‘ (*siehe Hildebrand 1997*), das die Zusammenführung von Kostenführerschaft und Differenzierung beinhaltet. Grundlage bildet die Individualisierung von Produkten auf der einen Seite in Kombination mit der Massenproduktion auf der anderen Seite. Für die mittelständische Holzhausbranche ist dieser Ansatz in der Praxis nur von untergeordneter Relevanz, da wirkliche Massenproduktion aufgrund der geringen Größe der meisten Betriebe (96,6% der

³¹ In der Praxis zeigte sich, dass es für Unternehmen durchaus sinnvoll sein kann, die Strategien der Qualitäts- und Kostenführerschaft zu kombinieren bzw. nacheinander folgen zu lassen. Dieses sog. ‚Outpacing‘ wird bei *Jenner, 2000* sowie *Gilbert & Strebel, 1987* genauer betrachtet.

Zimmerei- und Holzbaubetriebe haben 1-19 Mitarbeiter, siehe *Zentralverband Deutsches Baugewerbe, 2016*) nicht möglich ist.

3. 4. 5. 3. Marktparzellierungs- oder Marktabdeckungsstrategie

Die Marktparzellierungsstrategie basiert auf zwei Entscheidungsfeldern, der Differenzierung und der Markterfassung bzw. der Marktabdeckung. Bei der Dimension der Markterfassung wird zunächst festgelegt, ob der Markt vollständig abgedeckt (Gesamtmarkt) oder als Teilmarkt bearbeitet wird. Bei der zweiten Dimension wird eine Differenzierung des Marketingprogrammes vorgenommen, es wird eine undifferenzierte Marktbetrachtung auf ein Segment oder eine Zielgruppe oder eine Fokussierung auf mehrere Zielgruppen bzw. Segmente vorgenommen. (*Renker, 2012, S. 372; Walsh et al., 2013, S. 186*)

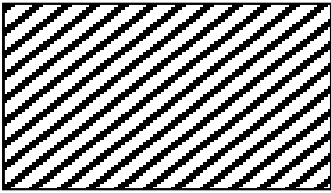
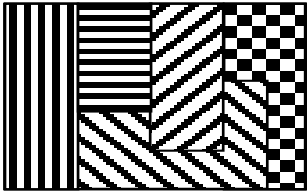
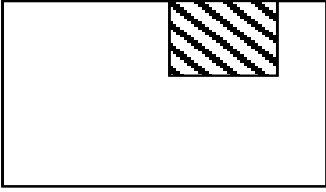
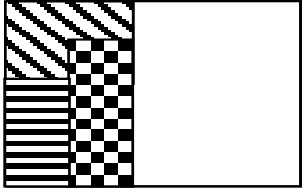
Differenzierung / Markterfassung	undifferenziert	differenziert
vollständig	<p>1. Massenmarktstrategie</p> 	<p>3. Marktsegmentierung (3.a. Gesamtmarkt)</p> 
teilweise	<p>2. Nischenstrategie</p> 	<p>3. Marktsegmentierung (3.b. Teilmarkt)</p> 

Abb. 19: Marktsegmentierungsansatz; Quelle: in Anlehnung an *Freter, 1983, S. 110*

Als Resultat dieser strategischen Sicht entsteht eine Vierfelder-Matrix (siehe Abb. 19), die die Optionen der Massenmarktstrategie, der Marktsegmentierung auf den Gesamtmarkt oder den Teilmarkt und der Nischenstrategie beinhaltet. (*Freter, 1983, S. 110*)

Die Massenmarktstrategie beruht auf den Grundsätzen einer einheitlichen Marktbearbeitung, bei denen die Bedürfnisse der Nachfrager mit einem standardisierten Angebot bedient werden (*Nieschlag et al., 2002, S. 207*). Dieses undifferenzierte Angebot ist auf die Standardisierung und Massenproduktion ausgelegt, um hohe Stückzahlen zu erreichen und effizient Bedürfnisse von Durchschnittskäufern anzusprechen. (*Meffert et al., 2015, S. 284, Walsh et al., 2013, S. 188*) Die Produkte und Dienstleistungen werden somit nicht an den

Unterschieden der Abnehmerbedürfnisse sondern an deren Gemeinsamkeiten ausgerichtet. Dabei orientiert sich diese Strategie nicht ausschließlich an der Preis-Mengen-Strategie, sondern kann auch als Standardstrategie für Markenartikel-Konzepte dienen. (Becker, 2013, S. 241)

Die Nischenstrategie verfolgt ebenfalls den Ansatz der einheitlichen Betrachtung der Kundenbedürfnisse, allerdings liegt der Fokus dieser Strategierichtung auf einem kleinen Ausschnitt des Gesamtmarktes. Renker bezeichnet diesen Ansatz auch als konzentriert, undifferenziertes Marketing (Renker, 2012, S. 372). Eine Nische bildet dabei „... eine näher definierte und kleine Kundengruppe, mit eigenen, besonderen Anforderungen...“ (Kotler et al., 2007, S. 359.). Ziel der Nischenstrategie ist es einerseits, durch die Fokussierung auf eine enge Zielgruppe, eine qualitativ hochwertige Marktleistung für den Kunden bereitzustellen³², die sich sehr stark an den Bedürfnissen der kleinen Kundengruppe orientiert und damit eine Preisbereitschaft beim Kunden generiert. Andererseits versucht das Unternehmen, sich durch Nischenbildung von Konkurrenten abzusetzen, um so auch Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber aufzubauen und damit das Eindringen in das eigene Geschäftsfeld zu erschweren. (Walsh et al., 2013, S. 189)

Der Ansatz der Marktsegmentierung wurde in der deutschen Wissenschaftslandschaft erst seit den 1970er Jahren intensiver behandelt. Basis dafür bildeten Untersuchungen der 1950er Jahre aus den USA. (Becker, 2013, S. 246) Kaiser definiert Marktsegmentierung als die „Aufteilung oder Zerlegung eines Marktes in Teilmärkte.“ (Kaiser, 1978, S. 11) Weiterentwickelt bedeutet dies, dass ein Unternehmen versucht, einen Markt in homogene Untergruppen zu unterteilen, die untereinander möglichst heterogen sind, um mit einem spezifischen Marketingprogramm das jeweilige Segment möglichst überschneidungsfrei ansprechen zu können (Uhe, 2002, S. 74; Kotler et al., S. 258 f.).

Als Grundlage der Segmentbildung dient die Marktforschung, die Merkmale für die zu bearbeitenden Zielgruppensegmente erhebt, analysiert, verarbeitet und dem Unternehmen bereitstellt. Diesbezüglich können für Konsumgütermärkte, zu denen auch der private Hausbau /-kauf zählt, in sechs Merkmalsgruppen zur Segmentierung unterteilt werden (siehe Tabelle 4).

³² Im Konzept von Porter wird diese Qualitätsnische noch durch eine Kostennische erweitert, die den Fokus auf der Reduzierung der Kosten für einen kleinen Bereich vorsieht, siehe dazu Porter, 2014, S. 38 ff.

Segmentierungskriterien	Merkmale
Demographische Kriterien	Alter, Familienstand, Wohnort, Wohnortgröße, Region, Stadtteil
Sozio-ökonomische Kriterien	Haushaltsgröße, Einkommen, Kaufkraft, Bildungsstand, Beruf, Schichtzugehörigkeit, Kultur, Religion
Psychographische Kriterien	Persönlichkeitsmerkmale, Interessen, Motive, Einstellungen, Präferenzen, Verhalten, Lebensstil
Kaufverhaltensbezogene Kriterien	Preisverhalten, Verwendungshäufigkeit, Einkaufsstättenwahl, Mediennutzung
Physiologische Kriterien	Geschlecht, Körpergröße, Typ, Händigkeit, Allergien, Behinderungen, Sehstärke
Zeitkriterien	Anlass, Verfassung des Käufers, Jahreszeit, Tages-/Wochen-/Monatsverlauf

Tab. 4: Segmentierungskriterien und Merkmale für die Marktsegmentierung; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an *Freter, 2008, S. 93 und Steffenhagen, 2008, S. 42*

Die Auflistung der Merkmale in Tab. 4 soll wichtige Kriterien der Marktsegmentierung aufzeigen, stellt jedoch keine abschließende Übersicht dar³³.

Mit Hilfe dieser Kriterien soll das Unternehmen in die Lage versetzt werden, eine oder mehrere Zielgruppen zu bilden und diese im Anschluss mit einem spezifizierten Marketing-Mix anzusprechen.

3. 4. 5. 4. Marktarealstrategien

Die Marktarealstrategien stellen die Frage nach der geographischen Reichweite des Unternehmens bzw. dessen Produkten. Diese Strategie trifft die grundlegende Entscheidung, welcher örtliche Markt bzw. Absatzraum das Unternehmen für seine Produkte wählt. (*Meffert et al., 2015, S. 277*) Diese strategischen Überlegungen wurden in der Vergangenheit in Theorie und Praxis häufig vernachlässigt bzw. den Vertriebs- oder Handelspartnern des Herstellerunternehmens überlassen. Erst durch die Entwicklungen der Globalisierung und der damit verbundenen Senkung der Transaktionskosten für Kommunikation und Transport wurden diese Fragestellungen schrittweise auch für mittelständige Unternehmen wichtiger (*Uhe, 2002, S. 77 sowie Becker, 2013, S. 299 f.*). Die Marktarealstrategien lassen sich generell in nationale und übernationale Gebietsstrategien unterteilen, die für das Unternehmen große Auswirkungen auf die Umsatz- und Gewinnziele haben können (*Renker, 2012, S. 373*).

³³ Eine feingliederige Ausdifferenzierung der Merkmale für Konsumgüter findet sich bei *Pepels, 2013, S. 19 ff., Kotler et al., 2007, S. 366 ff. sowie bei Becker, 2013, S. 250 ff.* Weiterführende Segmentierungskriterien für Absatzmittler und Industriegütermärkte beschreiben *Steffenhagen, 2008, S. 43 f. sowie Backhaus & Voeth, 2007, S. 118 ff.*

Die nationalen Marktarealstrategien beinhalten vier Optionen, die lokale, die regionale, die überregionale und die nationale Markterschließung. Hierbei können bestimmte Produkte oder Dienstleistungen aufgrund von kulturellen Faktoren oder des Produktionsprozesses lediglich lokal oder regional angeboten werden (*Walsh et al., 2013, S. 184*). Die Grundmuster der nationalen Gebietserweiterung bilden eine konzentrische, selektive oder inselförmige Gebietsausdehnung. Bei der konzentrischen Gebietsausdehnung erweitert das Unternehmen den Aktionsradius mithilfe einer Ringbildung um das bisherige Absatzgebiet, die sich häufig eher langsam und z. T. auch unbewusst und unbeabsichtigt vollzieht. Unter selektiver Gebietsexpansion wird die schrittweise Ausdehnung auf neue Gebiete verstanden, die für das Unternehmen attraktiv erscheinen, aber geographisch nicht zusammenhängen. Einen ähnlichen Ansatz bildet die inselförmige Expansion, die das Verkaufsgebiet auf Großstädte im Zielland erweitert, die eine hohe Profitabilität versprechen und durch Pendler aus dem Umland weiter an Attraktivität gewinnt. (*Becker, 2013, S. 304 ff. und Walsh et al., 2013, S. 185 f.*)

Die übernationalen Strategien eines Unternehmens können in multinationale, internationale und globale Strategien zur Erweiterung des Absatzraumes unterschieden werden (*Meffert et al., 2015, S. 278 f.*), die ihren Ausgangspunkt in Prestige-Aspekten, Image-Motiven sowie schwach wachsenden oder stagnierenden Inlandsmärkten haben können (*Becker, 2013, S. 313*). Schwierigkeiten bei der Ausdehnung in neue Zielländer außerhalb des bisherigen Absatzraumes bilden neben dem einzelwirtschaftlichen Risiko auch das spezifische Länderrisiko³⁴ des Ziellandes, das gerade für KMUs nicht zu unterschätzen ist (*Renker, 2012, S. 373*). Die multinationale Gebietsausdehnung fokussiert sich dabei auf einzelne Ländermärkte, die häufig benachbart zum Stammland des Unternehmens liegen, mithilfe von Exportbemühungen bearbeitet werden und damit eine Ergänzung zum inländischen Marketing darstellen. (*Becker, 2013, S. 315*) Geleitet werden diese Auslandsmärkte von der Muttergesellschaft bzw. der Zentrale im Heimatland des Unternehmens (Stammlandorientierung). Dieses geo-strategische Stadium der Unternehmensentwicklung wird auch als ethnozentrische Ausrichtung eines Unternehmens bezeichnet. (*Perlmutter, 1972, S. 53 ff.*) Die internationale Strategie der Gebietserweiterung steht für die Gründung internationaler Tochtergesellschaften und der Start der ausländischen Produktion. Auch werden mehr Länder als bei der multinationalen Ausdehnung bedient sowie die Gastlandorientierung des Managements vorangetrieben (*Becker, 2013, S. 317*). Bei der internationalen Unternehmensentwicklung liegt das Marketing meist in den Händen der ausländischen Gesellschaften. *Perlmutter* bezeichnet das Unternehmen in diesem Stadium

³⁴ Arbeiten zu spezifischen Länderrisiken bieten die Veröffentlichungen des Kreditversicherers coface AG, die jährlich erscheinen und aus makro- und mikroökonomischen Daten sowie politischen Bewegungen eine weltweite Übersicht wie die ‚COUNTRY RISK ASSESSMENT MAP‘ entwickeln. Kulturbedingte Länderrisiken bzw. Herausforderungen bei der Gebietsexpansion behandeln umfassend die Werke von Usunier & Lee, 2013 sowie Trompenaars & Woolliams, 2004.

als polyzentrisches Unternehmen. (*Perlmutter, 1972, S. 53 ff.*) Die weitreichendste Strategievariante bei der Bedienung von Auslandsmärkten stellt die globale oder Weltmarktstrategie dar. Grundlegende Kriterien für diese Orientierung bilden eine weltweite Operationsbasis, ein hoher Anteil an Auslandsinvestitionen, internationale Kapitalbeschaffung, eine große Zahl an Niederlassungen, weltweite Rekrutierung des Managements sowie ein hoher Anteil an ausländischer Produktion dar. Der zu bearbeitende Weltmarkt wird als Einheitsmarkt angesehen, es wird versucht, diesen mit vereinheitlichten Marketinginstrumenten zu bearbeiten. (*Becker, 2013, S. 322 f.*) Ein Unternehmen mit dieser Organisationsstruktur wird als geozentrisches Unternehmen angesehen (*Perlmutter, 1972, S. 53. ff.*).

Bei der Marktarealstrategie ist es für ein mittelständisches Unternehmen entscheidend, die Risiken und Chancen der Gebietsausdehnung international aber auch national realistisch einzuschätzen. Allerdings verfügen viele mittelständische Unternehmen in Deutschland über signifikante Defizite bei strategischen Marketingentscheidungen (*Homburg et al., 1999, S. 137 ff.*), so dass abzuwägen gilt, welche Schritte bei der Generierung neuer Kunden und Absatzgebiete für die Holzhausindustrie erfolgsversprechend sein könnten.

3. 4. 5. 5. Timingstrategien

Als letzte Option der kundengerichteten Strategien ist das Timing des Markteintritts zu bestimmen. Dieser Gesichtspunkt wurde bisher in der Literatur wenig beachtet, entsprechendes gilt für den Zeitpunkt des Marktaustritts eines Unternehmens. (*Kuß & Tomczack, 2006, S. 90*) Um als Innovationsführer den Markt vor dem Wettbewerb mit neuen Produkten versorgen zu können, sind besondere, technologische Anstrengungen nötig, die nicht gebraucht werden, wenn sich das Unternehmen als technologischer Nachzügler betrachtet. Diese Strategie ist daher eng mit dem Produktlebenszykluskonzept³⁵ bzw. Technologielebenszykluskonzept verbunden (*Walsh et al., 2013, S. 202*). Als Strategieoptionen stehen dem Unternehmen die Möglichkeiten der Pionier-Strategie und der Folger-Strategie zur Verfügung (*Grand & Nippa, 2006, S. 430 f.*). *Remmerbach* differenziert das Spektrum der Folger-Strategien weiter in Frühe-Folger-Strategien und Späte-Folger-Strategien (*Remmerbach, 2006, S. 60 ff.*).

Mit der Pionierstrategie (oder auch First-Mover-Strategie, siehe *Varadarajan, 2015, S. 88*) tritt das Unternehmen mit seinen Produkten als erster in den Markt ein, und kann dadurch – ähnlich einem Monopolisten – für das Produkt hohe Preise ansetzen, ohne befürchten zu müssen, sofort vom Wettbewerb mit niedrigeren Preisen in Schwierigkeiten gebracht zu werden (*Johnson et al., 2016, S. 429*). Weiterhin legt der Pionier Standards, Maßstäbe und

³⁵ Zum Konzept des Produktlebenszyklus bzw. Technologielebenszyklus, siehe die Ausführungen bei Nieschlag, et al., 2002, S. 120 ff., Kotler et al., 2016, S. 508 ff. und Bruhn, 2014, S. 63 ff.

Verhaltensregeln fest, die durch fehlende Erfahrungen in diesem Bereich existieren. (*Carpenter & Nakamoto, 1989, S. 288 ff.*). Um erfolgreich in jungen Märkten agieren zu können, in denen hohe Unsicherheit vorherrscht, müssen daher Pionierunternehmen mit einer gewissen Risikobereitschaft ausgestattet sein (*Remmerbach, 1988, S. 166*).

Die Strategie der Frühen-Folger ist darauf ausgerichtet, kurz nach dem Auftreten des Pioniers in den Markt einzutreten. Vorteile des frühen Folgers stellen die bereits geleistete Vorarbeit des Pioniers dar, d. h. das Folgeunternehmen braucht die hohen Kosten der Markterschließung nicht mehr zu tragen und kann aus den Fehlern des Pioniers lernen, um diese nicht selbst zu begehen. (*Walsh et al., 2013, S. 202 f.*)

Der Späte Folger tritt erst mit Verzögerungen in den Markt ein, wenn dort bereits die Marktbeziehungen gefestigt sind, Standards definiert wurden und das Kundenverhalten bekannt ist. In diesem Zusammenhang entwickelt der Späte Folger häufig Imitate des Pioniers, um Wachstumschancen des Marktes wahrnehmen zu können.³⁶ Als Vorteile des Späten Folgers können das geringe Risiko eines Produkt-Flops, die niedrigen Forschungs- und Entwicklungskosten und die geringen Investitionen zur Markteinführung aufgeführt werden. (*Walsh et al., 2013, S. 204*) Die größte Gefahr der beiden Folger-Strategien³⁷ liegt darin, dass das Zeitfenster für eine erfolgreiche Vermarktung bereits geschlossen ist bzw. der Pionier so weitreichende Marktanteile bzw. Bekanntheit erreicht hat, dass die Folge-Unternehmen ihre Investitionen nicht mehr amortisieren können. (*Bitzer, 1992, S. 43*)

3.4.5.6. Entwicklung eines Strategieprofils

Abschließend werden die Kombinationsmöglichkeiten der fünf Strategieebenen in ein Strategieprofil eingebettet, das als Zusammenfassung für ein Unternehmen oder eine Branche dienen soll. Die bisherige, isolierte Betrachtung der Ebenen diene vorzugsweise der Darstellbarkeit der einzelnen Strategien. Zur erfolgreichen Einführung strategischer Konzepte im Unternehmen reicht die Einzelbetrachtung der Marketing-Strategien auf einer Ebene nicht aus, da erst die Zusammenführung bzw. Bündelung der strategischen Ebenen ein effizientes Handlungsmuster ergibt. (*Becker, 2013, S. 351 f.*)

In Abb. 20 sind die fünf Strategieebenen als Vektoren dargestellt, die jeweils mehrere Ausprägungen besitzen. Das Unternehmen bzw. die Branche bestimmt nun auf dem jeweiligen Vektor seine Position, so dass sich als Endergebnis ein Strategiebild entwickelt, das mit den Wettbewerbern verglichen werden kann. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, im Zeitverlauf verändernde Strategieprofile abzubilden, um somit die Weiterentwicklung des Unternehmens sichtbar zu machen. (*Walsh et al., 2013, S. 206*)

³⁶ Die Späte-Folger-Strategie muss nicht immer zwangsläufig als Imitationsstrategie angelegt sein, es besteht für den Nachzügler auch die Option einer technologischen Führerschaft. Eine Abhandlung hierzu ist zu finden bei *Remmerbach, 1988, S. 63 ff.*

³⁷ Eine ausführliche Diskussion der Timing-Ansätze, respektive der Pionier- und Folgerstrategien sowie deren Vor- und Nachteile findet sich bei *Labriola, 2005*

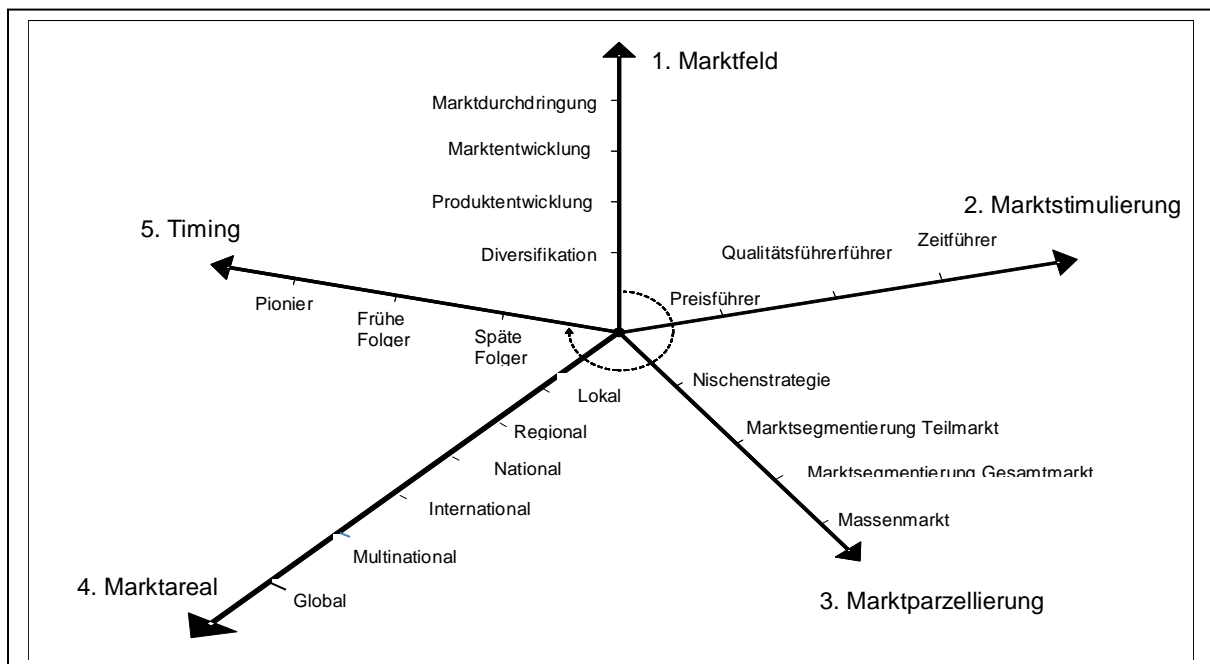


Abb. 20: Strategieprofil zur Definition von Marketingstrategien; Quelle: eigene, erweiterte Darstellung in Anlehnung an Walsh et al., 2013, S. 205 f. und Becker, 2013, S. 253 f.

Das Strategieprofil stellt die Verknüpfung der einzelnen Entscheidungsebenen dar, die vom Unternehmen getroffen werden können. Ziel dabei ist es, die unternehmerische Breite darzustellen und ein ganzheitliches Strategiekonzept anzubieten, das die Zielerreichung des Unternehmens gewährleisten kann. (Meffert et al. 2015, S. 313 ff.)

Als Basis für die Entscheidung für die jeweiligen Optionen muss das Unternehmen die Überlegung durchführen, welche Kombinationen der einzelnen Strategiealternativen als Resultat die Ressourcen am besten zusammenführt, um damit die Erfolgspotentiale des Unternehmens bestmöglich auszuschöpfen. (Walsh et al., 2013, S. 205)

3. 4. 6 Bestimmung der Marketinginstrumente

An der untersten Ebene der Marketingkonzeption stehen die Marketinginstrumente, die den Abschluss der konzeptionellen Kette bilden, das operative Element des Marketings darstellen und die Frage beantworten, wie die strategischen Entscheidungen implementiert werden. (Crawford & Di Benedetto, 2008, S. 372) So werden die Marketinginstrumente auch als ‚marketing tactics‘ bezeichnet, die zwar im konzeptionellen Marketing als eigenständige, operative Einheit dargestellt, jedoch nicht mehr als strategische Funktion angesehen werden (Webster, 1992, S. 10). Folgende Definition der Marketing-Instrumente bzw. des Marketing-Mix liegt bei Becker (2013, S. 485) vor:

„Der Marketingmix kann im Sinne einer vollständigen und konkret zu realisierenden Marketing-Konzeption insgesamt als die zielorientierte, strategieadequate Kombination der taktisch-operativen Marketinginstrumente (‚Beförderungsmittel‘) aufgefasst werden.“

Die Begriffe Marketing-Instrumente bzw. der Marketing-Mix gehen auf Veröffentlichungen von *Borden* aus den Jahren 1958 und 1964 zurück, der beschreibt, dass die zu erreichenden Marketingziele nur mithilfe von abgestimmten, operativen Marketinginstrumenten erreicht werden können. Dazu entwickelte *Borden* eine Liste von zwölf Faktoren bzw. Instrumenten, die zu einer erfolgreichen Geschäftsentwicklung führen sollten. (*Borden, 1958 und 1964*) Dieses Konzept von *Borden* wurde von *McCarthy* auf die vier Marketing-Instrumente Product, Price, Place und Promotion reduziert, die bis heute den Rahmen des Marketing-Mixes darstellen (*McCarthy, 1960*), jedoch im Laufe der Zeit vielen Anpassungen³⁸ unterlegen waren.

Eine maßgebende Ausdehnung fand vom Ansatz des Transaktionsmarketing hin zum Relationshipmarketing statt, der von Vertretern des Service-Marketing angestoßen wurde. Dabei wurden zu den herkömmlichen vier Ps des Marketing noch die Elemente Participants bzw. People, Processes und Physical Evidence hinzugefügt. (*Booms & Bitner, 1981, Magrath, 1986*) Im Service- bzw. Dienstleistungsbereich wurde die Auffassung vertreten, dass die grundlegenden vier Ps wichtig waren, für bestimmte Sektoren der Wirtschaft aber nicht genügten bzw. nur einen Teil des Bildes darstellten und deswegen einer Erweiterung bedurften. (*Rafiq & Ahmed, 1995; Lauterborn, 1990; Grönroos, 1994*) Bereits 1972 merkte *Levitt* dazu an: „...there is no such thing as the service industries. There are only industries whose service components are greater or lesser than those of other industries. Everybody is in service.“ (*Levitt, 1972, S. 41*)

Da im Bausektor das Produkt ‚Haus‘ existiert sowie die Dienstleistung des ‚Beratens und Verkaufens‘ immer wichtiger wird (*Streibich, 2001, S. 39*) und als betriebswirtschaftliche Funktion ebenfalls bei den mittelständischen Unternehmen angesiedelt ist, wird in dieser Untersuchung die Erweiterung des Marketing-Mixes auf sieben Elemente nach *Booms & Bitner, 1981* berücksichtigt.

³⁸ Das Konzept der vier Ps im Marketing wurde von vielen Seiten als nicht abgeschlossen oder nicht passgenau für den jeweiligen Bereich erachtet. So beschreibt *Constantinides*, dass der herkömmliche Marketing-Mix für die Massenproduktion der 1960er Jahre konzipiert wurde und den modernen Anforderungen des 21. Jahrhunderts nicht mehr gewachsen sei (*Constantinides, 2006, S. 407 ff.*). Weitere kritische Beiträge dazu fasst *Goi* zusammen, der in einem Review die unterschiedlichen Modellveränderungen gegenüberstellt und so die Stärken und Schwächen der vier Marketing-Ps aufzeigt. (*Goi, 2009*)

3.4.6.1 Die Produkt- und Programmpolitik

Die Produktleistung (engl. ‚Product‘) wird als zentraler Punkt der Marketinginstrumente angesehen und bildet somit den Ausgangspunkt, ohne den die anderen Instrumente nicht wirken können (Becker, 2013, S. 490). Die angebotenen Leistungen werden nicht nur als technisches Problem wahrgenommen, sondern stellen vielmehr eine Zusammenfassung von materiellen (Produkt im engeren Sinn) und immateriellen Lösungsmöglichkeiten (Dienstleistungen) dar und sollten nach den Kundenbedürfnissen gestaltet werden (Bruhn, 2014, S. 123). Als Definition für ein Produkt im weiteren Sinne kann „...ein Bündel technisch-funktionaler Eigenschaften verstanden werden, das dem Nachfrager einen Nutzen stiftet.“ (Meffert et al., 2015, S. 362). Somit können als Produkt i. w. S. gegenständliche Objekte, Personen, Orte und Räumlichkeiten, Organisationen und Ideen und Dienstleitungen verstanden werden. (Kotler et al., 2016, S. 409) Die Produktleistung kann dabei in verschiedene Ebenen unterteilt werden (siehe Abb. 21).

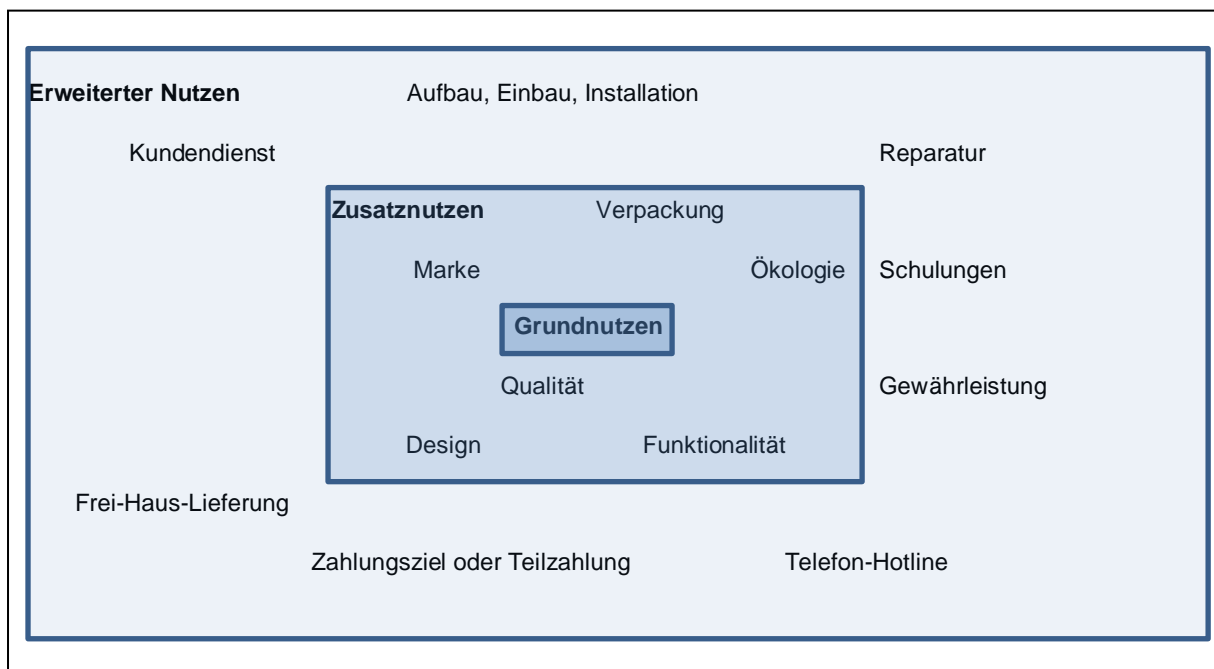


Abb. 21: Grund- und Zusatznutzen eines Produktes; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler et al., 2016, S. 410; Meffert et al., 2015, S. 362 und Pachowsky, 2000, S. 285)

Bereits 1940 entwickelte *Vershofen* das zugrunde liegende Konzept des Grund- und Zusatznutzens (*Vershofen, 1940, S.71*). Bei *Kotler*, der diesen Ansatz in der Literatur weitgehend prägte, lehnen sich *Kuß & Tomczak, 2006, Walsh et al. 2013* sowie *Meffert et al., 2015* in leicht abgewandelter Form an.

Basis der Überlegungen stellt der Grund- oder Kernnutzen dar, der den Ursprungsgedanken des Produktes trägt und die technisch funktionalen Basiseigenschaften des Produktes und die daraus abgeleitete Bedürfnisbefriedigung aufzeigt. Der darüberhinausgehende Zusatznutzen beschreibt die Zusatzeigenschaften, die ein Produkt benötigt, da sich aufgrund

des technischen Fortschritts und der Globalisierung der Grundnutzen der Produkte kaum noch von dem der Konkurrenz unterscheiden lässt. (Meffert, 2015, S. 363 f.). Elemente dieses Zusatznutzens bilden Markierung, Verpackung, Qualität, Design sowie Funktionalität (Kotler et al., 2016, S. 410). Als weitere Komponente kann die Ökologie bzw. Nachhaltigkeit hinzugenommen werden, da gerade im Hausbau das Thema ökologisches und biologisches Bauen an Relevanz gewonnen hat und einen Mehrwert darstellt (Pachowsky, 2000, S. 285). Die äußerste Ebene des Produktes bildet der erweiterte Nutzen, der mit dem Produkt im eigentlichen insofern verknüpft ist, als das er Zusatzleistungen im Service-Bereich anbietet, um den potentiellen Kunden eine vollständige Lösung ihrer Probleme anbieten zu können (Kotler et al., 2016, S. 411).

Die Programmpolitik des Unternehmens zielt auf Entscheidungen ab, die sich mit der Gesamtheit der Leistungen eines Anbieters beschäftigen. Dabei besteht das Produktprogramm aus Produktlinien und einzelnen Produkten. In diesem Zusammenhang wird entschieden, ob neue Produkte entwickelt werden (Produktinnovationen), bereits existierende Produkte abgewandelt werden (Produktvariation bzw. Differenzierung) oder Produkte vom Markt zurückzuziehen sind (Produktelimination). (Meffert et al., 2015, S. 365 f.)

3.4.6.2 Die Preispolitik

Die Preispolitik (engl. ‚Price‘) wurde in der deutschen Literatur von *Diller* und *Simon* entscheidend geprägt. Beide Autoren beschreiben seit den 1980 Jahren, dass der professionelle Umgang mit der Preispolitik in der Praxis häufig nicht entsprechend seiner Bedeutung umgesetzt wird. Speziell bei kleinen und mittelständischen Unternehmen werden nach wie vor Preise vorwiegend nach Bauch- und Daumenregeln bestimmt. (Renker, 2012, S. 454 f.; Diller, 2008; Simon & Dolan 1997) Die Elemente der Preispolitik „...umfassen alle Vereinbarungen über das Entgelt des Leistungsangebotes, über mögliche Rabatte und darüber hinausgehende Liefer-, Zahlungs- und Kreditierungsbedingungen sowie die Preisdurchsetzung am Markt.“ (Meffert et al., 2015, S. 437) Bei *Becker* werden Preis- und Produktpolitik zur Angebotspolitik zusammengefasst, da diese beiden Elemente des Marketingmix miteinander eng verknüpft sind. (Becker, 2013, S. 487) Die Preisbildung kann somit nicht als isoliertes Marketinginstrument verwendet werden, da über die Verknüpfung mit der Produktpolitik hinaus noch weitere Abhängigkeiten mit dem Bereich Finanzierung bestehen. Da die Preisgestaltung unmittelbar den Umsatz und Gewinn beeinflusst, gehört sie zu den wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen. (Olbrich & Battenfeld, 2014, S. 3) Der Kunde bewertet verschiedene Produktalternativen nicht allein nach dem Preis, sondern nach Preis-/Leistungsverhältnissen. Dieser subjektiven Einschätzung liegen

Nutzenerwägungen zugrunde, die gegenüber den Preisforderungen der Anbieter stehen. (Kuß & Tomczak, 2006, S. 226 f.; Becker, 2013, S. 513) Im Gegensatz zu den anderen Marketinginstrumenten kann die Preispolitik kurzfristig verändert werden (Renker, 2012, S. 454). Allerdings können einmal gesetzte Preise nur schwer revidiert werden. In der Wahrnehmung des Kunden stellen sie im Vergleich zu den anderen Instrumenten die Negativkomponente dar, da der Kunde das Gefühl hat, dem Unternehmen mit Bezahlung des Preises ein Opfer zu bringen. (Meffert et al., 2015, S. 437) In der Praxis häufig genutzte Methoden zur Preisfindung stellen die kostenorientierte Preisbestimmung, die nachfrageorientierte Preisbestimmung und die konkurrenzorientierte Preisbestimmung dar (Siems, 2009, S. 67 ff.). Bei mittelständischen Unternehmen herrscht dabei die kostenorientierte Preisbildung vor, d. h. die Unternehmen bilden ihren Verkaufspreis vornehmlich aus internen Daten der Kostenkalkulation plus eines Gewinnaufschlages (Renker, 2012, S. 457). Dies ist auch in der Holzhausbranche der Fall, da Einfamilienhäuser höchst individuell geplant und kalkuliert werden, so dass jedes Projekt nach Kostenstruktur und Gewinnprämie einen einmaligen Preis zugewiesen bekommt. (Schötz, 2016) Diesbezüglich ähnelt die Preisfindung beim Einfamilienhausbau eher der Preisfindung im hochindividuellen Anlagegeschäft³⁹ als der Preisfindung und Preisdifferenzierung von standardisierten Konsumgütern.

Die Konditionenpolitik setzt sich aus den Elementen der Rabattpolitik, die verschiedenste Arten wie Funktionsrabatte, Mengenrabatte, Zeitrabatte und Treuerabatte enthält, sowie aus den Liefer- und Zahlungsbedingungen und der Absatzkreditpolitik zusammen. (Becker, 2013, S. 524 f.) Diese preisbeeinflussenden Variablen wie z. B. die Liefer- und Zahlungsbedingungen können beim Vertragsabschluss für ein Holzhaus durchaus zu relevanten Entscheidungshilfen für den Käufer werden (Gabler, J., 2016).

3.4.6.3 Die Distributionspolitik

Die Distributions- oder Vertriebspolitik⁴⁰ (engl. ‚Place‘) beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie die Leistungselemente eines Angebots den Kunden zur Verfügung gestellt werden können (Kuß & Tomczak, 2006, S. 235). Grundsätzlich lassen sich diese Entscheidungen in die Ebenen der physischen und der akquisitorischen Distribution aufteilen. Bei der physischen Distribution wird die körperliche Warenverteilung der Güter zwischen Verkäufer und Käufer betrachtet, bei der akquisitorischen Distribution steht der Verkauf und Vertrieb der Produkte und die damit verbundene Kontaktaufnahme und Bindung des Verkäufers mit dem Kunden im Mittelpunkt. (Nieschlag et al., 2002, S. 883)

³⁹ Zur individuellen Preisfindung und -gestaltung im Anlagegeschäft siehe die Ausführungen bei Backhaus & Voeth, 2007, S. 335 ff.

⁴⁰ Die Bezeichnung Distributions- bzw. Vertriebspolitik variiert je nach Veröffentlichung. Eine Unterscheidung von Distributions- und Vertriebspolitik aus historischer und managementorientierter Sicht ist zu finden bei Homburg & Krohmer, 2006, S. 864 f.

Hauptelemente der akquisitorischen Distribution bilden Fragestellungen nach den Absatzwegen und der Absatzorganisation (*Specht & Fritz, 2005, S. 48 f.*). Die Absatzwege stellen das Unternehmen vor die Fragestellung, ob es seine Leistungen auf direktem Absatzweg ohne unternehmensfremde, rechtlich selbständige Vermittler oder Handelspartner zum Kunden verbringen sollte oder ob diese Absatzorgane genützt und zum Einsatz gebracht werden sollten. Bei diesen Ansätzen können unterschiedlich lange Kanäle gewählt werden, die vom 0-Stufen Kanal des direkten Weges vom Produzenten zum Endkunden bis hin zu mehrstufigen Kanälen unter Einschaltung von Fach- / Groß- und Einzelhändlern reichen. (*Pepels, 2014, S. 44 ff. und Becker, 2013, S. 528 f.*) Die Absatzorganisation beschreibt den Umstand des persönlichen Kontakts des Vertreters des verkaufenden Unternehmens mit dessen Kunden. Bei dieser Auswahl der Absatzmittler wird entschieden, ob das Unternehmen mit angestellten, weisungsgebundenen und rechtlich unselbständigen Verkäufern bzw. Reisenden oder mit Handelsvertretern, Kommissionären oder Maklern als rechtlich selbständige Gewerbetreibende tätig wird. Dabei bezieht sich die Entscheidung auf die Fragen der effizienteren und kostengünstigeren Erfüllung der Vertriebsaufgaben. (*Bernecker, 2015, S. 238 f.*)

Bei der physischen Distribution werden Entscheidungen über die Absatzlogistik getroffen. Kernelemente bei dieser Betrachtung stellen die Gestaltung der Auftragsabwicklung, die Lagerung, der Transport und Wahl der Beförderungsmittel dar. (*Bruhn, 2014, S. 271 f. und Becker, 2013, S. 561*)

3.4.6.4 Die Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik (engl. ‚Promotion‘) stellt die vierte und abschließende Komponente des transaktionalen Marketingmix dar. Dabei baut sie auf die Leistungen der drei vorangegangenen Marketinginstrumente auf, d. h. der Kunde sollte die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens wahrnehmen, positiv beurteilen und schließlich auch erwerben. (*Walsh et al., 2013, S. 383*) Konkret bedeutet dies als Zielsetzung, den Bekanntheitsgrad und das Image des Unternehmens inkl. der Produkte bei den Kunden und Interessenten zu erhöhen, die Einstellung der Nachfrager zum Unternehmen und den Produkten positiv zu beeinflussen und eine Kaufabsicht bei Konsumenten zu generieren (*Homburg & Krohmer, 2006, S. 766*).

Die Kommunikationspolitik *„...beinhaltet sämtliche Kommunikationsinstrumente und Maßnahmen eines Unternehmens, um z. B. die Produkte darzustellen und mit den relevanten Zielgruppen in Kontakt zu kommen bzw. in den Dialog zu treten.“* (*Brüne, 2008, S. 85*) Dabei umfasst die Kommunikationspolitik eines Unternehmens drei Ausprägungen: die externe, marktgerichtete Kommunikation wie z. B. Werbung, die interne, innerbetriebliche Kommunikation wie z. B. Mitarbeiterzeitschriften und die interaktive Kommunikation

zwischen Mitarbeitern und Kunden wie z. B. Kundenberatung. (Bruhn, 2014, S. 200) Somit müssen die einzelnen Instrumente der Kommunikation aufeinander abgestimmt werden, das bedeutet, eine integrierte Marketingkommunikation im Unternehmen aufzubauen. (Kotler et al., 2016, S. 670)

Basisinstrumente dieser integrierten Kommunikation stellen die Werbung, die Verkaufsförderung, die Öffentlichkeitsarbeit und der persönliche Verkauf dar. (Kuß & Tomczak, 2006, S. 234 f.) In den letzten Jahren hat sich die Art der Kommunikation durch den technischen Fortschritt und die damit verbundene, drahtlose Kommunikation durch Handys, Smartphones und Tablets stark verändert. Durch diese Möglichkeiten sind Kunden heute besser informiert und können sich so unabhängig durch Informationsseiten im Internet, Blogs, Chatrooms und sozialer Netzwerke eine eigene Meinung zu Produkten bilden. Daher kann heute auch das Direktmarketing mit den elektronischen Möglichkeiten als weiteres Basisinstrument der Kommunikationspolitik angesehen werden. (Kotler et al., 2016, S. 668 ff.)

Bei der Auswahl der Kommunikationsstrategie können drei grundlegende Aspekte die Positionierung eines Angebotes darstellen: die Aktualität eines Angebotes, bei der triviale Bedürfnisse befriedigt werden, die Information, bei der Unternehmen rational über ein Produkt informieren und die Emotionalität, die bei austauschbaren Produkten ein Erlebnis bzw. positive Gefühle mit dem eigenen Produkt assoziieren sollen. (Kroeber-Riel & Esch, 2004, S. 39 ff.) Diesbezüglich müssen die Produkte und Dienstleistungen nach den genannten Ansätzen im Konkurrenzumfeld überprüft und die Kommunikationsmaßnahmen nach bestmöglichen Ergebnischancen⁴¹ für das Unternehmen ausgewählt werden.

Nachdem die Kommunikationspolitik Einfluss auf die anderen Marketinginstrumente ausübt und somit wechselseitige Beeinflussungen der Marketinginstrumente existieren, behindert dieser Umstand die Erfolgskontrolle der einzelnen Marketingmaßnahmen in erheblichem Maß. (Nieschlag et. al., 2002, S. 986)

3.4.6.5 Die Personalpolitik

Die Personalpolitik (engl. ‚Personnel‘ oder ‚People‘) wird in der Literatur häufig als das fünfte P bezeichnet und ist das erste der drei neuen Dimensionen des erweiterten Marketingmix. Im Gegensatz zu den Marketinginstrumenten des Transaktionsmarketings konzentriert sich die Personalpolitik hauptsächlich auf das Unternehmen selbst und ist somit als internes Marketing-Instrument zu verstehen (Meffert & Bruhn, 2012, S. 368).

⁴¹ Auch in der Werbung als einem Instrument der Kommunikationspolitik sind Erfolge schwer zu belegen, so wird auf die Problematik der empirisch messbaren Effektivität von Werbemaßnahmen verwiesen, siehe dazu Nöcker, 2014, S. 43 ff.

Aus dem Dienstleistungssektor kommend, ist dieser Bereich heute auch aus dem produzierenden Gewerbe nicht mehr wegzudenken, da die angebotenen Produkte häufig mit Dienstleistungen des Anbieters verknüpft sind (Levitt, 1972, S. 41). Die Personalpolitik spielt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle, da sich die Unternehmen mit diesem Element eine zusätzliche Differenzierung zum Wettbewerb schaffen können (Kotler et al., 2016, S. 447). Die Mitarbeiter stellen dabei den zentralen Faktor dar⁴², die Beratungs- oder Verkaufsdienstleistungen erbringen und somit den Kontakt mit dem Kunden herstellen und aufrechterhalten. (Wiesner & Sponholz, 2007, S. 131 f.) Das Leistungspotential des Unternehmens wird vornehmlich durch die Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter bestimmt, die im direkten Kundenkontakt stehen und das Image des Unternehmens nach außen darstellen (Hollensen, 2010, S. 77). Dazu stellt Magrath fest: „Customers identify and associate the traits of service personnel with the firms they work for.“ (Magrath, 1986, S. 48). Untersuchungen konnten weiterhin aufzeigen, dass sich einerseits die Anstrengungen und Kenntnisse des Mitarbeiters während der Dauer der durchgeführten Dienstleistung direkt auf die Kundenzufriedenheit auswirken (Specht et al. 2007, S. 548) und andererseits ein positiver Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit besteht (Wiesner & Sponholz, 2007, S. 132 f.). Aus diesen Gründen stellt die Mitarbeiterqualifizierung und Mitarbeiterzufriedenheit ein wichtiges Ziel der Personalpolitik im Sinne des Marketing dar und ist daher als ein essenzieller Erfolgsfaktor für das Unternehmen anzusehen (Hollensen, 2010, S. 77 und Zollondz, 2005, S. 110)

3.4.6.6 Die Prozesspolitik

In den Bereich der Prozesspolitik (engl. ‚Processes‘) fallen Prozessoptimierungen im Unternehmen, die für den Kunden durchgeführt werden. Entscheidend für den Erfolg ist diesbezüglich die Art und Weise, in der Leistungen an Menschen oder Dingen durchgeführt werden. Die Leistungsabläufe sollen dabei effizient gestaltet und die Organisationsstruktur darauf abgestimmt werden. (Wiesner & Sponholz, 2007, S. 95) Der Konsument muss den angebotenen Service auf zwei Ebenen erfahren: „This experience is greatly affected by both the setting that is visible to consumers and the physical assets hidden from view but critical to providing the service.“ (Magrath, 1986, S. 48) Durch diesen Ansatz kann sich der Leistungsanbieter von den Konkurrenten differenzieren, indem er dem Kunden beispielweise einen überlegenen Auslieferungsprozess anbietet oder Wartezeiten minimiert (Kotler et al., 2016, S. 447). Weitere Möglichkeiten in diesem Bereich stellen die Interaktionstechnik, der Interaktionsprozess und der Erstellungsprozess dar. Bei der Interaktionstechnik steht die Art und Weise der Kontaktaufnahme mit dem Kunden im Vordergrund (Ansprache durch Telefon, Fax, E-Mail, persönlich, etc.). Der Interaktionsprozess beschreibt die

⁴² In anderen Veröffentlichungen werden im Bereich ‚Personnel‘ neben den Mitarbeitern noch Mitkonsumenten, betroffene Anwohner oder öffentliche Entscheidungsträger als Adressaten genannt, vgl. Zollondz, 2005, S. 107

Geschwindigkeit, Bequemlichkeit, Erkennbarkeit, Bedienungsfreundlichkeit, Interaktionsqualität, Kundenbeteiligung und Bearbeitungsqualität der Dienstleistung. Der Erstellungsprozesses sollte professionell, reproduzierbar und qualitätsorientiert sein und die Fragen beantworten, ob individuell oder kollektiv bzw. persönlich oder automatisiert vorgegangen werden soll. (*Rafiq & Ahmed, 1995, S. 6 f. und Wiesner & Sponholz, 2007, S. 95 f.*) Ziel dieses sechsten Ps des Marketingmix ist es somit, an der Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen die Geschäftsprozesse kundenorientiert zu gestalten, zu optimieren und Kreativität und Innovationen umzusetzen. (*Zollondz, 2005, S. 112*)

3.4.6.7 Die Physical Facilities

Die Physical Facilities (oder Physical Environment, Physical Aspects, bzw. Physical Evidence) stellen das letzte der sieben Marketing Ps dar und können mit Ausstattungspolitik, oder Ambiente übersetzt werden. Das Unternehmen versucht in diesem Bereich, ein entspanntes, harmonisches Umfeld zu schaffen, sich mit seinem eigenen Erscheinungsbild beim Kunden positiv zu verankern. (*Kotler et al., 2016, S. 447*) Hintergrund dieser Betrachtung ist der Umstand, dass Unternehmen versuchen, ihren Service für den Kunden anhand der Physical Facilities sichtbar, fassbar und erlebbar zu machen (*Shostack, 1977*). Das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens gliedert sich dabei in verschiedene Bereiche auf: Geschäftsräume des Vertriebs (Einrichtung, Ausstattung, Bequemlichkeit, etc.), Orte der Dienstleistungserbringung (Ausleuchtung, Farbgebung, Sauberkeit, Bequemlichkeit, Design, Komfort, Ästhetik, etc.) aber auch mobile bzw. virtuelle Umgebungen oder Empfangsgeräte. (*Wiesner & Sponholz, 2007, S. 97 f.*) In diesen Fällen können Überschneidungen mit dem Bereich der Kommunikationspolitik / Promotion entstehen, demzufolge müssen diese Elemente aufeinander abgestimmt werden. (*Zollondz, 2005, S. 113 f.*) Dieses siebente P stellt den letzten Punkt des Marketing-Instrumentariums dar und schließt damit den erweiterten Marketing-Mix nach *Booms & Bitner, 1981* ab.

3.5 Zusammenfassung der Erkenntnisse zum Marketingkonzept

Entwicklungstechnisch befindet sich das Marketing in der Phase der Beziehungs- und Netzwerkorientierung, wobei die Umfeldorientierung mit dem Thema Nachhaltigkeit ebenfalls noch in das moderne Marketing hineinwirkt. Es wird Wert auf langfristige und damit profitable Kundenbeziehungen gelegt, bei denen Güter und Dienstleistungen aus nachhaltiger Produktion mit Hilfe des überall verfügbaren, mobilen Internets vermarktet werden sollen. Diese Rahmenbedingungen bilden für den Holzhausbau generell günstige Bedingungen, allerdings steht die mittelständische Holzhausindustrie diesbezüglich auch vor Herausforderungen, wie der Anwendung der modernen, mobilen Digitaltechniken und dem Tatbestand, dass Wiederholungskäufe von Kunden eher selten sind, da ein Hausbau bzw. Hauskauf im Leben eines Menschen nicht häufig stattfindet. Damit bedeutet dies im Sinne des Relationship-Marketing nicht, dass die Kunden aufgrund von langfristigen und guten Beziehungen immer wieder ein Haus kaufen werden, aber dass eine langfristige und positive Kundenbeziehung, bei der die Kunden als Vermögenswert gesehen werden (Forbes, 2007, S. 4 ff.), sehr zuträglich für eine hohe Empfehlungsrate sein kann.

Die Konzipierung und Anwendung des Ansatzes des Marketingkonzeptes verspricht Unternehmen rentableres Wirtschaften im Vergleich zu ad hoc Maßnahmen ohne strategische Einbettung in ein Gesamtsystem. Allerdings ist hierzu die konzeptionelle Kette von Umwelt- und Unternehmensanalyse mit anschließender Kristallisation, der Zielsetzung, Erarbeitung der Marketingstrategien und letztendlich der Umsetzung des Marketing-Mixes erforderlich. Die Umweltanalyse spielt dabei eine herausragende Rolle, da hier geklärt wird, ob Potential bei Kunden und auf dem Markt für das Produkt besteht, wie stark sich der Wettbewerb darstellt und ob die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen günstig sind. Die Unternehmensanalyse, in diesem Fall die Branchenanalyse, stellt die Stärken und Schwächen des Unternehmens/Sektors dar. In der SWOT-Analyse werden diese Elemente dann vereint. Aus diesen Ergebnissen werden zunächst die Marketing-Ziele abgeleitet, daran orientieren sich die fünf Marketing-Strategien, die die Basis der sieben operativen Marketing-Mix Elemente bilden, die das Gesamtkonzept beschließen. Diese Herangehensweise bildet den Fahrplan für ein Unternehmen bzw. für einen Sektor oder eine Nische, um sich am Markt erfolgreich durchzusetzen. Dieser Ansatz bildet die Grundlage für das Marketingkonzept im Holzhausbau, der rote Faden, nach dem vorgegangen werden sollte. Im folgenden Kapitel wird zu analysieren sein, welche Elemente des Marketingkonzeptes für die Holzhausbranche bereits durch Sekundäranalysen vorliegen und in welchen Bereichen Ergebnisse aus einer neuen Primärerhebung notwendig sind.

4. Stand der Forschung im Bereich Holzhausmarketing

Der Holzhausbau stellt sich als Teilbereich der Baubranche in Deutschland dar, daher wird in diesem Abschnitt zunächst das Verhältnis des Bauens im Allgemeinen zum Marketing analysiert. Im Anschluss wird das Marketingverständnis im Holzhausbau beleuchtet, das sich dann im speziellen mit den bestehenden, strategischen Ansätzen befasst und sich schließlich mit den existierenden Elementen der Marketingkonzeption im Holzhausbau auseinandersetzt. Als Zielsetzung dieses Kapitels steht das Aufstellen des Marketingkonzeptes für die Holzbaubranche mithilfe der vorhandenen Sekundärdatenanalysen und der Erkenntnis, welche Elemente aus der Primärdatenerhebung noch zur Vervollständigung des Marketingkonzeptes hinzugewonnen werden müssen.

4. 1 Das Marketingverständnis der deutschen Baubranche

Die Zahlen der deutschen Bauwirtschaft zeigen, dass die Baugenehmigungen beim Neubau von Häusern von 213.305 im Jahr 2011 auf 222.280 im Jahr 2015 angestiegen sind (*Statistisches Bundesamt, 2016b*). Der Umsatz wird mit einem Wachstum von 2,5% für 2016 bei ca. 235 Mrd. Euro gesehen (*Schneider, 2016*), der Wohnungsbau steigt um 5% von 2015 auf 2016 auf ca. 38 Mrd. Euro (*Deutsche Bauindustrie, 2016b*). Damit bildet die deutsche Bauwirtschaft im Jahr 2015 ca. 10% der Leistung am Bruttoinlandsprodukt (*Deutsche Bauindustrie, 2016a*) und beschäftigt 5,7 % aller Erwerbstätigen bzw. 2,44 Mio. Menschen in Deutschland (*Statistisches Bundesamt, 2016c*).

Die Lage der deutschen Bauwirtschaft stellt sich somit als sehr solide und zukunftsfähig dar. Umso mehr ist es verwunderlich, dass sich die Marketingwissenschaft bisher nur am Rande mit diesem Schlüsselbereich der deutschen Wirtschaft beschäftigt hat. Ein Erklärungsansatz könnte historisch bedingt sein, da seit dem 19. Jahrhundert der Staat die Rechtsnormen für den Bausektor vorgab und es den Bauunternehmen vorzugsweise darum ging, diese Rechtsnormen zu kennen und einzuhalten, um an staatlichen Förderprogrammen zu partizipieren und keine Rechtsstreitigkeiten zu riskieren. Das Planen und Bauen nach Markt- und Kundenbedürfnissen spielte daher lange Zeit keine Rolle (*Pachowsky, 2000, S. 142 f.*)

Die Bauwirtschaft wird als vorgelagerter Bereich der Immobilienwirtschaft verstanden, der Teil des Handwerks darstellt und damit zum sekundären Sektor der Volkswirtschaft gerechnet werden kann. Die Immobilienwirtschaft⁴³ befasst sich dagegen mit der nachgelagerten Betrachtung der dauerhaften, sich wiederholenden und gewerblichen Entwicklung, Nutzung und Vermarktung von Wohn- und Gewerbeimmobilien. (*Hellerforth, 1996, S. 5*). Für die Analyse in dieser Arbeit wird der Fokus auf die Bauwirtschaft gelegt, da kleine und mittelgroße Holzbauunternehmen, die für private Endkunden Einfamilienhäuser

⁴³ Für den Bereich Immobilienmarketing existieren in Deutschland eine Vielzahl an Veröffentlichungen, wie beispielhaft die Werke von *Hogenmüller, 2014, Ertle-Straub, 2013, Schulte, 2001, und Scheuch, 2005* zeigen.

errichten, Zielpunkt der Untersuchung darstellen und keine wirtschaftlichen Interessen an der Nutzung oder Betreuung der Immobilien haben. Die Bauwirtschaft kann in diesem Sinne wie folgt allgemein definiert werden:

„Die Bauwirtschaft bezeichnet den Teilbereich einer Volkswirtschaft, der sich mit der Errichtung, Erhaltung und Nutzung von Bauwerken sowie mit der Anpassung und Veränderung von Bauwerksbeständen durch Bautätigkeit befaßt.“ (Rußig et al., 1996, S.11.)

Bauen und Marketing stellen zwei Begrifflichkeiten dar, die lange Zeit keinen gemeinsamen Interessensraum hatten und sich in voneinander getrennten, wissenschaftlichen Sphären bewegten. Im Sinne einer strategischen Auseinandersetzung mit dem Marketing wurde immer wieder darauf hingewiesen, dass die Bauunternehmen die Notwendigkeit einer Marktorientierung generell erkannt haben, die strategische Planung und deren systematische Umsetzung aber nur selten erfolgt. (König, 1994, S. 112; Marhold, 1996, S. 311; Pietsch, 2005, S. 1)

Diesbezüglich sind die wesentlichen Besonderheiten der Bauwirtschaft im Allgemeinen und Marketingspezifika für den privaten Haushalt bzw. Einfamilienhausbau im Speziellen in Tab. 5 dargestellt.

Bauleistung	Komplexes Waren- und Dienstleistungsbündel
Auftragsfertigung:	hohes Auftragsrisiko besteht (Kapazitätsauslastung)
Baustellen-Einzelfertigung	personalintensive, individuelle, handwerkliche Fertigung
Regionaler Wirkungsbereich	hohe Transportkosten, wechselnde Standorte
Investitionsart	Langfristigkeit, Höhe, Vorfinanzierung, Eigenkapitalknappheit
Heterogene Auftraggeber	Bevorzugung positiv bekannter Anbieter durch den Kunden
Spezifische Risiken	Witterungsbeständigkeit, Baugrund
Direkte Interaktion	Persönlicher Verkauf aufgrund des komplexen Produktes
Variabilität Leistungsumfang	Leistungsbeschreibung, individuelle Vertragsgestaltung
Staatlicher Einfluss	Konjunkturpolitik durch politische Entscheidungen (KfW etc.)

Tab. 5: Besonderheiten der Bauwirtschaft; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Marhold, 1996, S. 317 ff. und Pietsch, 2005, S. 37 ff.

In Tab. 5 ist zu erkennen, dass sich die Bauwirtschaft deutlich von anderen Wirtschaftszweigen wie dem klassischen Konsumgütermarketing unterscheidet und damit eines eigenständigen Marketingansatzes bedarf.

Die bisher erschienene Literatur in diesem Themenbereich beschäftigte sich mit Teilbereichen von Marketing und Bauen, so wurde Nachhaltigkeits-Marketing in der Baubranche anhand von Best-Practices aus der Schweiz beschrieben (Belz et al., 2005), Kundenzufriedenheit bei Kunden von Baukonzernen analysiert (Heilfort & Strich, 2004 sowie Bahr, 1999), Bauen im B2B-Bereich aus Marketing- und Prozessgestaltung bewertet (Köster, 2007) oder Bau- und Immobilienmarketing vermischt (Streibich, 2011).⁴⁴ So erschien ‚Marketing und Prozessgestaltung am Baumarkt‘ als wissenschaftliche Abhandlung mit der Anmerkung, dass das „...Interesse an Themen der Wertentstehung in der baubetrieblichen Leistungserstellung sowie der Erzielung einer nachhaltigen Kundenzufriedenheit...“ (Köster, 2007, S. VII) in der Baubranche nach wie vor nicht zu erkennen ist.

Für den Marketing-Teilbereich der Kundenzufriedenheit entwickelte Kano⁴⁵ ein Modell, das Bahr im Jahr 1999 für die spezifischen Anforderungen im Bausektor untersuchte, anpasste und adaptierte (siehe Abb. 22).

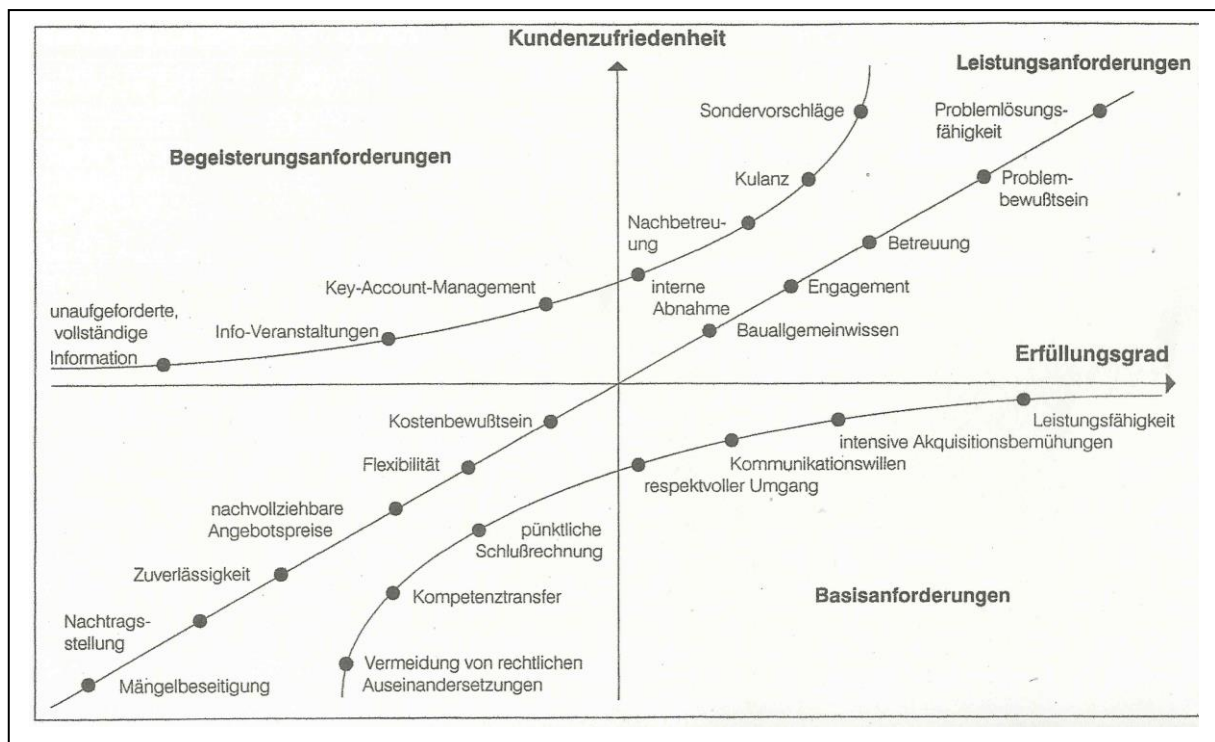


Abb. 22: Anforderungen an SFB-Bauunternehmen; Quelle: Bahr, 1999, S. 120

Dabei ist die Kundenzufriedenheit abhängig von drei Anforderungsebenen des Kunden: die Basisanforderungen, deren Erfüllung vom Kunden als selbstverständlich angesehen werden und die bei Nichterfüllung hohe Unzufriedenheit beim Kunden generieren, die Leistungsanforderungen, die vom Kunden ausdrücklich verlangt werden und die positiv wie negativ wirken können sowie die Begeisterungsanforderungen, die vom Kunden weder

⁴⁴ Eine Übersicht der bis zum Jahr 1993 erschienenen Literatur erstellte Stark in der Schriftenreihe ‚Führungsaufgabe Baumarketing‘ des Informationszentrums Raum und Bau der Fraunhofer Gesellschaft

⁴⁵ Das Kano-Modell basiert auf den Untersuchungen des japanischen Wissenschaftlers Noriaki Kano, siehe Kano et al., 1984, S. 147 ff. und Jochem, 2010.

formuliert noch erwartet werden, die aber bei Erfüllung zu hoher Kundenzufriedenheit führen können. Dieses Modell liefert in diesem Bereich somit erste Anhaltspunkte für Marketingansätze in der Baubranche. (Bahr, 1999, S. 119 f. und Streibich, 2011, S. 42)

Die baubetriebswirtschaftliche Literatur wurde – wie beschrieben – punktuell mit Ideen und Konzepten des Marketing durchdrungen⁴⁶, so erschienen aus Gründen des Mangels an wissenschaftlichen Veröffentlichungen im Jahr 2010 die Standardwerke ‚Bau-Marketing‘ (Ziouziou, 2010) sowie der ‚Marketingprozess für Bauleistungen‘ (Girmscheid, 2010) um diese Lücke eines konzeptionellen, ganzheitlichen Ansatzes zu schließen und Theoretikern und Praktikern am Bau eine Möglichkeit der Wissenszuwachses anzubieten.

Ähnlich erging es auch der deutschen Holzbaubranche, die in der Vergangenheit ebenso wenig Überschneidungen mit dem Thema Marketing aufweisen konnte. Da die Holzbaubranche als eigenständiger, individueller und höchst spezieller Bereich innerhalb des Bauwesens angesehen werden muss, bedarf es in diesem Forschungsbereich eigenständiger Analysen der gesamten Marketingthematik.

⁴⁶ Eine Ausnahme bildet das von Renner 1996 herausgegebene Werk ‚Baumarketing‘, das eine starke Praxisorientierung aufweist und mit konkreten Handlungsempfehlungen für Bauunternehmer versehen ist, jedoch keine wissenschaftliche Abhandlung im klassischen Sinne darstellt. Einen strategischen Ansatz bildet das von Diederichs, 1996 veröffentlichte Werk ‚Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung‘, das auch einzelne Elemente des strategischen Marketing enthält.

4. 2 Das Marketingverständnis im Holzhausbau

Die Marketingwissenschaft in der Holzbaubranche stellt einen jungen Zweig in der deutschen Forschungslandschaft dar. Erste Forschungsergebnisse zum Thema Marketing und Holzhausbau wurden um die Jahrtausendwende von verschiedenen Institutionen veröffentlicht, die in ihren Berichten Teilaspekte eines konzeptionellen Marketings erkennen ließen.

Größere Verbundprojekte wie die ‚Holzwende 2020plus‘ oder die ZUFO-Projekte (Zukunftsmärkte der Forst-Holz-Kette) entstanden, die auf den Analysen des Holzabsatzfonds bzw. der Compagnon-Marktforschungen aus den Jahren 2000 und 2002 aufbauten. Daher ist das Verständnis der Branche für das Marketing nicht durch jahrzehntelange Forschungen vorgeprägt bzw. gefestigt. Im Gegenteil, das Marketing wird in den Unternehmen meist stiefmütterlich behandelt oder ausgeklammert, so fordert *Henseling* in ihrer Untersuchung aus dem Jahre 2008, dass dem Marketing nach wie vor keine adäquate Stellung in der Branche beigemessen wird (*Henseling, 2008*). Aus diesem fehlenden Marketingverständnis heraus entwickelt dieses Forschungsvorhaben nun einen strategischen Marketingansatz für die Holzbaubranche in Deutschland.

In diesem Kapitel werden die einzelnen Elemente des Marketingkonzeptes für die Holzhausbranche zerlegt und analysiert, um den Stand der Forschung in diesem Bereich aufzuzeigen. Zunächst werden die strategischen Aspekte des Marketingkonzeptes beleuchtet, im Anschluss die operativen Elemente dargestellt. Als Ergebnis wird das Marketingkonzept mit den bereits bestehenden Sekundärdaten gefüllt, um aufzuzeigen, in welchen Bereichen die Primärerhebungen durchgeführt werden müssen, um am Ende ein vollständiges Marketingkonzept für die mittelständische Holzbaubranche in Deutschland darstellen zu können.

4.2.1 Strategisches Marketing im Holzhausbau

Der erste große, strategische Bereich bei einem Marketingkonzept bildet die Unternehmensanalyse (siehe Kap. 3.4.1). In dieser Untersuchung wird als Unternehmensanalyse eine Branchenanalyse der mittelständischen, deutschen Holzbauunternehmen durchgeführt. Dieses Element bildet die Ausgangsbasis, um die Elemente Stärken/Schwächen für die folgende SWOT-Analyse durchzuführen. Die Elemente der Stärken und Schwächen ergaben die Analysen von *Hoffmann & Monhaupt, 2010*, *Arnold et al., 2007*, und *Haas & Wagener-Lohse, 2008*, die in Abb. 22 zusammengefasst sind, und die Antwort auf die Teilfragestellung 1 (siehe Kap.1.1) bilden. Die Ergebnisse der drei Untersuchungen sind größtenteils deckungsgleich bzw. ergänzen sich gegenseitig.

Zu unterschiedlichen Betrachtungen kamen *Haas & Wagener-Lohse* bei der Preisbetrachtung, die das Fehlen eines wettbewerbsfähigen Preissystems als Schwäche

ansehen, wohingegen die Schlussfolgerungen von *Arnold et al.* die Preise und deren Bildung nicht als entscheidenden Wettbewerbsvorteil einstufen, da der Erhebung nach die deutsche Holzbaubranche dem Qualitätsvorsprung einen wesentlich höheren Stellenwert beimisst.

Stärken der Holzbauunternehmen

- Hohe Produktqualität
- Technologische Kompetenz
- Hohe Design- und Gestaltungsmerkmale
- Lieferzuverlässigkeit / Termintreue
- Regionale Stärke der einzelnen Anbieter und Kund(inn)ennähe
- Schnelle und flexible Bearbeitung und Herstellung (Zulieferernähe)
- Starke Unternehmensleitungen mit schnellen Entscheidungen
- Einbindung der Kundenwünsche / individuelle Anfertigungen
- Gute Dämmeigenschaften und gute Ökobilanz von Holz (Energiepass)

Schwächen der Holzbauunternehmen

- Geringe Betriebsgrößen mit Kostennachteilen in Produktion und Einkauf
- Geringes Eigenkapital
- Kleinteiligkeit der Branche führt zu fragmentiertem und intransparentem Angebot
- Mangelnde Vernetzung der Branche / fehlende Lobbyarbeit
- Fachkräftemangel
- Materialeigenschaften und. (Pflegebedarf) und –kosten
- Imageprobleme von Holz
- Wettbewerbsfähiges Preissystem
- Marktbearbeitung / Marktpräsenz
- F&E-Kompetenz
- Geringe Marketingkenntnisse, kaum strategische Langfristplanung

Abb. 23: Stärken & Schwächen-Analyse der Holzbaubranche in Deutschland; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an *Hoffmann & Monhaupt, 2010, S. 97 ff.*, *Arnold et al., 2007, S. 58 ff.* und *Haas & Wagener-Lohse, 2008, S. 104 ff.*

Ein weiteres, unklares Element bildet die Eigenschaft ‚Einbindung der Kundenwünsche / Individuelle Anfertigungen‘, die in den drei Untersuchungen übereinstimmend als Stärke aufgeführt ist, jedoch bei *Henseling* als Schwäche der Branche charakterisiert wird, da hier das Element dem Marketing zugeordnet ist und Marketingkenntnisse und –umsetzung als stark verbesserungswürdig angesehen werden (*Henseling, 2008, S. 6*).

Insgesamt lässt sich mehrheitlich ein konsistentes Bild der Branche zeichnen, die den Fokus nach wie vor auf eine hohe Produktqualität und den Baustoff Holz an sich legt, diese Qualität auf dem Markt und bei den Kunden jedoch nicht effizient positionieren kann.

Diesen Effekt belegen die Untersuchungen zum Bauen mit Holz, die dem Baustoff Holz hohe Sympathiewerte bei der Bevölkerung beimessen, bei der konkreten Entscheidung für den Neubau des Eigenheimes jedoch deutlich unter diesen Zustimmungswerten liegen (*Scheer et al., o. J.; Statistisches Bundesamt, 2016a*).

Den zweiten großen Bereich bildet die Umweltanalyse (vgl. Kap. 3. 4. 2), die die externen Rahmenbedingungen des Unternehmens analysiert und beschreibt und somit die Teilfragstellung 2 (siehe Kap. 1.1) bearbeitet und resümiert.

Ein wesentliches Element der Mikro-Analyse bildet die Zielgruppenanalyse, die für das Marketing von essentieller Bedeutung ist. Hauptzielgruppe für das Einfamilien-Holzhaus stellt die klassische Familie mit Kindern dar. Die bauaktive Bevölkerungsgruppe besteht aus den heute 35-45 Jährigen, die aufgrund des demographischen Wandels bis 2020 um ca. 25% und bis 2050 um ca. 40% abnehmen wird (*Behrend & Erdmann, 2008, S. 39*). Daher werden Umdenkprozesse in den Unternehmen nötig sein, um die zukünftigen Verkaufslücken bei den Einfamilienhäusern schließen zu können. Eine weitere, aus dem demographischen Wandel hervorgehende Zielgruppe, besteht in der Bevölkerungsgruppe 50plus, die in den kommenden Jahren bis 2020 stark zunehmen wird (*Statistisches Bundesamt, 2016d*). Die Wohnbedürfnisse dieser zahlungskräftigen Zielgruppe stellen die Unternehmen vor neue Herausforderungen⁴⁷, da hier altersgerechte Qualitätsstandards wie Barrierefreiheit etc. einzuhalten sind (*Hoffmann & Monhaupt, 2010, S. 86*). In Kombination mit den beiden erwähnten Zielgruppen kann die ‚LOHA‘-Bewegung für den Holzhausbau genutzt werden. Die englischsprachige Abkürzung steht für ‚Lifestyle of Health and Sustainability‘ und beschreibt einen nachhaltigen Lebensstil durch Gesundheitsorientierung und schonendem Umgang mit der Natur. (*Henseling, 2008, S. 23*) Positive Entwicklungen für diesen Verbrauchertypus mit umwelt- und sozialetischer Konsumhaltung sehen Erhebungen der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK). Nach diesen Zahlen betrug im Jahr 2007 die LOHA-Kernzielgruppe 9,6%, im Jahr 2015 bereits 15,1% der deutschen Bevölkerung. (*Gesellschaft für Konsumforschung, 2016*) Eine weitere wichtige Zielgruppe der Holzhaushersteller stellen die Architekten und Planer dar, da diese einen erheblichen Einfluss auf die Bauherren auch bei der Baustoffwahl ausüben (*Compagnon Marktforschung, 2000, S. 34*), und damit auch als mittelbare Zielgruppe, die es als Holzhaushersteller positiv zu beeinflussen gilt, berücksichtigt werden muss.

Konkrete Erhebungen zu möglichen Zielgruppen im Holzhausbau führten *Rubik & Monhaupt* in einer repräsentativen Untersuchung in Deutschland durch, die verschiedene Typisierungen bezüglich holzaffinen und holzaversen Personengruppen erbrachte. Die Gruppe der postmateriellen Holzaffinen (14%) vereinen eine emotionale Beziehung zur Umwelt, besitzen ein hohes Bildungsniveau und hohes Einkommen. Die Gruppe der Holznewcomer (17%) sind mittleren Alters und mittlerer Bildung und sehen Holz als gesundes und umweltfreundliches Material an; sind städtisch geprägt, der Anteil der

⁴⁷ Bei einer Befragung von Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen zum demographischen Wandel in Deutschland gaben 55% der Befragten an, die Zielgruppe 50plus sei zu heterogen und bedürfe einer differenzierten Strategie, 41% erläuterten, der Markt dazu sei schwer einschätzbar, und 34% erklärten ihr Unwissen zu altersspezifischen Anpassungen ihrer Produkte (*Commerzbank, 2016*).

Selbständigen ist - bei eher niedrigem Einkommen - hoch. Die Gruppe der desinteressierten Holzaufsteiger (5%) verfügt über ein eher negatives Bild von Wald und Holz, die tatsächliche Verwendung als Baustoff für Wohnhäuser ist jedoch sehr hoch, ebenso wie das Einkommens- und Bildungsniveau. Die etablierten Holzaffinen (11%) haben grundsätzlich ein hohes Image von Holz, sehen es als wertbeständig und langlebig an. Die Gruppe setzt sich v. a. aus Selbständigen und Freiberuflern zusammen und verfügt über ein mittleres-gehobenes Bildungsniveau bei hohem Einkommen und kann aufgrund ihrer Holzfreundlichkeit als Multiplikatoren genutzt werden. (Rubik & Monhaupt, 2008, S. 38) Zusammengenommen bilden die vier holzaffinen Typen bzw. Gruppen ca. 41% der deutschen Bevölkerung ab, die mit zugeschnittenen Marketingstrategien und Maßnahmen⁴⁸ für den Holzhausbau gewonnen werden könnten. Da im Jahr 2015 ca. 16% der Neubauten bei Einfamilienhäusern in Holzbauweise errichtet wurden (Statistisches Bundesamt, 2016a), besteht in diesem Fall ein hohes Potential für die zukünftigen Entwicklungen. Abbildung 24 soll die Zielgruppenbildung im Holzhaussektor verdeutlichen:

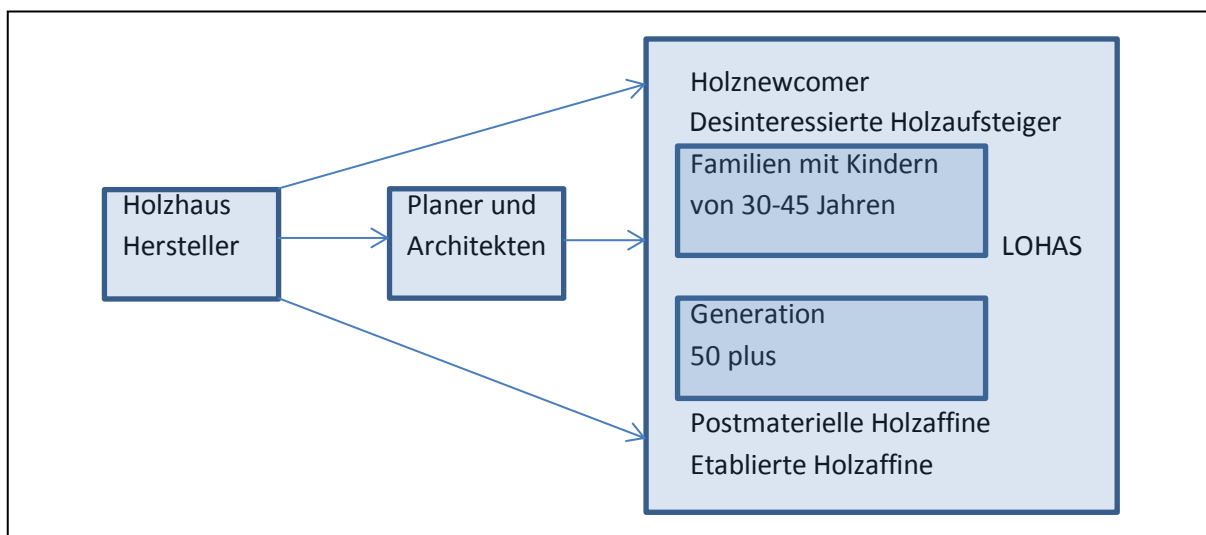


Abb. 24: Zielgruppenbildung und -beeinflussung im privaten Holzhausmarkt; Quelle: eigene Darstellung

Die beiden Kernzielgruppen ‚Familien mit Kindern‘ und ‚Generation 50plus‘ werden beeinflusst und umgeben von der Entwicklung des LOHAS-Lifestyle sowie den vier holzaffinen Gruppen, die in die beiden Kernzielgruppen hineinwirken können. Die Rolle der Architekten und Planer ist aus Sicht des Unternehmens ebenso wichtig, da diese die Zielgruppen vor, während und nach dem Bauprozess betreuen und maßgeblich beeinflussen.

⁴⁸ Als Fallbeispiel dient der ZimmerMeisterHaus e. V., in dem sich über 90 Holzbau- und Zimmereibetriebe zusammengeschlossen haben, um eine gemeinsame Marketingplattform aufzubauen (siehe www.zimmermeisterhaus.de). Bei der Kundenanalyse nach den sog. Sinus-Milieus stellte sich heraus, dass die Kunden vor allem aus der Mittel- und Oberschicht und damit aus den Milieus der bürgerlichen Mitte, der Etablierten sowie dem konservativen und postmateriellen Milieu stammten, siehe eine ausführliche Beschreibung dazu bei Henseling, 2008, S. 22.

Um konkrete Kundenbedürfnisse an ein Holzhaus beschreiben zu können, wird an dieser Stelle der Bauprozess bzw. der Kaufentscheidungsprozess eines Hauses an sich analysiert und dargestellt.

Die Kaufentscheidung beim Hausbau stellt sich für den Bauherren als High-Involvement-Entscheidung (*Hollensen, 2010, S. 113*) dar, da dem Bau bzw. Kauf eine umfangreiche Suche nach Informationen vorausgeht, um das Risiko einer Fehlentscheidung zu minimieren. Der Entscheidungsprozess im Allgemeinen hängt dabei von Faktoren wie dem Preis, der Lage und dem Wiederverkaufswert des Gebäudes ab (*Wiedmann & Walsh, 2000, S. 56*). Dabei ist der private Hauskauf eher als Konsumententscheidung für ein Gebrauchsgut, denn als Investitionsentscheidung aufzufassen, da beim privaten Einfamilienhausbau für Eigennutzung nicht der wirtschaftliche Ertrag durch spätere Auszahlungen von z. B. Mieten im Vordergrund steht (*Gold, 2007, S. 5*). Weiterhin grenzt sich der Bauherr mit der Wahl des Hauses und des Standorts von Gruppen in der Gesellschaft ab, von denen er sich distanzieren will. Der Hauskauf kann somit ein Ausdrucksmittel der Repräsentanz und der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Schicht darstellen. (*Bordieu, 1987 und Gold, 2007, S. 11*) Der spezifische Kaufentscheidungsprozess beim Bau eines privaten Einfamilienhauses lässt sich dabei in fünf Phasen gliedern:

1. Ansparphase	Bewußtwerdung, in Zukunft in einem Eigenheim wohnen zu wollen; dazu Eigenkapitalbeschaffung
2. Konkretisierungsphase	Grundsätzliche Entscheidung, welcher Eigentums-Typ gewählt wird: Wohnung, EFH, DHH, RH, MFH
3. Planungs- bzw. Entscheidungsphase	Entscheidungsphase bis zum Baubeginn
4. Bauphase	Vom Baubeginn bis zum Einzug
5. Tilgungsphase	Wohnen im eigenen Wohnungstypus; Abzahlungsverpflichtungen

Abb. 25: Der Kaufentscheidungsprozess beim privaten Bauherren; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Compagnon Marktforschung, 2002, S. 4

In der Ansparphase manifestiert sich der Wunsch bei den Bauherren, in einem Eigenheim wohnen zu wollen, es werden die dazu nötigen, finanziellen Ressourcen betrachtet und analysiert. In der Konkretisierungsphase wird die Entscheidung für einen Neubau, gebrauchtem Wohneigentum, die Lage sowie die Hausform bzw. das Baumaterial analysiert und ausgewählt. Bei der Planungs- und Entscheidungsphase werden die zuvor entwickelten Pläne nochmals überdacht und ggf. abgeändert, bis eine Unterschrift unter einen Vertrag gesetzt wird. Die Bauphase startet dann und endet mit dem Einzug der Bauherren. In der

letzten Phase, der Tilgungsphase, die mehrere Jahrzehnte in Anspruch nehmen kann, wohnt der Bauherr in seinem Eigenheim und bezahlt den aufgenommenen Kredit zurück. (Compagnon Marktforschung, 2002, S. 4 ff. und Gold, 2007, S. 11 f.)

Der Kaufentscheidungsprozess bei einem Einfamilienhaus kann durch das Rollenmodell von Webster & Wind, 1972, erklärt werden, dass aus dem organisationalen Beschaffungsverhalten bzw. dem Industriegütermarketing stammt (Backhaus & Voeth, 2007) und für High-Involvement-Produkte bei multipersonalen Kaufentscheidungen in den Konsumgüterbereich übertragen werden kann. Basisannahme des Modells ist, dass die Kaufentscheidung keine Person allein aus einem Impuls heraus trifft, sondern dass die Entscheidung aufgrund der Größe, Gewichtigkeit oder des Zeitrahmens von vielen Personen beeinflusst wird und der Verkäufer, in diesem Fall die deutsche Holzhausindustrie, diese Rollenvertreter kennen und mit unterschiedlichen Maßnahmen ansprechen muss (siehe Abb. 26).

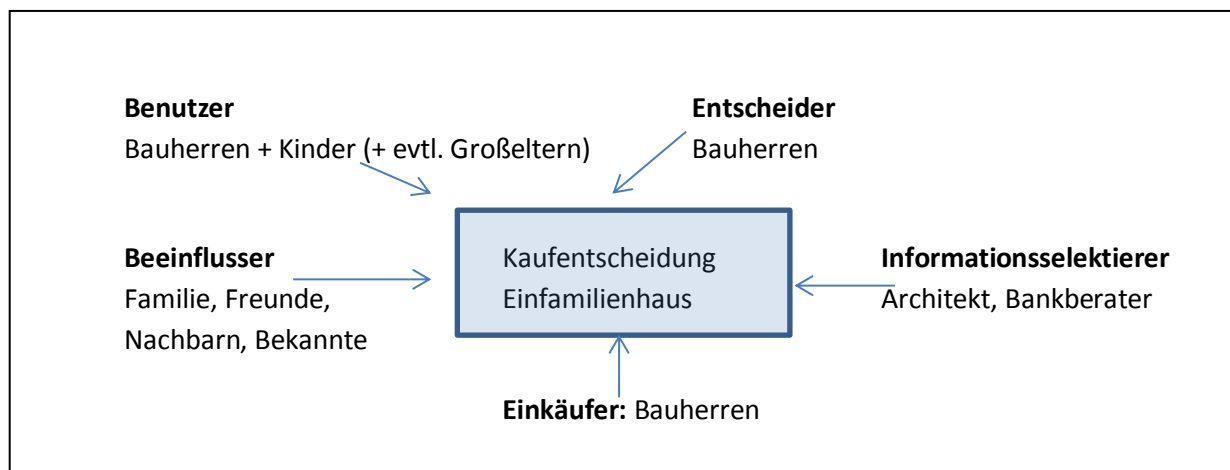


Abb. 26: Das Rollenmodell für den privaten Einfamilienhauskauf; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Webster & Wind, 1972, S. 78 ff. und Rubik & Monhaupt, 2010, S. 38 f.

Eine Darstellung der verschiedenen Rollen für den Einfamilienhausbau findet sich bei Rubik & Monhaupt, 2010, S. 38 f., die wie folgt klassifizieren: „Innerhalb des Familien- und Bekanntenkreises, der als wichtigster Einflussfaktor gilt, wird ein Bauvorhaben diskutiert. ... Ein wenig beachteter Schlüsselfaktor ist die Baufinanzierung durch die Banken. ... Eine überragende Stellung besitzen die Architekten, die beim Entwurf bereits bestimmte Baumaterialien vor Augen haben.“ Diese Verteilung der Entscheidungsmacht wird nun in das Webster & Wind Rollenmodell implementiert, und zeigt so die wesentlichen Rollen beim Hauskauf auf. In diesem Beispiel ist die Zielgruppe eine Familie mit Kindern, die gleichzeitig auch die Rolle der Benutzer innehaben (hier können Großeltern noch dazukommen). Formaler (Ein)käufer und gleichzeitig finale Entscheider sind die Bauherren, die den Kaufvertrag mit dem Unternehmen unterzeichnen. Beeinflusst wird dabei die Entscheidung der Baustoffwahl von Familie und Freunden, die jeweils ihre Erfahrungen mit dem eigenen

Hausbau gemacht haben oder wiederum davon gehört haben (*Compagnon Marktforschung, 2002, S. 35*). Die Informationsselektierer, die Informationen filtern und aufbereiten, sind Architekten und Bankberater, die aus ihrer jeweiligen Sicht den Bauherren zu Holz hin- oder wegberaten können, und in diesem Gefüge aufgrund ihrer Expertise eine entscheidende Stellung einnehmen. In der Praxis bevorzugen viele Architekten⁴⁹ den Baustoff Holz nicht (*BauInfoConsult, 2013/14, S. 174*) und raten mehrheitlich als Baustoff für ein Haus eher davon ab (*Compagnon Marktforschung, 2000, Darstellung 37*), die Banken schätzen den Massivbau aus Stein durch ihre Vergabekriterien ebenfalls als dauerhafter und wertbeständiger ein. (*Rubik & Monhaupt, 2010, S. 38 f. sowie Quetting et al., 1999, S. 29*), wodurch die Holzbauunternehmen gezwungen sind, sich mit diesen Gruppen zu beschäftigen bzw. diese Parteien von den Vorurteilen gegenüber Holz zu befreien.

Die Einstellungen gegenüber Holz im Positiven (Image) wie Negativem (Vorurteile) konnten Untersuchungen zeigen, die in der deutschen Gesamtbevölkerung, bei Bauherren sowie bei Architekten durchgeführt worden sind.

Holz besitzt in der Gesamtbevölkerung Deutschlands ein durchweg positives Image, was Erhebungen bei Gold et al. 2007 und bei den Compagnon Marktforschungen aus den Jahren 2000 und 2002 belegt werden konnte. 88% der Bevölkerung bewerteten Holz bei einer repräsentativen Befragung als recht sympathisch oder sehr sympathisch, 73% sahen Holz als Baustoff als recht gut oder sehr gut geeignet für den Hausbau an. Die überwiegende Mehrzahl der Befragten bestätigten, dass Häuser aus Holz einen schönen Anblick bieten, ein angenehmes Wohnklima haben, in dem man gesund leben kann und die mehrere Generationen halten. Weiterhin kann man seinen persönlichen Geschmack ausdrücken und gleichzeitig etwas für die Umwelt tun. (*Compagnon Marktforschung, 2000, Darstellung 4-7*) Ähnliche Zustimmungswerte wurden von Gold et al. gemessen, die bei ihrer Verbraucherbefragung Akzeptanzen (stimme zu und stimme eher zu) für den Baustoff Holz für folgende Kriterien bekamen: Holz als Baumaterial ist natürlich (99%), ist gemütlich (96%), umweltfreundlich (91%), optisch schön (94%), gesund (93%), modern (85%) und langlebig (77%). Weiterhin konnte nachgewiesen werden, dass Menschen aus ländlichen Wohngebieten den Baustoff Holz durch das direkte Erleben als vertrauten Baustoff ansehen, das bestimmte Vorurteile gegenüber Holz wie leichte Brennbarkeit, hohe Kosten und geringe Langlebigkeit mit steigendem Einkommen und höherer Bildung abnehmen, und das mit steigendem Alter die Zustimmungsraten für Holz positiv korrelieren (*Gold et al., 2007, S. 38ff.*)

Auf der anderen Seite ist Holz als Baumaterial für Häuser bei vielen Verbrauchern mit negativen Vorurteilen behaftet. Den stärksten, negativen Faktor bildet dabei der vermutete

⁴⁹ Die Zahl der Architekten, die bei holzaffinen Bauinteressierten gegen Holz argumentieren, übertrifft die Anzahl der Architekten um das 6-fache, die holzabgeneigten Bauwilligen zum Holzeinsatz raten, siehe *Compagnon Marktforschung, 2002, S. 59*

mangelnde Brand- bzw. Feuerschutz, der sowohl in der Gesamtbevölkerung als auch bei privaten Bauherren das stärkste Vorurteil bildet, in diesem Bereich weit hinter den Hauptkonkurrenzprodukten Ziegel, Kalksandstein und Beton zurückliegt und damit einen Erklärungsansatz für den Unterschied zwischen den hohen Zustimmungsraten für den Holzbau und den tatsächlich umgesetzten Bauvorhaben bietet. Latente Vorurteile gegenüber der Holzbauweise bilden der Aufwand für Instandhaltung, die geringe Witterungsbeständigkeit, die vermeintlich geringe Wertbeständigkeit bzw. Langlebigkeit der Gebäude und die vermuteten hohen Kosten. Weitere negative Assoziationen bestehen bei den Themen Schallschutz, dem Auftreten von Rissen und Fugen und dem Schwingen der Holzbalken/-decken. (*Henseling, 2008, S. 121; Compagnon Marktforschung, 2000, Darstellung 24, 32; Gold et al., 2007, S. 48f.*)

Zur Überwindung der Vorurteile werden in den Untersuchungen verschiedene Maßnahmen vorgeschlagen, die die positive, persönlich-mündliche Beeinflussung der Architekten als Multiplikatoren vorsehen, verstärkt positive Referenzobjekte aufzeigen, Hochschulen zur Sozialisation nutzen und Nachfrage bei potentiellen Bauherren schaffen sollen. (*Compagnon Marktforschung, 2000, S. 8.*)

Ein weiteres Element der Mikroanalyse bildet die Markt- und Konkurrenzanalyse (vgl. Kap. 3.4.2). Hier sind die Unternehmen der Stein- bzw. Ziegel-Massivbauweise angesiedelt, die zu den Holzhausunternehmen in direkter Konkurrenz stehen. Der gesamte, private Wohnungsbau (Errichtung von Ein- und Zweifamilienhäusern) setzte von 2014 bis 2016 auf stabilem Niveau jährlich ca. 118 Mrd. Euro in Deutschland um (*OC&C, 2014*). Die Baubranche im Allgemeinen ist ähnlich kleinteilig strukturiert⁵⁰ wie die Unternehmen des Holzbaus, so arbeiten im Durchschnitt ca. 10 Beschäftigte pro Unternehmen in einem der knapp 74.000 Betriebe zählenden, vornehmlich kleinen Unternehmen des Bauhauptgewerbes (*ZDB, 2016, S. 22*). Die wichtigsten Bau-Bundesländer nach baugewerblichen Umsatz stellen Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen dar (*BauInfoConsult, 2013/2014, S. 50*). Das stärkste Konkurrenzmaterial im Wohngebäudebau stellt mit 33.246 Fertigstellungen der Ziegelbau dar, gefolgt von 23.462 Fertigstellungen im Porenbetonbau, 18.072 Fertigstellungen im Kalksandsteinbau. Der Holzbau liegt mit 16.565 Fertigstellungen auf dem vierten Platz. Stahlbeton (8.063 Fertigstellungen), Leichtbeton (3.928 Fertigstellungen) und sonstige Baustoffe (2.220 Fertigstellungen) rangieren hinter dem Holzbau (*Statistisches Bundesamt, 2016e*). Ein Trend der Bauindustrie besteht im Fertigteiltbau, der seit Jahren anwächst und in dem der Holzbau 89% der Wohngebäude bereitstellt (*BauInfoConsult 2013/2014, S. 173*).

⁵⁰ Die letzten beiden Baukonzerne Deutschlands, die noch national und international tätig sind, sind die Unternehmen Bilfinger & Berger sowie Hochtief. Zu erwarten ist hier ein Nachrücken der mittelständischen Unternehmen, die diese Rolle in Zukunft einnehmen könnten, siehe *BauInfoConsult, 2013/2014, S. 40*

Als dritte Dimension der Mikro-Analyse ist die Funktion des Handels anzusehen (vgl. Kap. 3.4.2). Da die Vertriebskanalstufe des Handels beim Haus(ver)kauf nicht existiert, wird auf eine Analyse dieses Bereiches verzichtet.

Die zweite Ebene der externen Analysen bildet die Makro-Analyse, die die gesellschaftliche Umwelt der Unternehmung (in dieser Untersuchung die der Branche) betrachtet. In diesem Bereich kann die PESTLE-Analyse dazu verwendet werden, um die Sektoren des politischen, ökonomischen, soziokulturellen, technologischen rechtlichen und ökologischen Umfeldes zu beleuchten. (vgl. Kap. 3.4.2)

Das politische Umfeld, und damit der politische Einfluss auf bestimmte Unternehmen, Branchen und Produkte spielt im Bausektor eine nicht zu unterschätzende Rolle. Der Staat beeinflusst bzw. stimuliert diesen Wirtschaftsbereich mit unterschiedlichen Maßnahmen, die in dieser Untersuchung für den Einfamilienhausbau erläutert werden. Durch die Vorgaben der Europäischen Union von 2010 mit der Forderung, die Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden deutlich zu verbessern, soll ab dem Jahr 2020 bei Privatbauten ein Fast-Nullenergiegebäude in der EU zum Standard werden. (*Europäische Union, Richtlinie 2010/31/EU*). In Deutschland wurde dieser Umsetzungsauftrag der EU in der Energieeinsparverordnung des Jahres 2014 dahingehend novelliert, dass ab 01.01.2016 neue, verschärfte Standards für den Verbrauch von Energie bei Neubauten gelten. Der Jahres-Primärenergiebedarf für Neubauten wird dabei um durchschnittlich 25 Prozent abgesenkt, der Wert für die Mindestwärmedämmung der Gebäudehülle um durchschnittlich 20 Prozent erhöht. (*BMUB, 2007 und 2013*)

Einen weiteren politischen Einflussfaktor stellt in Deutschland die staatliche Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) dar, die als nationale, öffentlich-rechtliche Förderbank vergünstigte Kredite bei Neu- und Bestandsbauten auch an Privatpersonen vergibt (*siehe www.kfw.de*), um die Baukonjunktur zu stützen und um energieeffiziente Gebäude zu fördern. Dabei richten sich die Förderrichtlinien an den Werten der EnEV aus, die vom Gesetzgeber vorgegeben werden.

Diese Verschärfungen der Energiestandards betreffen nicht nur Holzgebäude, sondern sind von allen Neubauten in Deutschland einzuhalten. Da Holzhäuser diese Gesetzesvorgaben bzw. Förderrichtlinien aufgrund der Eigenschaften des Baustoffes ohne Schwierigkeiten erfüllen können (*Schön, 2016*), ist dieser Einflussfaktor als positiv für die Holzhausbranche einzustufen.

Das ökonomische Umfeld stellt sich in Deutschland für den Bausektor ebenfalls als positiv dar. Der Geschäftsklimaindex des Handwerks, zu dem auch die Baubranche zählt, hat sich seit Jahren positiv entwickelt und steht im 1. Quartal 2016 mit 90 Punkten so hoch wie noch nie. Ein Element dieser Zahlen stellt die gute Binnenkonjunktur dar, weitere Einflussfaktoren bilden die positive Arbeitsmarktentwicklung, deutliche Lohnerhöhungen sowie geringe

Preiszuwächse. Prognosen beschreiben, dass aufgrund des niedrigen Zinsniveaus und des anhaltenden Zuzugs der Bevölkerung in die Ballungszentren sowie des Zuzuges von Flüchtlingen die Zahl der fertiggestellten Wohneinheiten weiter zunehmen wird. Die Baubranche im Allgemeinen soll aufgrund dieser Rahmenbedingungen bis 2020 um jährlich 1,5% wachsen. (*ZDH, 1/2016, S. 6 f. und Baumanns et al., 2016, S. 4*),

Das soziokulturelle Umfeld bildet die Kategorien Demographie, Wertewandel sowie allgemeine Trendentwicklungen ab. Die demographische Entwicklung, die das verstärkte Altern in der deutschen Gesellschaft in Kombination mit wenigen Kindern pro Familie beschreibt, wurde bei der Zielgruppenanalyse bereits berücksichtigt, ebenso der Trend der LOHA-Bewegung. Diesbezüglich kann in den letzten Jahren ein steigender Konsum von Biolebensmitteln und -getränken (*Markenartikel Magazin, 2013*) und Naturkosmetika für Körperpflege und Kosmetik (*GfK, 2013*) nachgewiesen werden. Ein weiterer, relevanter Megatrend stellt der Bereich Wellness und Gesundheit dar, der sich im Wohnungsbereich beispielweise in dem Wunsch von 51% der Bewohner äußert, das eigene Bad als Wellness-Oase auszustatten bzw. nutzen zu können (*IKEA / MC Market Research, 2016*). Auch wird Holz von 93% der Menschen in Deutschland mit dem Adjektiv „gesund“ bewertet (*Gold et al., 2007, S. 38ff.*), was dem Baustoff bei Neubauten durch Kommunikation dessen Vorteile für das eigene Haus durch den Gesundheitstrend unterstützt würde. Weiterhin lässt sich beim Bauen eine Entwicklung zur Errichtung von Mehrfamilienhäusern erkennen, der jedoch beim Holzbau noch nicht angekommen ist, da lediglich ca. 2% der Neubauten bei Mehrfamilienhäusern aus Holz errichtet werden (*vgl. dazu Kap. 2.4*).

Das technologische Umfeld der Holzbaubranche bilden Innovationen und Prozessinnovationen innerhalb der Branche. Eigene Innovationen bilden der fortschreitende, computergesteuerte Abbundprozess beim Holzhausbau, die weiterentwickelten Vorfertigungsmöglichkeiten der Bauteile im Werk sowie die Kombinierbarkeit von Holz mit anderen Baustoffen (*vgl. dazu Kap. 2.4*).

Das rechtliche Umfeld wird durch Gesetzgebungen, Verbote und Gebote bestimmt, die im Holzhausbau stark durch den gebotenen Brandschutz sowie die Beschränkungen im mehrgeschossigen Bau (LBOs der Bundesländer) determiniert werden.

Das ökologische Umfeld für den Holzhausbau stellt der sich verschärfende Klimawandel, die wachsenden Umweltbelastungen, sowie der daraus entstandene Umweltschutz-- bzw. Nachhaltigkeitstrend und die Ressourcenschonung dar, die zukünftig den Anteil der zu erbauenden Häuser erhöhen könnte (*Knauf & Frühwald, 2011e, S. 192*).

Aus diesen Faktoren und den Analysen aus Kap. 2.4 lässt sich eine Chancen/Risiken-Analyse erstellen (siehe Abb. 27), die zusammen mit der Stärken/Schwächen-Analyse die SWOT- Analyse vervollständigt und Teilfragstellung 3 der Arbeit beantwortet.

Chancen für Holzbauunternehmen

- Verschärfung des Primärenergieverbrauchs bei Neubauten durch die Politik
- KfW-Förderpolitik zur Verschärfung der Energiestandards
- Positiver Geschäftsklimaindex in der Wirtschaft und im Baugewerbe
- Niedriges Zinsniveau auf den Weltmärkten
- Trend zu gesunden Produkten und Wellness
- Trend zur Nachhaltigkeit in der Bevölkerung
- Prozess- und Produktinnovationen auf dem Holzbaumarkt
- Sanierungen und An- und Umbauten durch Holz
- Hybridisierung der Baustoffe
- Digitalisierung der Industrie
- Steigende Möglichkeiten zur Vorfertigung im Werk und dadurch Zeitersparnis

Risiken für Holzbauunternehmen

- Demographischer Wandel zu weniger Familien und vermehrt älteren Kunden
- Trend zum Smart-Home, der von den Holzbaubetrieben verschlafen werden könnte
- Trend zu Mehrfamilienhäusern
- Marktmacht der Kunststoffindustrie – Kleinteiligkeit der Holzbaubranche
- Preiserhöhungen für Holz durch vermehrten Brennstoffeinsatz
- Landesbauordnungen der Bundesländer zur Beschränkung des Holzbaus
- Brandschutzvorschriften und Vorurteile gegenüber Brandschutz
- Schäden am Branchenimage durch billige Produkte in schlechter Qualität

Abb. 27: Chancen & Risiken-Analyse der Holzbaubranche in Deutschland; Quelle: eigene Darstellung in Kombination mit Hoffmann & Monhaupt, 2010, S. 97 ff., Arnold et al., 2007, S. 58 ff. und Haas & Wagener-Lohse, 2008, S. 104 ff.

Die Marketingziele werden in einem Marketingkonzept in der Regel auf Unternehmensebene festgelegt. Im Falle dieser Studie sind die Ziele der mittelständischen Holzbaubetriebe nicht direkt erfassbar und schwer auf den einzelnen Betrieb herunter zu brechen, somit werden diese als Branchenziele definiert, die aus den Ergebnissen der SWOT-Analyse abgeleitet werden können (Teilfragestellung 4). Folgende Zielbausteine können daher bestimmt werden:

1. Erhöhung des Holzhausanteil von der derzeit ca. 16% am gesamten Neubaumarkts langfristig auf das Niveau von Österreich (ca. 1/3 Holzhausanteil bei Neubauten)
2. Umsatzzuwachs der Branche von 3-4% pro Jahr (allg. Baubranche 1,5% pro Jahr)
3. Entwicklung altersgerechten Wohnens im Holzhaus (Generation 50plus)
4. Zertifizierungen beim Brandschutz anstreben
5. Ausdehnung der Markenbildung und des Bekanntheitsgrades
6. Bündelung und damit Stärkung der Verbände und Vertretungen
7. Kreation eines hohen Serviceniveaus für den Kunden

8. Erhöhung der Aktivitäten beim Zwei- bzw. Mehrfamilienhausbau (momentan 2% Marktanteil am Neubaumarkt)
9. Technologische Führerschaft im Baugewerbe übernehmen
10. Anpassung der Produkte an den Nachhaltigkeits-, Gesundheits- und Welnesstrend

Erhebungen zu den in Kap. 3.4.5 zu bestimmenden Marketingstrategien für die mittelständische Holzbaubranche liegen bisher nicht vor, so dass dieser Bereich ein Schwerpunkt bei der Primärerhebung der Daten in dieser Untersuchung darstellen wird.

4.2.2 Operatives Marketing im Holzhausbau

Das operative Marketing besteht aus dem Marketing-Mix, der sich aus den vorangegangenen Analyseebenen der Marketingziele und –strategien entwickeln lässt. Dieser setzt sich aus den vier herkömmlichen Marketing-Instrumenten der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik sowie den drei neuen Elementen der Personal-, Prozess- und Ausstattungspolitik zusammen. (siehe Kap. 3.4.6) Eine allgemeine Übersicht zu operativen Elementen für Holzbauunternehmen der mittelständischen Holzhausindustrie beschreibt *Henseling* in dem Artikel ‚Kundenorientierung im handwerklichen Holzbau‘:

Anforderungen der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Wollen sich möglichst breit informieren • Mit anderen Bauherren über ihre Erfahrungen sprechen • Das Haus selbst erleben können 	<ul style="list-style-type: none"> • Traum von den „eigenen vier Wänden“ verwirklichen • Eigene Vorstellungen umsetzen • Eine kompetente Firma, mit der dies möglich ist • Empfehlungen durch Freunde, Bekannte, Verwandte • Eine Firma mit guten Referenzen (durch andere Bauherren) • Das Haus selbst erleben können (Besichtigen, Probewohnen usw.) • Eine Firma, der sie vertrauen können 	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Ausführung der Arbeiten • Entscheidungen mit treffen • Möglichkeit für nachträgliche Änderungen • Über Vorgänge informiert sein • Reibungsloser Ablauf • Einhaltung des Zeitplanes/Planbarkeit des Bauprozesses • Einhaltung der Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Wollen ihre Vorstellungen erfüllt sehen • Dass es auch anderen gut gefällt • Dass Nacharbeiten schnell erledigt werden • Eine Möglichkeit für Feedback
	Maßnahmen	<p>Informationsphase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationskanäle breit für das Marketing nutzen • Angebote zum Erleben des Hauses schaffen: Musterhäuser, Probewohnen, Baustellenbesichtigungen, Tag der offenen Tür usw.) • Internet nutzen 	<p>Entscheidungsphase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empfehlungsmarketing ausbauen • Referenzobjekte/ Musterhäuser zum „Selbsterleben“ schaffen • Auf individuelle Wünsche und Vorstellungen der Bauherren eingehen • schnelles und professionelles Reagieren auf Anfragen • Gute Betreuung von Anfang an 	<p>Bauphase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Qualität der Leistungen • Bauherren als Partner begreifen • Auf individuelle Wünsche auch in der Bauphase eingehen • Gute Bauleitung, gutes Management • Reibungslose Zusammenarbeit mit beteiligten Firmen • Gute Kommunikation zum Bauherrn • Gutes Fehlermanagement

Abb. 28: Kundenanforderungen an ein Holzbauunternehmen; Quelle: Henseling, 2007, S. 27

In dieser Untersuchung werden die Marketingempfehlungen nach Bauphasen aufgeteilt (Informationsphase, Entscheidungsphase, Bauphase, Wohnen im eigenen Haus), diese stellen somit einen Einstieg in die operative Marketingplanung dar, unterscheiden jedoch nicht nach den sieben Marketinginstrumenten bzw. bilden nur einen Teil davon ab.

Die Veröffentlichungen zur Produktpolitik im Holzhausbau beschränken sich auf die Untersuchung von *Hoffmann & Monhaupt*, die 15 Fachexperten aus Unternehmen zu dieser Thematik befragten. Dabei gaben die Unternehmensvertreter folgende produktpolitische Empfehlungen: Entwicklung individueller Produkte mit hoher Produktqualität, Schaffung von Zusatznutzen über Dienstleistungen, Finanzierungskonzepte, Service- und Garantieleistungen sowie die Offerierung von Wartungs- und Serviceverträgen. (*Hoffmann & Monhaupt, 2010, S. 87 f.*) Bei dieser Studie wurden die Empfehlungen von Unternehmensvertretern formuliert, es findet keine Kundeneinbindung statt, somit sind die Ergebnisse nicht unmittelbar für die Entwicklung eines Marketingkonzepts aus Kundenperspektive zu verwenden.

Die Preispolitik findet bei den bestehenden Untersuchungen kaum Beachtung, lediglich die Einschätzung, dass der Preis von geringer Bedeutung im Holzhausbau sei bzw. die Preisbildung nicht als entscheidenden Wettbewerbsvorteil von den Unternehmen eingestuft wird, wurde untersucht. (*Arnold et al., 2007, S. 58 f.; Hoffmann & Monhaupt, 2010, S. 88*)

Zur Distributions- bzw. Personalpolitik lassen sich in den Studien zur Holzhausvermarktung außer Anmerkungen, der Verkauf sei persönlich und durch individuelle Beratung durchzuführen (*Hoffmann & Monhaupt, 2010, S. 88*), keine Empfehlungen finden, so dass dieser Bereich gänzlich neu durch die Primärerhebung zu bearbeiten und interpretieren ist.

Zur Kommunikationspolitik als letztem der vier herkömmlichen Marketinginstrumente des Transaktionsmarketing werden durch die vorhandenen Studien einige Maßnahmen eruiert. So beschreibt eine Untersuchung der *Compagnon Marktforschung* folgende Wichtigkeiten bei der Informationsbeschaffung im Vorfeld der Baustoff-Wahl für das Eigenheim durch 73 private Bauherren:

Mündliche / persönliche Empfehlungen	73
Broschüren vom Baustoff-Handel	68
Baustoffhersteller-Schriften	48
Wohnzeitschriften	48
Fertighaus-Informationen	31
Zeitschriften in Baumärkten	31
Schriften des Bauhandwerks / Industrie	29
Im Internet	16
Sonstige	27

Tab. 6: Informationsverhalten bei Bauherren im Vorfeld der Baustoff-Wahl;
Quelle: Compagnon Marktforschung, 2000, Darstellung. 33

Henseling sowie *Arnold et al.* unterstützen mit ihren Erhebungen die These, dass mündliche bzw. persönliche Erfahrungen bzw. die individuelle Ansprache des Bauinteressierten durch das Holzbauunternehmen ein sehr wichtiger Faktor der Kommunikationspolitik darstellen. (*Arnold et al., 2007, S. 88. Henseling, 2007, S. 126*). Umso erstaunlicher stellt sich der Sachstand dar, da in diesem Sektor bisher keine genaueren Untersuchungen zu den Kontaktpersonen / Vertriebsmitarbeitern bestehen. Die niedrige Zahl der Internetnutzer zur Informationsbeschaffung der Baustoffwahl (16 von 73) vor dem Kauf liegt bei dieser Untersuchung vermutlich im weit zurückliegenden Erhebungsjahr 1999, da hier das Internet über deutlich weniger Möglichkeiten verfügte. Dieser Wert ist bei heutiger Wiederholung der Untersuchung sicherlich höher einzuschätzen. Weitere Kommunikationskanäle sollten Erlebnisse darstellen wie Musterhausbesichtigungen, Probewohnen, Tage der offenen Tür, Baustellenbesichtigungen und Messeauftritte (*Hoffmann & Monhaupt, 2010, S. 87 f.; Henseling, 2007, S. 126*). Eine klare Aufgliederung in Untergruppen des Kommunikationsbereiches liegt allerdings auch in den aufgeführten Untersuchungen nicht vor, so dass auch hier präzisere Informationen hinzugefügt werden müssen.

Bei der Betrachtung der drei neuen Ps des Beziehungsmarketings, der Personalpolitik⁵¹, der Prozesspolitik und der Ausstattungspolitik liegen in den Studien bisher keine Empfehlungen vor, so dass dieser Bereich umfangreich neu untersucht werden muss. Demzufolge finden sich die zu ermittelnden Daten des Marketingkonzeptes für die mittelständische Holzhausindustrie vor allem in den Bereichen Marketing-Strategien und des Marketing-Mix wieder.

4.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse zum Marketing im Holzhausbau

Wie in Kap. 3.3 erläutert, strukturiert sich das Marketingkonzept nach *Becker* in die Analysephase mit den Elementen der Unternehmens- und Umweltanalyse, der SWOT-Analyse sowie der darauf aufbauenden Zielbestimmung, die die Strategiewahl und den Marketingmix bestimmt.

Die in Abb. 29 dabei grün dargestellten Bereiche wurden durch Untersuchungen weitgehend abgedeckt und konnten durch Analysen von Sekundärdaten – vgl. Kap. 2 und 4 – ausführlich beschrieben werden. Die in rot beschriebenen Sektoren des Marketingkonzeptes sind für die Holzhausbranche aus Kundensicht noch weitgehend nicht ermittelt worden, so dass der Schwerpunkt der Primärerhebung dieser Untersuchung auf die Marketing-Strategien und den Marketing-Mix gelegt wird. Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass die Elemente der Unternehmens- und Umweltanalysen für den Holzhausbau aus vorangegangenen

⁵¹ Eine Betrachtung der Eignungsbestimmung des Bauleitungspersonals (Anforderungen und Fähigkeiten des Bauleiters) wurde im Jahr 1992 im Sektor der Betonsanierungsarbeiten durchgeführt, die als Impuls zur Hypothesengenerierung herangezogen werden kann, siehe *Haenes, 1994, S. 5; 15*

Untersuchungen vorliegen, ebenso die Folgerungen daraus als SWOT-Analyse dargestellt wurden.

Neu in diesem Zusammenhang begreift sich die hier konzeptionelle Zusammenstellung der Daten, die bisher nicht als Konzept mit Abhängigkeiten bzw. Hierarchieebenen verbunden wurden (siehe dazu Abb. 29).

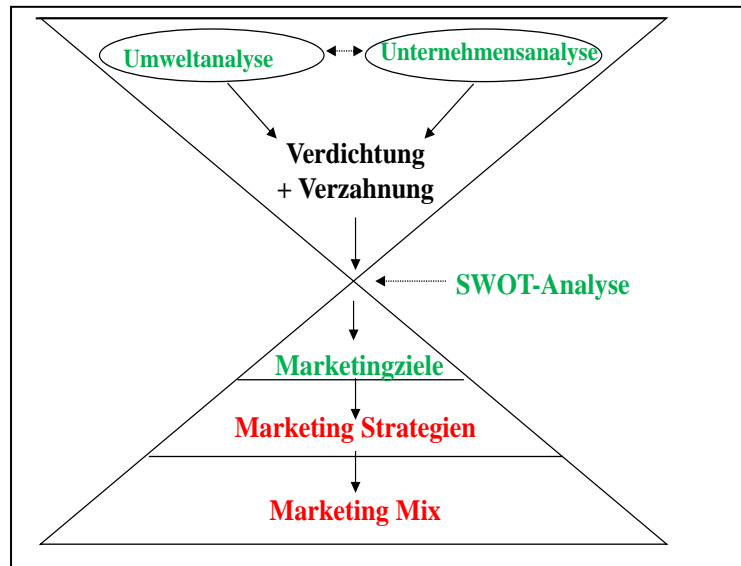


Abb. 29: Zu ermittelnde Daten der Primärerhebung für das Marketingkonzept;
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, 2013, S. 93

Die Hauptaufgabe der nun folgenden Primärerhebung wird sein, die fehlenden Daten zu den Marketing-Strategien und dem Marketing Mix durch Kundenbefragungen zu ermitteln, um das Marketing-Konzept auf den noch fehlenden Ebenen vervollständigen zu können. Langjährige Bewohner bzw. Kunden von Holzhäusern in eine Untersuchung einzubeziehen, wurde bereits in vorangegangenen Studien als noch ausstehende Komponente der Holzhausforschung angesehen (siehe *Compagnon Marktforschung, 2000, S. 8*) und bis heute nicht konzeptionell durchgeführt. Hier setzt nun diese Forschungsarbeit an, die im folgenden Kapitel die konkreten Ableitungen für die Untersuchungsfragen darstellen wird und sich mit der Methodik der empirischen Forschung für diese Erhebung beschäftigt.

5. Methodik der empirischen Forschung - eine Mixed Methods-Studie

In diesem Kapitel wird das Untersuchungsdesign der Erhebungen detailliert beschrieben, der Forschungsablauf der Primärerhebungen erläutert, es werden die Auswahlverfahren sowie die methodischen Instrumente vorgestellt, die zur Durchführung der Studie benötigt werden. Das Forschungsdesign bildet die Grundlage für diese Marketingstudie und stellt somit den Rahmen für die gesamte Erhebung dar. (vgl. *Flick, 2016, S. 12 ff.*)

5.1. Das Mixed Methods-Untersuchungsdesign

Geschichtlich entstanden ist der Mixed-Methods Ansatz aus der erziehungswissenschaftlichen Forschung der 1980er Jahre (*Kelle, 2015, S. 271 f.*). Die verstärkte Verwendung von Mixed-Methods Fragestellungen in der empirischen Sozialforschung hat sich erst seit einem Jahrzehnt aus den USA heraus nach Europa entwickelt und stellt heute einen wichtigen Grundpfeiler bei Forschungsüberlegungen dar. (*Kuckartz, 2014a, S. 18 f.*) Dieses zeitgemäße Methodenverständnis, bei dem quantitative und qualitative Forschungsansätze miteinander verbunden werden, versucht, die Stärken sowie Vorteile der einzelnen Methoden miteinander zu verbinden und dadurch die Unzulänglichkeiten der beiden Sichtweisen zu vermeiden. (*Wrona & Fandel, 2010, S. 5 f.*) Dieser Ansatz wird im Sinne einer eigenständigen Methodik bereits als ‚drittes Paradigma‘ der Sozialforschung gesehen, der die bisherige Dualität der qualitativen und quantitativen Forschung ausgleicht und überwindet. (*Tashakkori & Teddlie, 2009, S. IX; Kuckartz, 2014a, S. 18.*)

Während quantitative Forschung als die Erhebung von Zahlen, die durch mathematische Operationen in Beziehung gesetzt werden und somit als Annäherung an den naturwissenschaftlichen Ansatz des objektiven Messens mit Hilfe von zufällig ausgewählten Stichproben gilt, befasst sich qualitative Forschung mit anderen Grundannahmen bzw. Interessen und Methoden. (*Lamnek, 2005, S. 3 ff.; Flick, 2016, S. 39 ff.*) Die qualitativen Verfahren setzen auf offene Gespräche, Interviews, Gruppendiskussionen o. Ä., in denen die individuellen, persönlichen Sichtweisen, Motive und biographischen Bezüge der Befragten durch Interaktion von Interviewer und Befragten in einer offenen Atmosphäre durch nicht-numerische Daten erfasst und bewertet werden (*Brüsemeister, 2008, S. 13 ff. sowie Kuckartz, 2014b, S. 27 ff.*). Die Methodenkombination dieser beiden Forschungsansätze im Sinne des Mixed-Methods Ansatzes bedeutet für den Forscher, die qualitativen und quantitativen Ansätze sinnvoll so miteinander zu verknüpfen, wie es der Forschungsgegenstand erforderlich macht (siehe dazu auch *Cameron, 2016, S. 13 ff.*).

Somit kann die Theorie der Mixed-Methods nach *John Creswell*, einem der Mitbegründer des Mixed-Methods Ansatzes, folgendermaßen definiert⁵² werden:

„A mixed method study involves the collection or analysis of both quantitative and/or qualitative data in a single study in which the data are collected concurrently or sequentially, are given a priority, and involve the integration of the data at one or more stages in the process of research.“ (Creswell, 2003, S. 212)

Ergänzend zu dieser Definition kann folgende Einschätzung zur Bedeutung von Mixed-Methods-Ansätzen herangezogen werden:

„The core meaning of mixing methods in social inquiry is to invite multiple mental models into the same inquiry space for purposes of respectful conversation, dialogue, and learning one from the other, toward of a collective generation of better understanding of the phenomena being studied.“ (Greene, 2007, S. 13)

Als Zielsetzung für diese Arbeit dient die Mixed-Methods Herangehensweise der Generierung von Daten aus zwei Untersuchungen, die aus einer allein stehenden qualitativen oder quantitativen Untersuchung nicht zu ermitteln wären. Die Vorteile einer solchen Methodenkombination⁵³ können wie folgt beschrieben werden:

1. Statistische Zusammenhänge werden verständlicher und plastischer durch verbale Daten und Bilder.
2. Die Befunde qualitativer Forschung gewinnen, da auch zahlenmäßige Angaben gemacht werden.
3. Die Chance zur Generalisierung qualitativer Forschungsergebnisse wächst.
4. Die quantitativen Forschungsergebnisse gewinnen durch den detaillierten qualitativen Blick nach innen, den einzelnen Fall und die persönlichen Erfahrungen der Forschungsteilnehmenden.
5. Die Kontextualisierung der quantitativen Forschungsergebnisse durch die Ergebnisse qualitativer Forschung ermöglicht ein besseres Verständnis des untersuchten Problems.
6. Das Wissen und die Erkenntnisse, die das Projekt bringt, sind umfangreicher, mehrperspektivischer und somit vollständiger.

⁵² *Johnson et al.* haben aus verschiedenen Veröffentlichungen neunzehn unterschiedliche Definitionen von ‚Mixed Methods‘ bestimmt, die nicht einheitlich zu betrachten sind und auch aus unterschiedlichsten Fachdisziplinen und Weltanschauungen der Autoren stammen. Somit ist eine Vereinheitlichung der Definition dieses Forschungsgegenstandes nicht möglich, vgl. *Johnson et al, 2007, S. 112-133*

⁵³ In der Forschung wurde der Mixed-Methods-Ansatz bisher kaum kritisch hinterfragt, siehe dazu *Wrona & Fandel, 2010, S. 6 ff.* Zur Diskussion der Grenzen bzw. Nachteile der Mixed-Methods siehe *Bryman, 2007, S. 9 ff. und Freshwater, 2007, S.134-146*

7. Das Spektrum und der Detailgrad der Fragen, welche durch dieses Forschungsprojekt beantwortet werden, sind breiter (Kuckartz, 2014b, S. 54).

Dieser Ansatz der Zusammenführung von qualitativer und quantitativen Untersuchungen ist für die vorliegende Studie hoch relevant, da bisher keine Erkenntnisse zum Gegenstand der Marketingkonzeption im Holzhausbau aus Kunden- bzw. Bewohnerperspektive vorhanden sind. Die quantitative Folgestudie führt dazu, „*die Geltungsreichweite der gefundenen Strukturen begrenzter Reichweite zu untersuchen und damit den Geltungsbereich der in qualitativen Studien identifizierten Strukturen und Regeln näher zu bestimmen.*“ (Kelle, 2008, S. 149)

Zum Studiendesign bei Mixed-Methods Untersuchungen werden bei *Creswell et al.* folgende vier Kriterien beschrieben:

- Implementation
Werden die qualitativen und quantitativen Untersuchungen zeitlich parallel oder hintereinander, also sequentiell durchgeführt?
- Priorität
Welcher Untersuchungsform (qualitativ oder quantitativ) wird Vorrang eingeräumt, oder stehen beide gleichwertig zueinander?
- Integration
Wann werden die Daten zeitlich zusammengeführt bzw. integriert? Bei der Datenerhebung oder bei der Datenanalyse?
- Rolle der theoretischen Perspektive
Ist das Verfahren zur Datenerhebung explizit oder implizit gesteuert?
(*Creswell et al., 2003, S. 209 ff.*)

Für die vorliegende Untersuchung werden die qualitativen und quantitativen Erhebungen zeitlich sequentiell durchgeführt, da bei der qualitativen Untersuchung zunächst grundlegende Daten bestimmt bzw. spezielle Fragekategorien herausgebildet werden müssen, die dann im Anschluss durch eine quantitative Untersuchung überprüft werden. Bei dieser Art der Untersuchung wird den beiden Methoden die gleiche Prioritätsstufe eingeräumt. Diese Herangehensweise wird in der methodenpluralen Forschung als Verallgemeinerungsmodell bezeichnet (*Burzan et al., 2016, S. 31 ff.*).

Die Integration der Daten findet beim Übergang der beiden Methoden statt, da die quantitative Studie auf Ergebnissen der qualitativen Untersuchung beruht bzw. aufbaut und diese nutzt, um die gewonnenen Eindrücke aus der ersten, qualitativen Erhebung zu generalisieren. Da in Studien zum Marketing und Holzhausbau immer wieder darauf verwiesen wird, dass bisher keine oder nur oberflächliche Erkenntnisse von Kunden- bzw. Bewohnerbefragungen vorliegen (*vgl. Compagnon, 2000, S. 8; Compagnon, 2002, S. 69;*

Henseling, 2008) wird in dieser Studie ein implizites Vorgehen umgesetzt, um den Forschungsgegenstand zunächst zu erschließen.

Wie in Kap. 4.3 dargelegt, sind die Hauptfragestellungen für die Erstellung des Marketing-Konzeptes in den Abschnitten der Marketing-Strategien und des Marketing-Mix zu finden. In diesen Sektoren liegen noch keine Daten aus Bewohnersicht vor, so dass die beiden Studien in diesen Bereichen im ersten Schritt (qualitative Studie) Kriterien und Sachverhalte ermitteln und benennen und im zweiten Schritt (quantitative Studie) diese überprüfen.

5.2 Erhebungsinstrumente

Wie im voran gegangenen Kapitel ersichtlich geworden ist, müssen zur Gewinnung der fehlenden Daten für ein Marketingkonzept in der Holzhausbranche zwei Untersuchungen durchgeführt werden. Diese beiden gleichberechtigten Studien werden sequentiell bzw. versetzt konzipiert und umgesetzt, daher wird in diesem Kapitel zunächst die erste Stufe – die qualitative Studie – näher beschrieben und erklärt und im Anschluss auf die zweite Stufe – die quantitative Untersuchung – eingegangen. Bei Creswell wird dieses Untersuchungsdesign als „Exploratory Sequential Mixed Methods“ Modell beschrieben. (Creswell, 2014, S. 220)

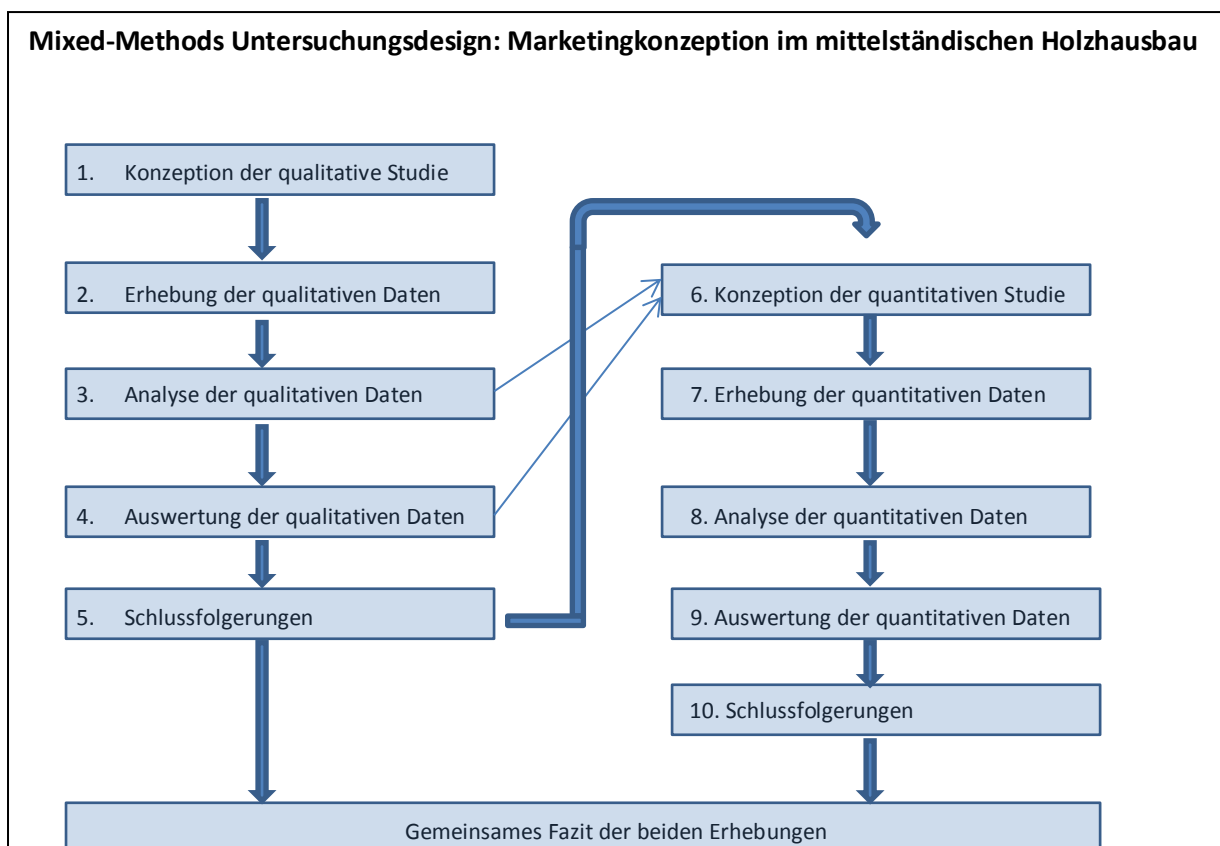


Abb. 30: Konzeption der Mixed-Methods Untersuchung; Quelle: eigene Darstellung

Wie in Abb. 30 ersichtlich wird, gestaltet sich der Hauptpfad der Untersuchung sequentiell, d. h. die quantitative Untersuchung baut auf den Ergebnissen der qualitativen Untersuchung auf. Allerdings ist das Vorgehen nicht rein sequentiell zu betrachten, da aus Zwischenergebnissen der qualitativen Untersuchung (3. Analyse und 4. Auswertung) bereits Ergebnisse in die Konzeption der quantitativen Untersuchung über Nebenpfade einfließen. Mit der Erhebung der quantitativen Daten (Punkt 7) in der Untersuchung wurde jedoch erst begonnen, als die abschließenden Ergebnisse aus der qualitativen Untersuchung (Punkt 5) vorlagen.

5.2.1 Qualitative Studie zur Ermittlung der relevanten Kriterien

In der vorliegenden Untersuchung stellen die Einstellungen, Meinungen sowie subjektiven Sichtweisen der Holzhausbewohner den Fokus der Studie dar, die im ersten Schritt durch eine qualitative Befragung ermittelt werden. Die Methodik einer qualitativen Befragung zielt darauf ab, die Lebenswirklichkeiten der Probanden tiefergehend zu beleuchten, die durch eine quantitative Fragebogenbearbeitung nicht zu realisieren wären. (*Flick, 2016, S. 22 ff.*) Der Forschende erhält so die Möglichkeit, sich dem Forschungsfeld zu nähern, über das bisher kaum Informationen vorliegen und somit die Lebensansichten, Haltungen und Handlungen der Befragten kennenzulernen (*Friebertshäuser & Langer, 2013, S. 437 ff.*). Die Berichte und Erzählungen der Probanden werden in einem iterativ-zyklischen Erkenntnisprozess erfasst und bewertet, was bedeutet, dass der Forschungsprozess – je nach Zwischenergebnissen – immer wieder nachgesteuert wird. Es wird somit versucht, sich dem Forschungsgegenstand in Schritten immer weiter anzunähern und auch das Sample⁵⁴ im Lauf der Untersuchung weiter anzupassen. (*Kruse, 2014, S. 48*).

Ziel der qualitativen Erhebung stellen konkrete Aussagen zu einem Forschungsgegenstand dar, in diesem Fall der Einschätzung der Holzhausbewohner zum Wohnen im Holzhaus im Allgemeinen und zum Marketing der Unternehmen im Speziellen. Für diese Forschungsfragestellung ist das Leitfadeninterview – im Gegensatz zum narrativen, freien Interview – zu bevorzugen, da es den ökonomischeren Weg darstellt (*Flick, 1999, S. 114*). Basis des Leitfadeninterviews stellen offen formulierte Fragen anhand einer Liste dar, die vom Probanden in einem freien Gespräch beantwortet werden. Der Leitfaden dient als Gerüst, bietet dem Forscher Orientierung und stellt sicher, dass keine wesentlichen Fragestellungen unterschlagen oder übersehen werden. Dabei steht es dem Forschenden frei, bei unklaren Antworten nachzufragen, bei Entfernung vom Thema den Probanden zurückzuholen, die Reihenfolge der Fragen zu verändern (*Mayer, 2009, S. 37 f.*) oder auch

⁵⁴ Kritikpunkte qualitativer Forschung werden häufig negativ ausgrenzend formuliert. So werden die zu kleine Stichprobengröße, die nicht stattfindende Zufallsauswahl, nicht messbare, und damit nicht quantifizierbare Daten bzw. Variablen und die fehlende statistische Auswertung von kritischen Forschern als problematische Merkmale angesehen., vgl. dazu *Vogel & Verhallen, 1983, S. 146* und *Lamnek, 2005, S. 3*

Bereiche nicht mehr abzufragen, die „...sich nach den Erfahrungen mit den ersten Interviews als weniger zielführend erwiesen haben.“ (Kromrey, 2009, S. 245)

Im Mittelpunkt der Konzeption von Leitfadeninterviews steht das ‚methodisch kontrollierte Fremdverstehen‘ (Schütze et al., 1973, S. 433 ff.), das als Basis das eigene Vorverständnis des Forschungsgegenstandes voraussetzt. Der Forschende muss daher mit dem Thema vertraut sein, um zu wissen, was und wie gefragt werden muss, um die gesetzten Ziele der Untersuchung zu erreichen (Kruse, 2014, S. 230).

Die Entwicklung des Leitfadens für die vorliegende Untersuchung basiert auf dem Prinzip des SPSS-Ansatzes von Helfferich, der den Anspruch erhebt, der Komplexität solcher Konzeptionen gerecht zu werden. Hintergrund für diese Vorgehensweise stellt das Grundprinzip, die Offenheit zu wahren und gleichzeitig die notwendige Strukturierung vorzugeben, dar. Dabei steht das Akronym SPSS für die Begrifflichkeiten Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren (Helfferich, 2009, S. 182 ff.):

Im ersten Schritt des ‚Sammelns‘ werden vom Forschenden in einem offenen Brainstorming alle Fragen aus dem Forschungsbereich gesammelt, die für die Untersuchung von Interesse sein könnten, ohne diese vorab zu bewerten und diese präzise auszuformulieren. In dieser Untersuchung wurden die dazu nötigen Fragen aus umfangreichen Literaturrecherchen (siehe dazu Kap. 4) und einigen Experteninterviews⁵⁵ zusammengetragen.

Im zweiten Schritt des ‚Prüfens‘ werden die Fragen strukturiert, überprüft und reduziert, d. h. die Frageliste wird bearbeitet, es werden unbrauchbare Fragen herausgenommen und die übrig gebliebenen, wichtigen Fragen ausformuliert. Für diese Studie wurde somit eine Bestandsaufnahme durchgeführt, die aus dem Vorwissen durch eigenen Erfahrungen, Literaturrecherche und Expertenbefragungen entstanden ist

Im dritten Schritt des ‚Sortierens‘ werden die verbleibenden Fragen sortiert bzw. gruppiert. Dies kann nach zeitlichen oder sachlichen Gesichtspunkten geschehen. In dieser Erhebung wurden die Fragen nach sachlichen Kriterien in Gruppen eingeteilt und den Forschungsfeldern der Marketingstrategien, des Marketing-Mix und den demographischen Kriterien zugeordnet.

Im letzten Schritt des ‚Subsumierens‘ werden einfache Erzählaufforderungen gesucht, die es dem Probanden erleichtern, auf die Fragen mit einer interessanten Geschichte zu antworten, d. h. bilden die Stichworte oder Fragen Reize, auf die der Befragte reagieren und erzählen kann. Für diese Studie wurden dazu Erzählaufforderungen bzw. Reizworte in den Fragen eingebaut und für den Interviewer farblich markiert.

Gläser & Laudel empfehlen weiterhin, die Fragestellungen auszuformulieren, um so die Vergleichbarkeit der Leitfadeninterviews zu erhöhen und abzusichern (Gläser & Laudel,

⁵⁵ Die erstellten Fragen aus den Experteninterviews basieren auf den Gesprächen mit Vertriebspartnern, Geschäftsführern und Kalkulatoren von Holzhausunternehmen.

2010, S. 11 ff.). Der so entstandene Leitfaden wurde an drei freiwilligen Probanden vorab getestet, es wurden unklare Fragen umformuliert bzw. Fragen, die die Probanden nicht beantworten konnten, eliminiert. Der finale Leitfaden für die qualitativen Interviews ist in Anhang 1 zu finden, die vier Hauptthemen der qualitativen Untersuchung sind in Tabelle 7 nach Bereichen bzw. Sektionen dargestellt sowie die Methodik bzw. der Forschungsansatz aufgezeigt. Im Anschluss an die Grobdarstellung des Leitfadens werden die einzelnen Bereiche und Fragestellungen genauer erläutert und im Detail beschrieben.

Sektionen	Themen im Leitfaden	Qualitativ	Quantitativ	Methode
1. Einführung				
Einschätzung der Zufriedenheit	Wohlfühlen im Holzhaus	x	x	Erzählaufforderung off. + geschl. Fragen
Erfahrungen im Holzhaus	Entscheidungsfindung	x		
2. Marketing-Strategien				
Marktstimulierungsstrategien	Wichtigkeit von Qualität / Preis	x	x	off. + geschl. Frage
Marktparzellierungsstrategien	Zielgruppenbestimmung	x		offene Fragen
Marktrealstrategien	Zielmarkterfassung	x		offene Fragen
Marktfeldstrategien	Produkt/Markt-Optionen	x		offene Fragen
Timingstrategien	Schnelligkeit der Branche	x		offene Fragen
3. Marketing-Mix				
Produkt- und Servicepolitik	Produkt+Servicevarianten	x		offene Fragen
Preispolitik	Preisfindung und Rabattgewährung	x		offene Fragen
Distributionspolitik	Vertriebsstrukturen	x		offene Fragen
Kommunikationspolitik	Aufmerksamkeit für das Produkt	x		offene Fragen
Personalpolitik	Mitarbeiterqualifikation - persönlichkeit	x		offene Fragen
Prozesspolitik	Offenheit des Unternehmens	x		offene Fragen
Pysical Facilities	Erscheinungsbild des Unternehmens	x		offene Fragen
4. Soziodemographie	Kriterien zur Zielgruppenbildung		x	geschlossene Fragen

Tab 7: Inhalte des qualitativen Interviewleitfadens; Quelle: eigene Darstellung

In Sektion 1 des Fragebogens startet der Leitfaden mit einigen Eisbrecherfragen, um Vertrauen zwischen dem Interviewer und dem Probanden herzustellen und sich dem Thema anzunähern. Folgende Fragestellungen beinhaltet u. a. der erste Bereich:

- Fühlt sich Ihre Familie im Holzhaus wohl? Warum?
- War es für Sie die richtige Entscheidung? Warum?
- Würden Sie sich wieder für ein Holzhaus entscheiden? Warum?
- Welche Schulnote von 1-6 würden Sie Ihrer Wohnzufriedenheit im Holzhaus geben?

Je nach Gesprächspartner/in variiert an dieser Stelle die Befragung, da manche Bewohner von sich aus freizügig erzählen und in diesem Bereich auch Informationen der weiteren Fragebereiche z. T. schon unbewusst beantwortet haben.

Sektion 2 des Leitfadens befasst sich mit den Marketing-Strategien und deren Erfassung durch die Bewohnerbefragung. Dabei soll ermittelt werden, ob die Holzhausbewohner mehr

Wert auf Qualität oder den Preis bei Holzhäusern legen (vgl. Kap. 4.2.2), es wird versucht, durch die Erfassung eine oder mehrere Zielgruppen zu beschreiben, den geographischen Zielmarkt von mittelständischen Holzhausanbietern zu definieren, die Ansoff-Strategiematrix (Produkt / Markt Kombination) zu überprüfen sowie die Wichtigkeit der schnellen Reaktion der Unternehmen zu bewerten.

Sektion 3 des Fragebogens beschäftigt sich mit den sieben Elementen des modernen Marketing-Mix (Relationship-Marketing). Zu Beginn stehen Fragen zur Produktpolitik bzw. –variation, dem Grund- und Zusatznutzen von Holzhäusern sowie den erwarteten Serviceleistungen, die ein Holzhausanbieter neben dem Produkt ‚Haus‘ mitanbieten sollte. Auch eine Einschätzung zu den Vorteilen des Holzhauses zu den Konkurrenzmaterialien wie Ziegel, Kalksandstein und Beton soll von den Bewohnern getroffen werden. Bei der Preispolitik wird auf die Preisfindung bzw. die Wichtigkeit von möglichen Rabatten, Finanzierungsmöglichkeiten sowie Zahlungszielen eingegangen. Im Rahmen der Distributionspolitik wird die Vertriebsstrategie der Unternehmen hinterfragt und nach Verbesserungsvorschlägen gesucht. Im Bereich der Kommunikationspolitik werden die Bewohner gebeten, zu beschreiben, welche Kommunikationskanäle die Unternehmen nutzen sollten, um Kunden bzw. Interessenten anzusprechen, welche Angebote der Unternehmen sie genutzt haben und welche davon als wichtig für die Vermarktung zu erachten sind. Bei der Personalpolitik soll eruiert werden, wie wichtig die internen oder externen (Vertriebs-) Mitarbeiter bzw. Geschäftsführer des Unternehmens für den Vertragsabschluss sind und welche Qualifikationen, Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale diese Mitarbeiter besitzen sollten. Die Fragen zur Prozesspolitik beleuchten die Offenheit bzw. Transparenz des Unternehmens gegenüber den Interessenten und die Fragestellungen, in wie weit diese Elemente sich als wichtig für einen Vertragsabschluss gestalten können. Im letzten Bereich des Marketing-Mix werden Fragen zur Wichtigkeit des physischen Erscheinungsbildes der Unternehmen und deren Mitarbeiter hinterfragt.

In Sektion 4 des Leitfadens werden schließlich soziodemographische Elemente der Holzhausbewohner aufgenommen, die jeweils mit geschlossenen Fragen erhoben werden und nicht mehr auf den Bandaufnahmen mitgeschnitten werden. Wichtige Elemente sind hierbei Wohndauer im Holzhaus, Familienstatus, Anzahl der Familienmitglieder, Alter der Bauherren bei Vertragsabschluss, Geschlecht, höchster Bildungsabschluss, ausgeübter Beruf, Wohnort und das monatliche Familiennettoeinkommen zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung.

5.2.2 Quantitative Studie zur Überprüfung der relevanten Kriterien

Die quantitative Studie besteht aus einem Online-Fragebogen, der auf den Ergebnissen der qualitativen Befragung beruht und zur Validierung der im ersten Schritt erhobenen Daten führen soll. Die in den qualitativen Interviews generierten Daten sollen so auf eine breitere Datenbasis gestellt werden (Wrona & Fandel, 2001, S. 3 ff.), um die erhobenen Nachteile einer rein qualitativen Untersuchung (siehe Kap. 5.2.1) zu beseitigen und zu überprüfen, inwieweit die im ersten Untersuchungsschritt generierten Daten mit den quantitativen Daten belastbar sind (siehe dazu auch Kap. 5.5). Die Themengebiete der quantitativen Untersuchung leiten sich aus den Ergebnissen der qualitativen Untersuchungen ab, werden als geschlossener Fragebogen gestaltet und als Link per Mailaufforderung an die Holzhausbewohner der teilnehmenden Unternehmen gesendet. Um Verständlichkeit und Formulierungen des Online-Fragebogens zu überprüfen, wurde dieser in einem Pretest mit vier Probanden durchgeführt. Im Anschluss wurde der Fragebogen ausführlich besprochen, unklare Fragen bzw. Fragestellungen wurden umgearbeitet. Die Sektionen des Online-Fragebogens (siehe Tab. 8) entsprechen denen des qualitativen Leitfadens, die Antwortalternativen wurden jedoch - mit Ausnahme einer Frage zu Verbesserungsvorschlägen bzw. Wünschen der Bewohner - zwecks der statistischen Auswertungsmöglichkeiten auf geschlossene Fragen reduziert.

Sektionen	Themen im Onlinefragebogen	Quantitativ	Methode
1. Einführung			
Einschätzung der Zufriedenheit	Wohlfühlen im Holzhaus	x	geschlossene Fragen
Erfahrungen im Holzhaus	Entscheidungsfindung	x	geschlossene Fragen
2. Marketing-Strategien			
Marktstimulierungsstrategien	Wichtigkeit von Qualität / Preis	x	geschlossene Fragen
Marktparzellierungsstrategien	Zielgruppenerfassung	x	geschlossene Fragen
Marktrealstrategien	Zielmarkterfassung	x	geschlossene Fragen
Marktfeldstrategien	Ansoff-Varianten	x	geschlossene Fragen
Timingstrategien	Schnelligkeit der Branche	x	geschlossene Fragen
3. Marketing-Mix			
Produkt- und Servicepolitik	Produkt + Servicevarianten	x	geschlossene Fragen
Preispolitik	Preisfindung und Rabattgewährung	x	geschlossene Fragen
Distributionspolitik	Vertriebsstrukturen	x	geschlossene Fragen
Kommunikationspolitik	Aufmerksamkeit für das Produkt	x	geschlossene Fragen
Personalpolitik	Mitarbeiterqualifikation - persönlichkeit	x	geschlossene Fragen
Prozesspolitik	Offenheit des Unternehmens	x	geschlossene Fragen
Physical Facilities	Erscheinungsbild des Unternehmens	x	geschlossene Fragen
4. Verbesserungsvorschläge	In der Entscheidungsphase		offene Frage
5. Soziodemographie	Kriterien zur Zielgruppenbildung	x	geschlossene Fragen

Tab 8: Inhalte des quantitativen Online-Fragebogens; Quelle: eigene Darstellung

Die Antwortalternativen wurden mithilfe der Likert-Skalierung auf eine 5-stufige Skala gesetzt, die von ‚stimme voll und ganz zu‘ über ‚stimme eher zu‘, ‚teils/teils‘, ‚stimme eher nicht zu‘ und ‚stimme überhaupt nicht zu‘ bzw. ‚sehr wichtig‘, ‚wichtig‘, ‚teils-teils‘, ‚nicht so

wichtig' und ‚unwichtig‘ reicht. Weitere Antwortalternativen bei Zustandseinschätzungen wurden auf Basis der deutschen Schulnotenskala durchgeführt, da diese Bewertung gut eingeschätzt werden kann und damit sinnvoll in der Praxis verwendbar ist.

Der vollständige Online-Fragebogen befindet sich in Anhang 2. In diesem werden die hypothesengenerierenden Aspekte aus der qualitativen Untersuchung überprüft, d. h. die Hypothesen werden im zweiten Schritt getestet und damit verifiziert bzw. falsifiziert.

5.3 Die Stichprobe der Untersuchungen

Die beiden Stichproben der qualitativen und quantitativen Untersuchungen haben stark unterschiedlichen Charakter, daher werden diese beiden Ansätze in dieser Studie einzeln erläutert. Es war aus organisatorischen und technischen Gründen nicht möglich, das Sample der beiden Untersuchungen aus der gleichen Grundgesamtheit zu ziehen. Einige Unternehmen fanden sich bereit, Adressen und Telefonnummern für die persönliche Befragung mittels des Leitfadens für die qualitative Untersuchung zur Verfügung zu stellen. Andere Unternehmen lehnten dies ab, ermöglichten jedoch die anonyme Nutzung ihrer Kundendatei, um für die quantitative Studie Emails mit Links zum Online-Fragebogen zu versenden. Eine dritte Gruppe war mit beiden Verfahren einverstanden.

5.3.1 Qualitatives Sampling

Zielsetzung des qualitativen Samplings ist es, eine qualitative Repräsentation zu generieren, d. h. subjektive Sichtweisen oder Relevanzsysteme auf Einzelfallebene abzubilden. Dabei steht eine relative Verallgemeinerung der typischen Muster im Vordergrund, die über die einzelnen Fälle hinaus Gültigkeit besitzt. (*Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2008, S. 335 ff.*) Hierzu sind - wie in der quantitativen Forschung – keine großen Fallzahlen notwendig, um statistische Zusammenhänge darzustellen, es spielt vielmehr die heterogene Zusammensetzung der Stichprobe bzw. der Fälle eine entscheidende Rolle, um die Bandbreite der möglichen, strukturellen Einflüsse abzubilden (*Kelle & Kluge, 2010, S. 50 ff.*) „Es wird nicht gefragt, wie oft ein bestimmter Typus (ein Muster bestimmter Merkmalsausprägungen bzw. Sinnfiguren) in der Realität vorkommt, sondern wie genau sich ein Typus aus welchen Merkmalen bzw. Sinnfiguren strukturiert, wie er phänomenal erscheint.“ (*Kruse, 2014, S. 245*)

Um den Grad der qualitativen Verallgemeinerung zu erreichen, müssen die Fallzahlen i. d. R. im Bereich $N = 10-100$ liegen (*Helferich, 2009, S. 175; Kelle & Kluge, 2010, S. 50 ff.*) In dieser Untersuchung werden die Einzelfälle nach dem Ansatz der maximalen strukturellen Variation (*Kleining, 1982, S.224 ff.*) ausgewählt, es wird damit eine bewusste Fallauswahl getroffen, die versucht, mithilfe von sich maximal unterscheidenden Fällen die Heterogenität des Forschungsfeldes darzustellen (*Kruse, 2014, S. 246*). Dieser Ansatz, der als Variante

dem Theoretical Sampling aus dem Ansatz der Grounded Theory folgt, beschreibt, dass das kontrastierende Sample im Laufe der Untersuchung angepasst bzw. iterativ-zyklisch an die Fälle der Realität angeglichen wird (Strauss & Corbin, 1996).

Für diese Studie konnten aufgrund dieses Ansatzes 18 Baufamilien als Interviewpartner von 7 verschiedenen Unternehmen gewonnen werden (siehe Tabelle 9). Zeitlich vor der Befragung wurden 100 mittelständische Holzbauunternehmen in Süddeutschland per Telefon und Email angefragt, ob sie sich an der Untersuchung beteiligen möchten, davon sagten 4 ihre Unterstützung zu bzw. es ließen sich einzelne Holzhausbewohner direkt per Telefon von einer Teilnahme überzeugen, ohne ein Unternehmen zuvor befragt zu haben.

Der Punkt der theoretischen Sättigung, an dem die Erhebung aufgrund mangelndem Informationszugewinns bzw. hoher Plausibilität der Interpretationen beendet wird, (vgl. dazu Strübing, 2014, S. 32 f.) wurde mit dem 16. Interview erreicht, da in den qualitativen Interviews ab Interview 14 lediglich marginal neue Erkenntnisse zu den Einschätzungen der Holzhausbewohner dazukamen und der Grenznutzen pro Interview deutlich abnahm. Bei den Interviews 17-18 kamen keinerlei neuen Informationen zur Interpretation der Daten hinzu, so dass hier der Grenznutzen bei 0 lag und somit das qualitative Sample geschlossen wurde.

Unternehmen	Bewohner	M	W	Massivbau	Leichtbau	Bausatz	Ausbau	Schlüssel
H	6	3	3	0	6	0	5	1
BE	2	2	0	1	1	1	1	0
M	2	1	1	0	2	2	0	0
A	2	1	1	2	0	1	2	0
E	3	1	2	0	3	0	0	2
K	2	1	1	0	2	0	1	1
BF	1	1	0	0	1	0	1	0
Gesamt	18	10	8	3	15	4	10	4

Tab. 9: Sample zur qualitativen Befragung der Holzhausbewohner; Quelle: eigene Darstellung

Von den 18 befragten Bewohnern waren 8 weiblich und 10 männlich, dem Holzmassivbau konnten 3 Bauherren zugeordnet werden, dem Holzleichtbau 15. In Deutschland dominiert der Holzleichtbau zahlenmäßig stark (vgl. Kap. 2.5), so dass diese Verteilung die Grundlage für die Untersuchung bildet. Die Kategorien Bausatzhaus, Ausbauhaus und schlüsselfertiges Haus spiegeln die Vorproduktionsstufen/Vorfertigung der Anbieter bzw. die Kundenwünsche für den Hausbau wieder. Hier liegt die größte Gruppe mit 10 Befragungen im Bereich ‚Ausbauhaus‘. Beim schlüsselfertigen Bauen werden in dieser Erhebung auch fast schlüsselfertige Häuser miteingeschlossen, da kein Bauherr keinerlei Eigenleistungen wie Streichen der Wände oder Ölen des Bodens etc. miteinbrachte. Die befragten Bauherren wohnten zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 6 Monaten und 21 Jahren in ihrem

Holzhaus. Ähnlich gestaltet sich die Betrachtung der teilnehmenden Unternehmen, die sich in Massivbau und Leichtbau aufteilen lassen sowie den Kunden unterschiedliche Qualitätsniveaus und Vorproduktionsstufen anbieten.⁵⁶ Durch diese hohe Streuung lässt sich der Ansatz der maximalen strukturellen Variation in der Untersuchung darstellen. Das Mixed-Methods Design gewährleistet mit der darauffolgenden, quantitativen Untersuchung die Relevanz der Ergebnisse, die als Verlängerung der Erkenntnisse angesehen werden kann (Kruse, 2014, S. 241).

5.3.2 Quantitatives Sampling

Für das quantitative Sample stellten sich drei Unternehmen zur Verfügung, insgesamt wurden 423 Bauherren über Email von den Unternehmen angeschrieben und gebeten, sich an dem Online-Fragebogen zu beteiligen (7 Probanden wurden durch Kontakte der angeschriebenen Holzhausbewohner generiert, die mit anderen Holzbauunternehmen gebaut haben – in Tab. 10 als ‚Andere‘ gekennzeichnet). 188 Personen sahen sich den Fragebogen im Internet an (Gesamtsample brutto), davon begannen 147, diesen auszufüllen. Durchgehend wurde der Erhebungsbogen von 127 Probanden bearbeitet (Gesamtsample netto), so dass eine Beendigungsquote von 67,5% bestand. Die Beteiligungsquoten der einzelnen Unternehmen gingen stark auseinander, so nahmen von Unternehmen H 87 von 270 angeschriebenen Bewohnern teil, bei Unternehmen K waren es dagegen 27 von 153 Bewohnern (siehe dazu Tab. 10)

Unternehmen	Probanden	Kontakte	Responsequote in %
H	87	270	32,2
A	6	unbekannt	-
K	27	153	17,6
Andere	7	unbekannt	-
Gesamt	127	423	-

Tab. 10: Sample zur quantitativen Befragung der Holzhausbewohner; Quelle: eigene Darstellung

Es kann damit innerhalb der bewussten Auswahl von einer gezielten Auswahl der Probanden gesprochen werden, da die Bewohner von den Unternehmen ausgesucht worden sind (per Datenbankanalyse) und im Anschluss selbst entschieden haben, ob sie an der Untersuchung teilnehmen möchten oder nicht.

⁵⁶ Die komplette Auswertung in Tabellenform findet sich dazu in Anhang 3.

5.4 Datenerhebung

Die empirischen Daten für die qualitative Untersuchung wurden im Zeitraum von Anfang November 2016 bis Ende Januar 2017 erhoben, die Daten für die quantitative Online-Befragung schlossen sich dem an und dauerten bis Ende April 2017 an.

Der Zugang zu den Daten der qualitativen Studie wurde durch 3 mittelständische Holzbauunternehmen gewährleistet, sowie durch direkte Ansprache von Holzhausbewohnern, deren Adressen und Telefonnummern durch ein Architekturbüro zur Verfügung gestellt wurden. Die telefonisch und per Email angesprochenen Kunden reagierten bis auf einen Fall sehr positiv auf das Anliegen und sagten Interviewtermine zu. Daraufhin wurden die Interviews in den Holzhäusern der Bewohner durchgeführt, um eine vertrauenswürdige und gewohnte Atmosphäre zu schaffen und so die Bewohner zu umfangreichen Aussagen zu motivieren und das Produkt in Augenschein nehmen zu können. Die Interviewpartner zeigten in allen Fällen großes Interesse an der Thematik und waren bereit, alle Fragen des Leitfadens zu beantworten. Die Interviews gliederten sich in jeweils drei Phasen (vgl. *Müthel, 2006, S. 123 f.*):

1. Briefing der Interviewpartner (Holzhausbewohner)

Den Bewohnern wurden die Hintergründe und Ziele der Untersuchung dargelegt, es wurde der Datenschutz (Anonymisierung der Daten) besprochen, eine Zeitabschätzung der Dauer des Interviews getätigt sowie die Einwilligung zur elektronischen Aufnahme des Gesprächs eingeholt.

2. Durchführung der Leitfadeninterviews

Das Leitfadeninterview wurde durchgeführt, es wurden stichpunktartige Notizen gemacht und das Interview auf einem elektronischen Datenträger aufgenommen.

3. Debriefing der Interviewpartner

Gemeinsame Reflexion des Interviews, Zusicherung der Anonymität sowie Bedankung für die eingebrachte Zeit und Vertrauen des Interviewpartners

Die Interviews konnten in allen 18 Fällen abgeschlossen werden, die durchschnittliche Dauer der Interviews lag bei 32 Minuten, das kürzeste Interview dauerte 21 Minuten, das längste Interview betrug 43 Minuten (eine Übersicht dazu siehe Anhang 3). Alle Probanden gaben das Einverständnis zum digitalen Tonmitschnitt.

Trotz des Leitfadens variierten die Abläufe der einzelnen Interviews, da Probanden beim Erzählen immer wieder auf Themen zu sprechen kamen, die im Leitfaden gar nicht oder in anderen Bereichen abgefragt werden sollten. Somit beschreibt jedes Leitfadeninterview eine

komplexe Kommunikationssituation (Kruse, 2014, S. 287), die es unmöglich macht, den Ablauf aller Interviews völlig gleich zu gestalten und gegenseitige Beeinflussungen komplett auszuschalten. Durch das beschriebene Setting, die gleichen Rahmenbedingungen sowie dem strukturierten Interviewleitfaden wurde versucht, diese Problematiken zu minimieren, um so die Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen.

Die quantitativen Daten wurden durch die Datenbanken von drei mittelständischen Holzhausbauunternehmen erhoben. Die Holzhausbewohner wurden per E-Mail von den Holzbauunternehmen in einer ersten Welle angeschrieben und gebeten, sich mit Hilfe eines Links zum Online-Fragebogen zu klicken. Der Online-Fragebogen wurde mit Hilfe der Software questback / EFS generiert, die im Anschluss auch zu Auswertungszwecken verwendet wurde. Das Ausfüllen des Fragebogens nahm in der Praxis bei den Probanden im Durchschnitt 21 Minuten (arithmetisches Mittel) in Anspruch, so dass sich hier die Nettoquote von 67,5% erklären lässt. Nach 8 Tagen hatten 51 Personen an der Befragung teilgenommen, wovon 80% den Fragebogen in den ersten drei Tagen nach Erhalt der Email ausfüllten. Nach einer zweiten Email zur Erinnerung nach dem 8. Tag stieg die Aktivität erneut an und erhöhte innerhalb von 5 Tagen die Teilnehmerzahl auf 101. Nach Abschluss der Forschungsphase von 27 Tagen standen insgesamt 127 voll ausgefüllte Online-Fragebögen zur Verfügung.

5.5 Datenauswertung

Die Datenauswertung dieser Untersuchung folgt dem Prozess der Datenanalyse, der aus Datenreduktion, Datendarstellung und dem Ziehen von Schlussfolgerungen besteht. Jede dieser Phasen durchläuft dabei mehrere, iterative Zyklen. (Miles & Hubermann, 1994, S. 10 ff.) Ziel dieser Vorgehensweise im qualitativen wie im quantitativen Teil der Untersuchung ist die Zusammenführung der Ergebnisse aus beiden Ansätzen.

Die Auswertung der qualitativen Daten basiert auf den 18 gewonnenen und auf einem elektronischen Voice-Recorder aufgezeichneten Leitfadeninterviews, die in einem händischen Transkriptionsprozess in die Analyse-Software MAXQDA übertragen wurden. Hintergrund für diese Tätigkeit ist, die umfangreichen, aufgezeichneten Daten in eine Form zu bringen, die eine systematische, zeitsparende und umfassende Auswertung ermöglichen sollen (Kruse, 2014, S. 349).

Da für den Transkriptionsprozess viele verschiedene Ansätze existieren, wurde in dieser Untersuchung dem pragmatischen Ansatz von Flick gefolgt, der empfiehlt, bei soziologischen Fragestellungen keine übertriebenen Genauigkeitsstandards anzuwenden. Transkribiert soll nur so viel und genau werden, wie es für die Forschungsfragen relevant und erforderlich ist. (Flick, 2016, S. 380). Diesbezüglich wurden folgende Transkriptionsregeln aufgestellt, die

dem Muster von *Gläser & Laudel* sowie *Höld* folgen und den Fokus auf den inhaltlich-thematischen und nicht auf den linguistischen bzw. konversationsanalytischen Bezug der Fragen legen:

- Der aufgenommene Text wurde in Standardorthographie (Hochdeutsch) verschriftet und von Dialekten bereinigt
- Nur wenn nichtverbale Äußerungen der Bedeutung des Gesagten eine andere Richtung geben, wurden diese transkribiert
- Auf spezielle Notationszeichen wurde verzichtet
- Unterbrechungen im Gespräch wurden notiert bzw. die Aufnahme wurde unterbrochen und im Anschluss fortgesetzt
- Ggf. wurden Passagen, die nicht verständlich waren, gekennzeichnet
(*Gläser & Laudel, 2010, S. 193 f.; Höld, 2009, S. 657 ff.*)

Zusätzlich wurden parallel zur elektronischen Aufnahme handschriftliche Notizen der wichtigsten Aussagen getätigt und auf den ausgedruckten Interviewleitfäden festgehalten.

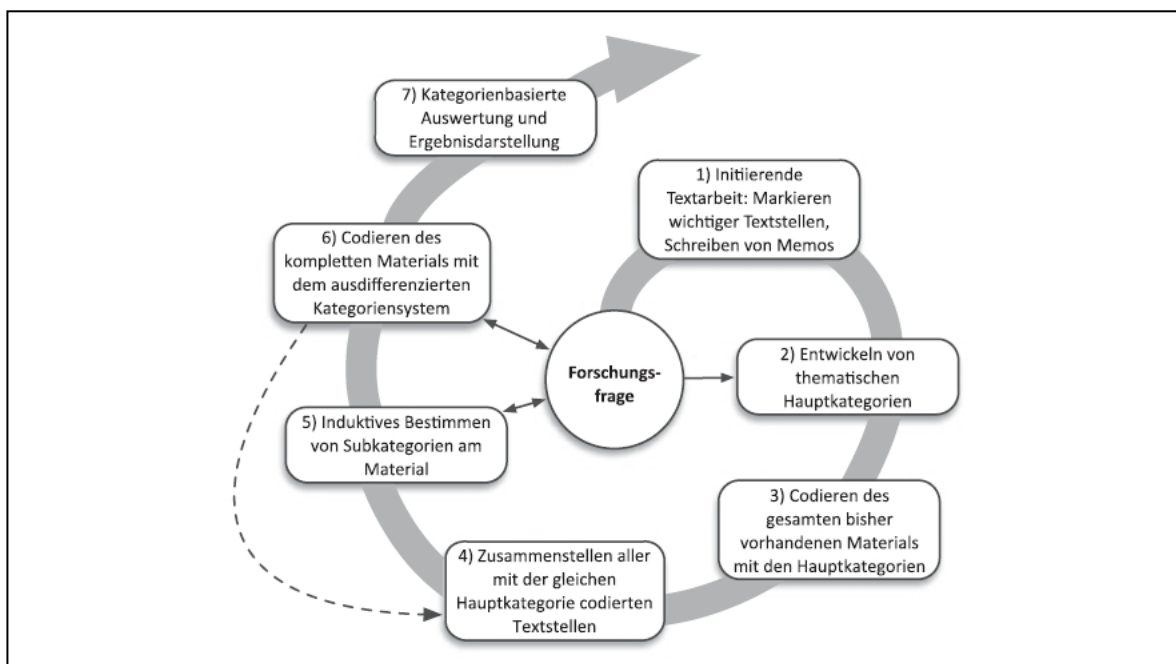


Abb. 31: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse; Quelle: Kuckartz, 2014a, S. 78

Die Auswertung der Daten erfolgte mit der Software MAXQDA Pro und basiert auf dem Ansatz der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Philipp Mayring*, deren Ziel es ist, große Daten- und Materialmengen „...auf ein überschaubares Maß zu kürzen und die wesentlichen Inhalte zu erhalten.“ (*Mayring, 2015, S. 85*). Dieser Ansatz eignet sich besonders für explorative Studien und findet daher in dieser Untersuchung Verwendung.

Dabei soll die qualitative Inhaltsanalyse systematisch, regelgeleitet und theoriegeleitet (fixierte, also festgehaltene) Kommunikation analysieren und damit das Ziel verfolgen, unter Einhaltung qualitativer Gütekriterien Rückschlüsse aus bestimmten Aspekten der Kommunikation zu beziehen. (Mayring, 2015, S. 12 f. und S. 123)

Die Vorgehensweise bezieht sich dabei auf das Ablaufschema für eine qualitative Inhaltsanalyse, wie es in Abbildung 31 dargestellt ist. Der Fokus der Untersuchung liegt dabei auf der induktiven Kategoriebildung⁵⁷, die es ermöglicht, Zusammenhänge aus dem Textmaterial systemisch zu ordnen und bestimmten Kategorien zuzuweisen. (Flick, 2016; Kuckartz, 2014a; Mayring, 2015) Die induktive Kategoriebildung am erhobenen Forschungsmaterial folgt dabei der Vorstrukturierung des Leitfadens, der deduktiv durch ex ante Hypothesen formuliert wurde und dadurch ein kombiniertes deduktiv-induktives Vorgehen entstehen lässt (vgl. dazu Auer-Srnka, 2009, S. 169 f.).

In der ersten Analysephase wurden die Interviewtexte aufmerksam gelesen, auffällige Stellen markiert und so ein Eindruck über die relevanten Zusammenhänge gewonnen, die durch das Anbringen von Memos und farblicher Kennzeichnung an der jeweiligen Textstelle fixiert wurden. Es konnten auch erste Hauptkategorien gebildet werden, die in den folgenden Durchgängen des Materials weiter spezifiziert werden konnten.

Im Anschluss an die Kategoriebildung fand der Kodierungsprozess statt, der die Textstellen als Codes mit den entsprechenden Hauptkategorien verknüpfte und zusammenfasste. Dabei unterstützte der vorstrukturierte Interviewleitfaden die Codierung, da die jeweiligen Sektionen den entsprechenden Forschungsfragen zugeordnet waren (vgl. dazu Tab. 7). Des Weiteren konnten die Subkategorien induktiv am Material als auch deduktiv aus der Theoriekenntnis des Forschungsgegenstandes herausgebildet werden.

Die Überprüfung und Anpassung der Kategorien und Subkategorien erfolgte erstmals nach ca. 30% sowie nach ca. 60% des Materials, um etwaige Fehlinterpretationen der Daten auszuschließen. Eine explizite Kürzung des Datenmaterials wurde nicht nötig, da die Auswertung mithilfe der Software MAXQDA Pro erfolgte, das eine Bearbeitung und Verwaltung großer Datenmengen ermöglichte. Als Ergebnis des Codierens konnten 866 Textstellen aus dem Textmaterial kodiert werden.

Da sich diese Untersuchung – wie beschrieben - durch deduktiv-induktives Vorgehen in der Kategoriebildung manifestiert, können durch die Codierung des Materials und der deduktiv bestimmten Kategorien auch quantitative Analysen durchgeführt werden (Auer-Srnka, 2009, S. 167). Diese inhaltliche Strukturierung des Forschungsmaterials bietet daher Möglichkeiten der quantitativen Marktforschung, die durch die Berechnung der Häufigkeiten von Codes die Gewichtigkeit bzw. Relevanz der Aussagen verifiziert (Flick, 2016, S. 47). Die bei diesem

⁵⁷ Im Sinne der Sozialwissenschaften sind Kategorien ‚Ergebnisse der Klassifizierung von Einheiten‘, die Personen, Ideen, Institutionen, Prozesse, Diskurse, Gegenstände, Argumente etc. sein können. (vgl. Kuckartz, 2014a, S. 41)

Prozess gewonnenen Ergebnisse werden in Tabellenform dargestellt (Schmidt, 2013, S. 481 f.). Als Beispiel für diese Untersuchung dient dazu Tabelle 11.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit n=18
Personalpolitik	„Natürlich überzeugt das Haus, das Produkt, aber die Person, die uns das eigentlich verkauft hat war ja der Architekt und der hat natürlich schon eine Rolle gespielt, denke ich. Aber überzeugt hat uns das Produkt an sich, aber natürlich war der Architekt schon auch wichtig, also die Person des Architekten finde ich grad in dem Prozeß der Findung schon sehr wichtig auch.“ (VPN 11)	17

Tab. 11: Beispiel zur Darstellung der qualitativen Ergebnisse mit Häufigkeitsangaben; Quelle: eigene Darstellung

Dieses Vorgehen ermöglicht so eine Rangordnung von Aussagen zur empfohlenen Marketingausrichtung der Holzbauunternehmen, die dann mit den Ergebnissen der rein quantitativen Auswertung des Online-Fragebogens aus der zweiten Untersuchung verglichen werden können. Diese Kontrastierung der jeweiligen Befunde soll klären, ob beide Untersuchungen zum selben Ergebnis kommen oder ob signifikante Unterschiede bei den Ergebnissen für die Holzbaubranche bestehen.

Die Auswertung der quantitativen Daten wurde mit Hilfe von MS Excel und der Software questback / EFS durchgeführt, die auch zur Erhebung der Daten genutzt wurde. Schwerpunkt der Untersuchung stellen deskriptive Verfahren der Statistik wie Mittelwert-, Median- und Modusberechnung sowie die Bestimmung der Standardabweichung dar.

5.6 Güte des methodischen Vorgehens

Die Güte des methodischen Vorgehens spielt sowohl bei quantitativen wie bei qualitativen Untersuchungen eine große Rolle. In der quantitativen Sozialforschung besteht bereits seit Langem Einigkeit über die Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität sowie Validität. (Campbell, 1957, S. 297 ff.; Lienert, 1969), die über die Jahrzehnte weiterentwickelt und präzisiert wurden (siehe dazu Berekhoven et al., 2006; Kromrey, 2009) und auch in der zweiten Teiluntersuchung auf den Onlinefragebogen angewendet wurden.

In der qualitativen Sozialforschung dagegen existieren bis heute eine Vielzahl von Sichtweisen, die von der postmodernen Ablehnung von Qualitätskriterien über die Übertragung und Anpassung von quantitativen Standards auf qualitative Forschung bis hin zu Eigenentwicklungen von Gütekriterien in der qualitativen Forschung reichen (Steinke, 2008, S. 319 ff.). Es besteht somit keine Einigkeit über die Kriterienformulierung in diesem Forschungsbereich (Flick, 2010, S. 405).

Für diese Studie soll dem Ansatz von Steinke gefolgt werden, die quantitative Gütekriterien auf qualitative Forschung anpasst und adaptiert. Damit wird dem Mixed-Methods-Ansatz dieser Untersuchung Rechnung getragen, der beide Methoden miteinander verbindet und

somit Gütekriterien aufweist, die auf beide Forschungsansätze angewendet werden können (Steinke, 2009, S. 266 f.) Diese Qualitätsstandards sind in Tabelle 12 zusammengefasst.

Gütestandard	Beschreibung
Nutzen der Studie	<ul style="list-style-type: none"> • Ist die Fragestellung relevant? • Leistet sie inhaltlich und in der Darstellung einen Beitrag zur Problemlösung oder Wissensentwicklung?
Angemessenheit der Theorien	<ul style="list-style-type: none"> • Wurden die relevanten Theorien zum Untersuchungsthema berücksichtigt?
Angemessenheit der Methodenwahl	<ul style="list-style-type: none"> • Passen die Methoden und Samplingstrategien zum Untersuchungsgegenstand, zur Fragestellung und den Untersuchten? • Begründungen für die Methodenwahl?
Dokumentation des Vorgehens	<ul style="list-style-type: none"> • Wurde das Vorgehen in einer Weise dokumentiert, dass es für Dritte nachvollziehbar ist?
Kritische Theorieprüfung mittels Falsifikation	<ul style="list-style-type: none"> • Wurde versucht, die theoretischen Vorannahmen zu widerlegen?
Verallgemeinbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Sind die Ergebnisse über die konkrete Untersuchungssituation hinweg verallgemeinerbar?
Ethisches Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> • War der Umgang mit den UntersuchungspartnerInnen respektvoll?

Tab. 12: Gütestandards quantitativ-standardisierter und qualitativer Forschung; Quelle: Steinke, 2009, S. 267

Auf die vorliegenden Untersuchungen zur Entwicklung eines Marketingkonzeptes im mittelständischen Holzhausbau haben diese Gütekriterien folgende Auswirkung:

- Durch die fehlenden Primärdaten über die Bewohner, deren Verhalten bzw. Einschätzungen zum Holzhaus (siehe Kap. 4) und die steigende Relevanz und des Marktanteils von Holzhäusern in Deutschland (siehe Kap. 2) konnte der Nutzen dieser Untersuchung dargelegt werden.
- Die relevanten Theorien zum Marketing (Kap. 3) und zur Holzhausforschung (Kap. 4) wurden ausführlich erörtert und daraus ein theoretisches Marketingkonzept mit Schwerpunkt auf den Marketing-Strategien und des Marketing-Mix im Leitfaden und in der Online-Befragung implementiert
- Als angemessene Untersuchungsmethoden für die Bewohnerbefragungen wurden in Kap. 5 das Studiendesign, die beiden Erhebungsinstrumente der qualitativen und quantitativen Teiluntersuchungen sowie die Stichprobenauswahl umfangreich dargelegt.
- Die gewonnenen Daten aus den beiden Untersuchungen wurden im Fall der qualitativen Interviews mithilfe von elektronischen Geräten dokumentiert und nach bestimmten Regeln transkribiert (Kap 5), so dass das Vorgehen, die Analysen und Ergebnisse von Dritten nachvollzogen werden können (intersubjektive Nachvollziehbarkeit, siehe

dazu *Steinke, 2008, S. 324*). Im Falle der quantitativen Erhebung wurden die Ergebnisse in Dateien abgelegt und gespeichert, so dass diese ebenfalls von Dritten eingesehen werden können.

- Die Probanden wurden bei den Befragungen nach dem Prinzip der maximalen strukturellen Variation (siehe Kap. 5.3.1) ausgewählt, so dass extreme Fälle existierten, die dem Raster der vorab, deduktiv geformten Hypothesen und Theorien nicht entsprachen und so den Leitfaden im Laufe der Zeit erweiterten bzw. veränderten.
- Durch den zweistufigen Aufbau der Untersuchung impliziert der Mixed-Methods-Ansatz eine Verlängerung einer rein qualitativen Studie, um die Übertragbarkeit der Daten zum Zwecke der Verallgemeinerung zu gewährleisten. Diese Triangulation der Methoden soll daher die Fehleranfälligkeit bei der Dateninterpretation auszu einseitiger bzw. enger Sichtweise minimieren (vgl. Kap. 5.1).
- Die Befragungen fanden im Haus der Bewohner statt und hatten als Grundsatz, ein gleichwertiges Gespräch auf Augenhöhe zu führen, das von gegenseitigem Respekt geprägt war. Es wurde den Probanden und den Holzhausherstellern die absolute Anonymisierung ihrer Daten (Datenschutzrichtlinie) zugesichert, die Freiwilligkeit der Teilnahme vorab erläutert, die Einwilligung jeweils individuell abgefragt sowie der Hintergrund der Studie ausführlich erläutert.

Die quantitativen Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität sowie der Validität (vgl. Anfang des Kapitels) wurden in dieser Untersuchung wie folgt eingehalten:

- Ziel der Objektivität ist es, dass andere Forscher bei gleicher Forschungsfrage zu den gleichen Forschungsergebnissen kommen, die Messergebnisse daher unabhängig vom Forscher sind. (*Mayer, 2013, S. 90*). In dieser Studie wurde der Online-Fragebogen bis auf eine Frage mit geschlossenen Antwortalternativen gestaltet, so dass kaum Spielraum für Auswertungs- und Interpretationsobjektivität besteht. Die Durchführungsobjektivität wird durch den fehlenden, persönlichen Einfluss des Interviewers gewährleistet.
- Ziel der Reliabilität bzw. Zuverlässigkeit ist, bei wiederholten Messungen stabile, präzise Messwerte zu generieren, die reproduzierbar sind, es soll somit formale Genauigkeit gewährleistet werden (*Berekhoven et al., 2009, S.81*). In dieser Untersuchung wird versucht, dies durch die klare, verständliche und eindeutige Fragestellung sowie die hohe Standardisierung des Fragebogens sicherzustellen. (vgl. dazu *Mayntz et al., 1978, S. 120*)

- Ziel der Validität stellt dar, das zu Messen, was gemessen werden sollte, also in der ursprünglichen Absicht der Untersuchung stand. (*Magerhans, 2016, S. 90*) Dies wird durch eine hohe interne und externe Validität versucht zu gewährleisten, indem nur Holzhausbewohner den Fragebogen in Ihrem häuslichen Umfeld (Marktsituation – hohe externe Validität) ausfüllen und auch durch die Befragungssituation versucht wird, Störeinflüsse zu reduzieren (Ausfüllen des Online-Fragebogens allein vor dem Computer – interne Validität).

Die hier aufgezeigten Gütekriterien für qualitative und quantitative Untersuchungen wurden bestmöglichst eingehalten, um der Studie eine hohe Aussagekraft zu ermöglichen und dadurch den Unternehmen der Holzhausbranche strategische und operative Ableitungen für ihre Arbeit zu anbieten.

6. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Dieses Kapitel beschreibt die Forschungsergebnisse der beiden empirischen Studien. Dabei werden die Ergebnisse der qualitativen (n=18) und quantitativen Erhebungen (Nettobeteiligung je nach Frage n=127-147) übereinandergelegt und in einem gemeinsamen Punkt zusammengefasst. Damit sollen Deckungsgleichheit sowie Unterschiede bei den Resultaten der beiden deskriptiven Studien dargestellt werden. Die Reihenfolge der Darstellung bemisst sich nach dem Vorgehen im Interviewleitfaden, der in die Sektionen Einleitung, Marketing-Strategien, Marketing-Mix und demographische Kriterien unterteilt ist. Als Abschluss des Kapitels steht eine Zusammenfassung der Ergebnisse, in denen auf die Hauptkenntnisse der Untersuchung eingegangen wird.

6.1 Ergebnisse zur Zufriedenheit im Holzhaus

Generell sind die Bewohner von Holzhäusern mit dem Wohnen im Holzhaus sehr zufrieden. Die qualitative Befragung ergab, dass alle Bewohner das Raumklima und die Ausstrahlung bzw. Wärme als positiv empfinden (vgl. Tab. 13).

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
		n=18
Wohlfühlen im Holzhaus	„Es ist die Wohnraumqualität, die Wärme , die da immer drin herrscht. Also es ist insgesamt ein gutes Raumklima , es riecht nie unangenehm, das sind Dinge, die uns, denke ich, alle begeistern da drin.“ (VPN 10)	18

Tab. 13: Wohlfühlen im Holzhaus; Quelle: eigene Darstellung

Bei der Fragestellung, welche Schulnote sie auf einer Skala von 1-6 (1=sehr gut; 6=ungenügend) vergeben würden, antworteten 9 Bewohner mit der Note 1 und 9 Bewohner mit der Note 2, so dass als arithmetisches Mittel eine 1.5 als Note für die allgemeine Wohnzufriedenheit bestimmt werden kann (vgl. Tab. 15). Auf die Nachfrage, worauf die hohen Zustimmungswerte beruhen, gaben die Bewohner schwerpunktmäßig folgende Antworten (15 von maximal 18):

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
		n=18
Sinnliches Erleben	„Ich glaube, dass ist das Naturmaterial Holz. Das ist einfach kein Styropor, keine Glaswolle, also kein Produkt, das auf einer chemischen Basis irgendwo hergestellt wird, einfach ein Naturprodukt. Dass ist so ein wesentlicher Grund“ (VPN 3)	
	„Das ist eine Mischung, das ist sehr, sehr viel Emotion , sehr, sehr viel Gefühl, was da passiert. Sie gehen in so ein Holzhaus rein und es fühlt sich anders an.“ (VPN 6)	15

Tab. 14: Sinnliches Erleben im Holzhaus; Quelle: eigene Darstellung

Es konnte von den Bewohnern häufig nicht exakt beschrieben werden, was genau den Unterschied zum konventionellen Steinbau ausmacht, es wurde hier auf Gefühle und Emotionen sowie auf das Naturmaterial Holz an sich verwiesen, das über eine besondere Ausstrahlung verfüge (siehe Tab. 14).

Die quantitative Online-Befragung ergab bei der Wohnzufriedenheit einen Mittelwert von 1,35 (siehe Tab 15: Range=Schulnotenskala; \bar{x} =arithmetisches Mittel; M=Median, SD=Standardabweichung) und bestätigt damit den hohen Zufriedenheitswert der qualitativen Untersuchung.

Kriterium		Qualitative Stichprobe n=18			Quantitative Stichprobe n=147		
		Range	\bar{x}	M	SD	\bar{x}	M
Wohnzufriedenheit	[1;6]	1,50	1,50	0,52	1,35	1,00	0,71

Tab. 15: Wohnzufriedenheit – Vergleich der qualitativen und quantitativen Ergebnisse; Quelle: eigene Darstellung

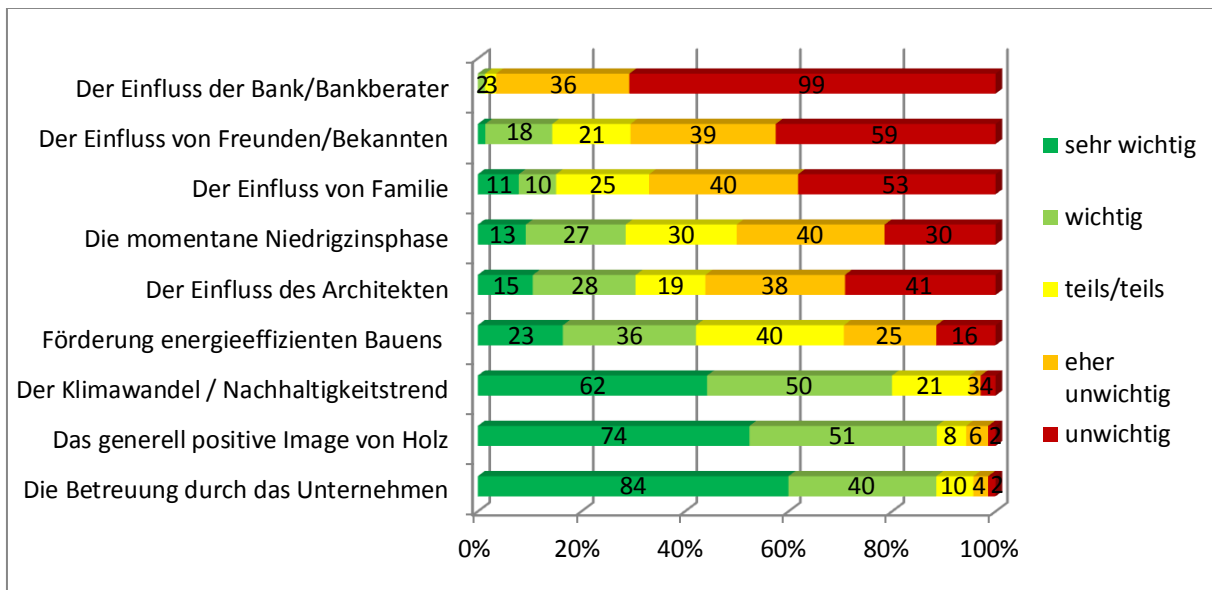
Die Daten werden von den Aussagen „Ich fühle mich in meinem Holzhaus wohl.“ zu 98,6% und „Ich empfehle mein Haus / die Holzbauweise an Freunde und Bekannte weiter.“ zu 93,7% mit Zustimmung und starker Zustimmung der Bewohner bestätigt. Der Bezug bzw. das Involvement der Kunden zu ihrem Holzhaus ist somit als sehr stark zu bewerten.

In diesem Bereich ist in der quantitativen Untersuchung weiterhin das Ziel verfolgt worden, die Bewohner zu befragen, welche positiven wie negativen Eigenschaften sie einem Holzhaus aufgrund ihrer Wohn Erfahrung zuschreiben würden. Die beschriebenen Kriterien hatten sich aus den Gesprächen der qualitativen Interviews herausgebildet und wurden nun quantitativ bewertet. Die wichtigsten positiven Eigenschaften stellen dabei die Behaglichkeit ($\bar{x}=1,10$), die baubiologische Bauweise der Gebäude ($\bar{x}=1,19$), die gesundheitsfördernde Atmosphäre ($\bar{x}=1,29$), die Energieeffizienz ($\bar{x}=1,30$) und die gute Raumluftqualität ($\bar{x}=1,31$) dar. Wenig positiv bewertet wurden Eigenschaften wie Schallunempfindlichkeit ($\bar{x}=2,91$), Vibrationsarmut ($\bar{x}=2,43$) und Feuerresistenz ($\bar{x}=2,09$).⁵⁸

Aus diesen Daten können sowohl Ideen für die Produktentwicklung des Gebäudes (siehe Kap. 6.2.1 Marktfeldstrategien und Kap. 6.3.1 Produktpolitik) als auch für Werbemaßnahmen (siehe Kap. 6.3.4 Kommunikationspolitik) abgeleitet werden und den Kaufentscheidungsprozess positiv beeinflussen.

In diesem Zusammenhang wurden auch die Rahmenbedingungen des Kaufentscheidungsprozesses für ein Holzhaus untersucht, die darlegen sollen, welche Faktoren sich als entscheidend für den Bau eines Holzhauses darstellen (siehe Tab 16).

⁵⁸ Bewertung: voll zutreffend=1, zutreffend=2, teils/teils=3, trifft eher nicht zu =4, trifft gar nicht zu=5; die vollständige Tabelle zu den Kriterien und der Fragestellung findet sich in Anhang 4.



Tab. 16: Rahmenbedingungen für den Holzhausbau; Quelle: eigene Darstellung

Die relevanten Rahmenbedingungen für den Bau eines Holzhauses (n=139-141; Addition der Spalten ‚sehr wichtig‘ und ‚wichtig‘) stellen das generell positive Image von Holz mit 88,65%, der Klimawandel und der daraus resultierende Nachhaltigkeitstrend mit 80% dar. Den größten Einfluss auf die Entscheidung nimmt neben dem positiven Image von Holz die konkrete Betreuung durch das Holzbauunternehmen selbst mit 88,57% ein. Kaum eine Rolle spielen der Einfluss von Familie, Freunden und der des Bankberaters.

Die Unternehmen der Branche sollten aus diesem Grunde ihre Bemühungen um die Betreuung bzw. die Servicequalität in der Beratung verstärken. Dieser Faktor wird bei der Personalpolitik in Kap. 6.3.4 wieder aufgegriffen und durch die dortigen Ergebnisse verstärkt. Weiterhin gilt es in den Kommunikationsmaßnahmen das Positive Image von Holz als Baumaterial herauszustellen und den Klimawandel und die nachhaltige Bauweise zu thematisieren, um so künftige Kunden anzusprechen.

6.2 Ergebnisse zu den Marketingstrategien

Dieser Bereich der Untersuchung befasst sich mit Teilfragestellung 5 und präsentiert die Ergebnisse aus diesen Analysen. Wie in Kap. 3.4.5 zu den Marketing-Strategien beschrieben, können diese in fünf Ebenen unterteilt werden. Diese fünf Ebenen wurden in der vorliegenden Studie mit dem Ziel untersucht, den Holzbauunternehmen ein Strategieprofil anzubieten, mit dem sie zukünftig die Kundenansprache verbessern können. Basierend auf der qualitativen Einschätzung der Bewohner der ersten Untersuchungsstufe (n=18) wurde der Online-Fragebogen für die zweite Stufe der quantitativen Erhebung konstruiert (n brutto=188, n netto=je nach Frage 127-147).

6.2.1 Marktfeldstrategien

Im Bereich der Marktfeldstrategien (auch ‚Ansoff-Matrix‘ genannt) beschreiben vier Optionen die Möglichkeiten der Holzbauunternehmen, sich weiter zu entwickeln bzw. das Unternehmen wachsen zu lassen. Wie in Kap. 3.4.5.1 dargestellt, besteht das Konzept der *Ansoff-Matrix* aus Marktdurchdringung, Produktentwicklung, Marktentwicklung und Diversifikation. Diese Ebenen wurden mit je einer Antwortmöglichkeit (Marktentwicklung zwei Antwortmöglichkeiten) in einer Rahmenfrage versehen und bewertet.

Die erste Option der *Ansoff-Matrix* stellt die Marktdurchdringung dar. Diese Option wurde mit einer Aussage zur Durchführung von Kommunikations- bzw. Werbemaßnahmen der Holzhaushersteller beschrieben und hinterfragt, in wie weit die Unternehmen ihr Engagement in diesem Bereich verstärken sollten oder nicht. In der qualitativen Studie (siehe Tab. 17) empfahlen 6 Probanden, diese Aktivitäten zu erhöhen bzw. schätzten diese als wichtig ein, dies entspricht einem Anteil von 33,3%.

Beispielaussage	Häufigkeit
	n=18
Marktdurchdringung: Anstrengungen erhöhen „Ja bei Steinhäusern es gibt hier überall Baufirmen und Tafeln und Werbetafeln und wenn du nicht in der Region wohnst wo das Haus gebaut wird dann hast du hier keine Tafeln stehen. Ganz selten. Würde ich sagen.“ (VPN 2)	6

Tab. 17: Aussage zur Marktdurchdringungsstrategie bei qualitativer Erhebung; Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung stufen diesen Ansatz als signifikant wichtiger ein, so empfehlen 92 von 140 oder 65,7% der Probanden den Holzhausunternehmen, die Bemühungen in diesem Bereich zu verstärken.

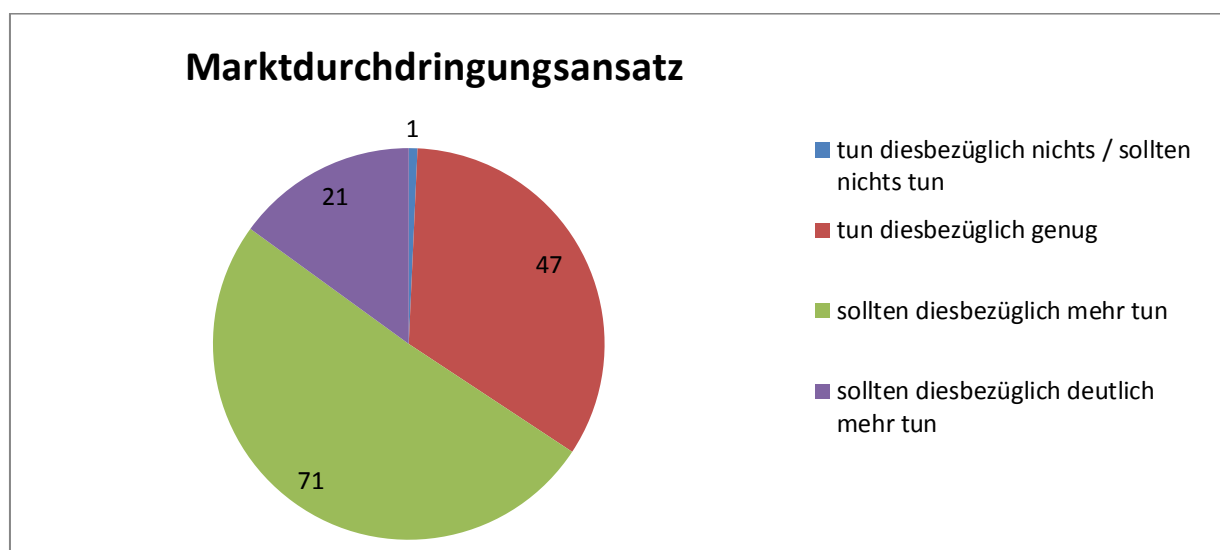


Abb. 32: Aussage zur Marktdurchdringungsstrategie bei quantitativer Erhebung; Quelle: eigene Darstellung

Die Marktdurchdringungsstrategie bildet einen Dissens der beiden Erhebungen ab, kann durch die Zahlen der quantitativen Erhebung als nachrangig wichtige Strategieebene angesehen werden, die durch einige Aussagen von Probanden aus der qualitativen Erhebung gestützt werden.

Die zweite Option der *Ansoff-Matrix* beinhaltet die Produktentwicklung. Hier kam es bei den qualitativen Interviews den Bewohnern speziell auf neue Entwicklungen am Haus selbst oder dessen Verbesserungen mit Sekundärprodukten wie Solaranlagen oder Wärmespeichern an.

Beispielaussage	Häufigkeit
	n=18
Produktentwicklung: Produktneuheiten entwickeln und einbauen „ Ja auf jeden Fall. Also wir hatten auch gezielt danach gefragt. Mittlerweile habe ich gesehen, machen sie es sogar von alleine z. B. auch für Solarenergie mit Batteriespeicher und solche Sachen, haben aber direkt darauf angesprochen. Mittlerweile sehe ich, dass sie fast jedes Haus damit bauen. Also die denken immer mehr zukunftsorientiert. (VPN 13)	10

Tab. 18: Aussage zur Produktentwicklungsstrategie bei qualitativer Erhebung; Quelle: eigene Darstellung

Die quantitative Untersuchung verstärkte diese Dimension, da 100 von 141 Befragten oder 70,9% der Bewohner finden, dass die Holzhausunternehmen in diesem Bereich mehr oder deutlich mehr Aktivitäten entwickeln müssten (vgl. Abb. 33).

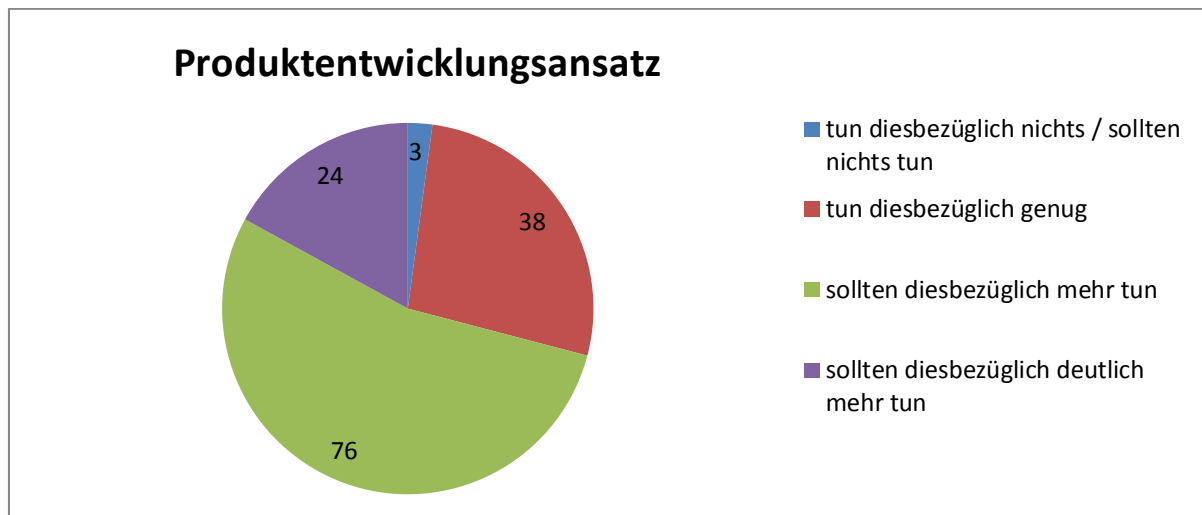


Abb. 33: Aussage zur Produktentwicklungsstrategie bei quantitativer Erhebung; Quelle: eigene Darstellung

Der strategische Ansatz der Produktentwicklung ist somit bei beiden Untersuchungen als stärker bzw. wichtiger als der Ansatz der Marktdurchdringung zu bewerten.

Die dritte Option bildet die Marktentwicklungsstrategie, die in zwei Fragebereiche aufgegliedert ist. Beim ersten Teil der Fragestellung wurde analysiert, ob neue Märkte im Sinne von neuen Nutzungen für Holzhäuser von den Unternehmen entwickelt werden sollen. Dabei waren sich 16 von 18 Befragten oder 88,9% einig, dass diese Variante von den Herstellern intensiviert werden sollte (siehe Beispielaussage in Tab 19).

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
		n=18
Marktfeldstrategie	Marktentwicklung: Unternehmen / Praxen / öffentliche Gebäude etc. „Unsere Tochter war in einem Holzkindergarten in der Nürnberger Innenstadt von einem großen Sanitär- und Heizungsbauunternehmen, Die Stimmung in dem Haus war einfach klasse. Es war mitten in der Innenstadt, inmitten von Jugendstilgebäuden, es hatte wirklich einen Charme und wie gesagt, die Vorteile des Holzhauses sind unabhängig davon, ob das nur für eine oder zwei Parteien ist oder ob das für viele Parteien ist.“ (VPN 12)	16

Tab. 19: Aussage zur Marktentwicklungsstrategie bei qualitativer Erhebung; Quelle: eigene Darstellung

Die Zahlen der quantitativen Erhebung unterstützen diese Einschätzung, da 83,0% oder 117 Befragte (n=141) mit ‚Die Unternehmen sollten diesbezüglich mehr tun bzw. deutlich mehr tun‘ antworteten, siehe dazu Abb. 34.

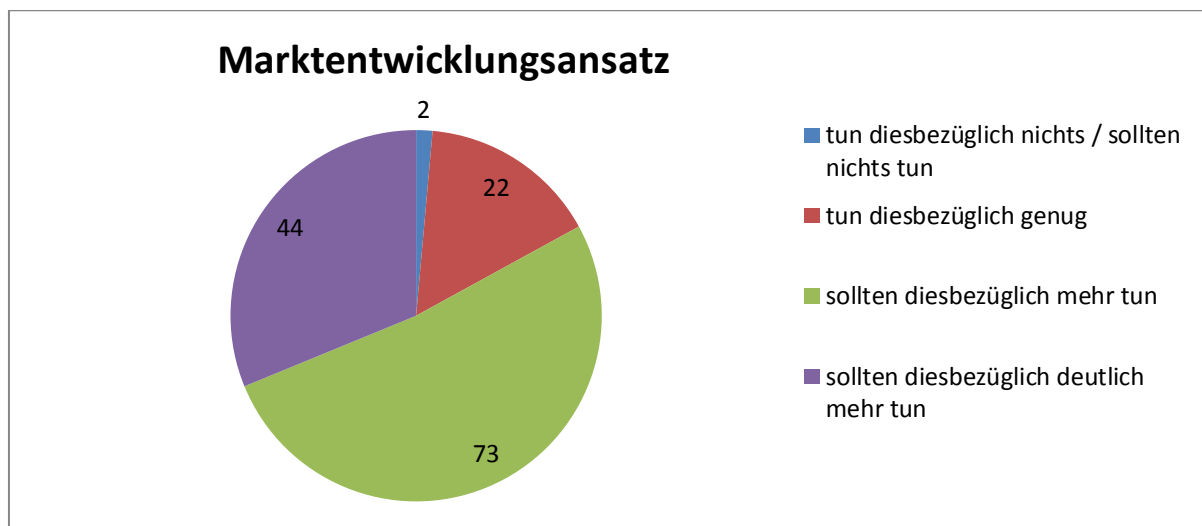


Abb. 34: Aussage zur Marktentwicklungsstrategie bei quantitativer Erhebung; Quelle: eigene Darstellung

Beim zweiten Teil der Fragestellung zu den Marktentwicklungsstrategien wurde ermittelt, ob die Holzbauunternehmen ihre Produkte auch in Nachbarländer verkaufen sollten. Diese Option überschneidet sich mit der Strategievariante bei den Marktarealstrategien in Kap. 6.2.4 und wird dort ausführlich behandelt.

Die vierte Option der Marktfeldstrategie stellt der Ansatz der Diversifikation dar. Die Holzhausbewohner wurden dahingehend befragt, ob es für die Unternehmen sinnvoll ist, sich auch jenseits ihrer Kernkompetenz des Holzhausbaus zu betätigen und Gewerke wie die Elektrik und Photovoltaik, Heizanlage bzw. Solarthermie, Bad und WC-Gestaltung und die Fliesenverlegung etc. in das Unternehmen zu integrieren (siehe Tab. 20).

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
		n=18
Marktfeldstrategie	Diversifikation: Mit Subunternehmen arbeiten, nicht alles selbst machen „Das tun ja die meisten. Die meisten bieten ja schlüsselfertig an, aber ich würde das nicht ins Unternehmen holen. Ich würde das weiter mit Subgewerken oder Partnerunternehmen, die halt immer die gleichen möglichst sind, machen, aber nicht in die eigene Hand nehmen. Das ist Kompetenzüberschreitung, die er im Prinzip nicht hat. Sehe ich überhaupt nicht, dass er das können muss.“ (VPN 3)	12

Tab. 20: Aussage zur Diversifikationsstrategie bei qualitativer Erhebung; Quelle: eigene Darstellung

Dieser Ansatz wird von den Befragten zurückgewiesen, es sprechen sich 66,7% gegen diese Variante aus, da dies als Überschreitung der Kompetenzen des mittelständischen Holzbauunternehmens wahrgenommen wird. Diese Zahlen werden von der quantitativen Analyse bestätigt, so denken 63,6% der Bewohner, dass die Unternehmen in diesem Bereich genug tun bzw. nichts weiteres tun sollten.

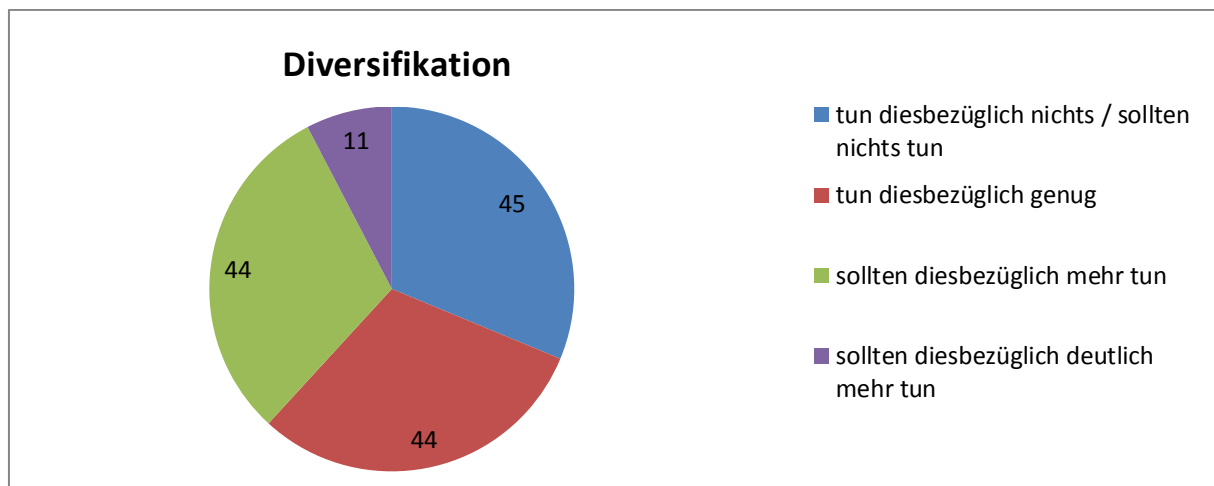


Abb. 35: Aussage zur Diversifikation bei quantitativer Erhebung; Quelle: eigene Darstellung

Abschließend ist innerhalb der Marktfeldstrategien der Ansatz der Marktentwicklung als wichtigstes Mittel zu betrachten, gefolgt von der Produktentwicklung. Die Marktdurchdringung spielt eine untergeordnete Rolle im Strategievergleich, die Diversifikation ist nach diesen Zahlen eine kaum relevante Strategieoption für die Holzbauunternehmen.

6.2.2 Marktstimulierungs- oder Wettbewerbsvorteilsstrategien

Im Rahmen der Marktstimulierungs- bzw. Wettbewerbsvorteilsstrategie (Preis- oder Qualitätsführerschaft) wurde den Bewohnern in der qualitativen und in der quantitativen Befragung die gleiche Frage gestellt:

„Aus Ihrer heutigen Sicht als Bewohner, welches Element war bei Ihrer damaligen Kaufentscheidung für ein Holzhaus am wichtigsten?“

Relevant ist bei den möglichen Antwortalternativen zu dieser Frage, ob für die Bauherren das Thema Eigenleistungen mitentscheidend für den Hausbau war oder eher nicht (siehe Tab. 21 und Abb. 36).

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
		n=18
	Preisgünstig (reine Preisbetrachtung) „Sowieso, gut dass Sie mich drauf ansprechen, Preis ist natürlich wichtig, das ganze Haus hat 30.000 Euro gekostet. Versuchen Sie das einmal mit Stein! Preis war sehr entscheidend.“ (VPN 14)	1
Strategie: Marktstimulierung	Abwägung Preis-Qualität „Schwierige Frage, weil natürlich hat beides eine Rolle gespielt, aber man musste halt mit den zur Verfügung stehenden Mitteln dann den Weg gehen der machbar war.“ (VPN 6)	2
	Teilweise/viel Eigenleistung, um hochwertiges Haus zu bekommen „Das ist natürlich ein großer Punkt gewesen, also ich habe ursprünglich auch eine Handwerker Ausbildung, von daher hat sich das angeboten, eben mit der Eigenleistung viel miteinzubringen, natürlich auch ein hochwertiges Haus zu bauen, nachhaltig, ja.“ (VPN 17)	10
	kaum /keine Eigenleistung, aber hochwertiges Haus bauen (Qualitätsfokus) „Hochwertig, also Eigeneleistung quasi gar nicht, günstig war auch kein Parameter, klar wollten wir uns es leisten können, aber eher hochwertig, einen verlässlichen Partner von der Baufirma her, das war uns wirklich wichtig, was sitzen da für Menschen, und dann eben dieses Thema Niedrigenergie und ökologisch.“ (VPN 18)	5

Tab. 21: Qualitäts- oder Preisentscheidung der Bewohner bei qualitativer Befragung; Quelle: eigene Darstellung

In der qualitativen Befragung stellte das hochwertige Bauen mit Qualitätsfokus bei 83% der Bewohner den klaren Schwerpunkt dar (15 von 18 Befragten). Im quantitativen Teil wurden diese hohe Zustimmungsraten übertroffen, so ermöglichen 95 Bewohner sich ein qualitativ hochwertiges Holzhaus mithilfe von umfangreicher Eigenleistung am Bau, 38 Bewohner sind

bereit, für ein hochwertiges Holzhaus mehr Geld zu bezahlen (ohne/kaum Eigenleistung einzubringen), zusammen macht diese qualitätsorientierte Gruppe 91,7% der Antworten aus (n=145). Damit legen die Holzhausbewohner einen klaren Fokus auf die Qualität des Gebäudes, ein günstiges Haus zu bekommen war nur für einen Bewohner relevant.

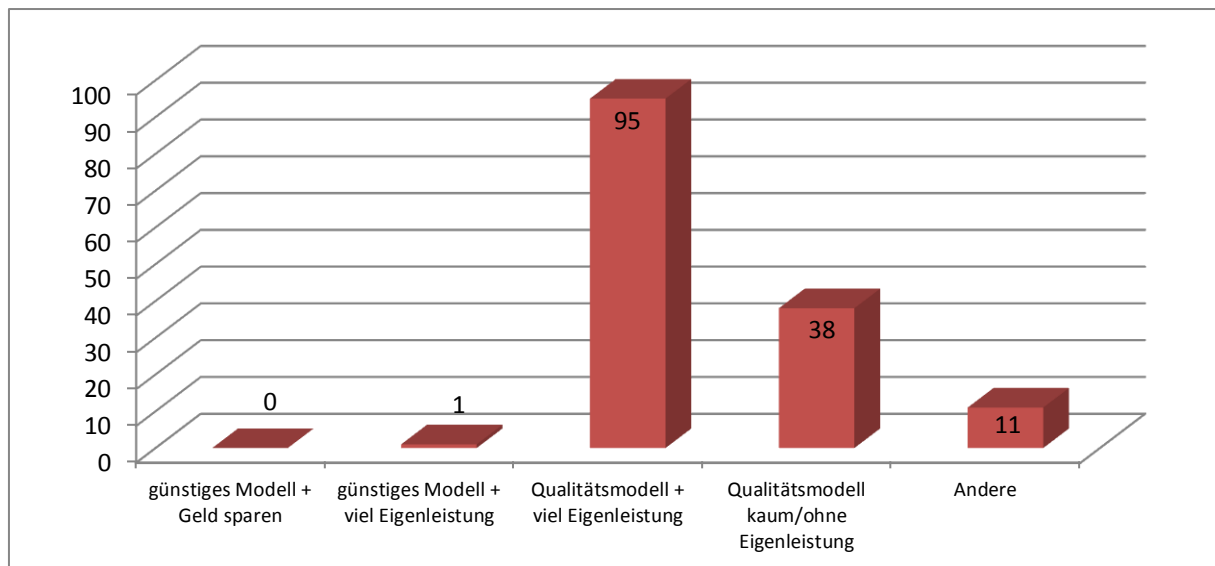


Abb. 36: Qualitäts- oder Preisentscheidung der Bewohner bei quantitativer Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse der beiden Untersuchungen stützen die Hypothese aus den Sekundäranalysen (Arnold et al., 2007, S. 58 f.; Hoffmann & Monhaupt, 2010, S. 88), nachdem der Preis nicht das entscheidende Kriterium beim Holzhauskauf darstellt. Im Falle der Marketingstrategie ist daher die Option ‚Qualitätsführerschaft‘ für die Unternehmen zu wählen.

Die Option der ‚Zeitführerschaft‘, die in diesem Zusammenhang noch in Erscheinung tritt (vgl. Backhaus & Schneider, 2007, S. 149 ff.) wird im Teil der Timing-Strategien (Kap. 6.2.5) behandelt und dort detailliert analysiert.

6.2.3 Marktparzellierungs- oder Marktabdeckungsstrategien

Die Marktparzellierungsstrategie soll aufzeigen, in wie weit die Produkte eines Unternehmens als Massenprodukt für einen Massenmarkt oder als spezielles Produkt für eine oder mehrere Zielgruppen geeignet sind (vgl. Kap. 3.4.5.3).

Die Ergebnisse der qualitativen sowie der quantitativen Erhebung legen nahe, dass der Ansatz der Marktsegmentierung auf einem Teilmarkt berücksichtigt werden sollte. Bei der Marktparzellierungsstrategie sollten Holzhausunternehmen daher eine klare Zielgruppendefinition vornehmen. Die demographischen Kriterien spielen bei der

Segmentierung von Kunden in der Praxis der Unternehmertätigkeit eine wichtige Rolle, da sie für das Unternehmen verhältnismäßig leicht zu bestimmen sind. Die in den Untersuchungen erfassten Werte in diesem Bereich stellen das Alter bei Vertragsunterschrift, die Wohndauer, die Bauart und der Vorfertigungsgrad des Hauses sowie das Wohngebiet bzw. die Bauplatzwahl der Holzhausbewohner dar.

Bei Vertragsunterschrift waren die Holzhausbewohner der qualitativen Stichprobe im Durchschnitt 35 Jahre ($n=18$, $\bar{x}=35.4$, Median=34.5, Modus=30) bei der quantitativen Stichprobe 39 Jahre alt ($n=127$, $\bar{x}=39.32$, Median=39.5, Modus=35). Die Probanden wurden bewusst zu ihrem damaligen Alter befragt, um das Alter zu ermitteln, in der die Entscheidung für das Bauen mit Holz gefallen ist. In aggregierter Form (quantitative Befragung) stellt Tab. 22. die Altersstruktur der Bauherren zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung dar.

Alter bei Vertragsunterschrift	absolut	in %
00-29	11	8,66
30-34	23	18,11
35-39	37	29,13
40-44	29	22,84
45-49	11	8,66
50-höher	16	12,6

Tab. 22: Alter der Bauherren bei Vertragsunterschrift – quantitative Erhebung; Quelle: eigene Darstellung

Hauptzielgruppe bezüglich der Altersstruktur stellen Personen zwischen 30-44 Jahren dar, die knapp 71% der Holzhausbewohner ausmachen. Als zweite Zielgruppe bildet sich die Generation 50plus heraus, die mit 12,6% eine nicht unerhebliche Kundenschicht darstellt. Wie in Kap. 4.2.1 dargelegt, wird die Bevölkerungsgruppe 50plus in den kommenden stark zunehmen (*Statistisches Bundesamt, 2016d*) und sollte daher von den Holzbaufirmen mit speziellen Angeboten angesprochen werden (z. B. Wohnen auf einer Ebene, barrierefreies Wohnen, Low-Tech-Angebote etc.)

Die mittlere Wohndauer der Probanden betrug bei der qualitativen Erhebung 8,9 Jahre ($n=18$, $\bar{x}=8.89$, Median=8.5 Modus=1) und bei der quantitativen Untersuchung 5,6 Jahre ($n=127$, $\bar{x}= 5.61$, Median=11, Modus=1).

Die Bauart von Holzhäusern in Deutschland ist im Wesentlichen auf die Holzleichtbauweisen (Holzständer-, Holzrahmen- und Holzskelettbau) und Holzmassivbausysteme (Massivholzhaus, Blockbohlenhaus) beschränkt. Die Bewohner bauen dabei hauptsächlich Häuser in der Holzleichtbauweise, wie in Tab. 23 ersichtlich ist.

Holzhausart	quantitativ	qualitativ	Summe	in %
Holzrahmenbau / Holzständerbau / Holzskelettbau	116	15	131	90,34
Massivholzhaus / Blockbohlenhaus	10	3	13	8,97
Andere Bauart	1	0	1	0,69
	127	18	145	100,00

Tab. 23: Bauarten von Holzhäusern – qualitative und quantitative Studie; Quelle: eigene Darstellung

Beim Vorfertigungsgrad der Holzhäuser steht die Frage im Mittelpunkt, in wie weit das Haus schon in der Produktionshalle (aus)gebaut und auf der Baustelle zusammengesetzt wird und wie viel Eigenleitung die Bauherren bei ihrem Projekt miteinbringen möchten. Die Bandbreite reicht dabei von einem Haus als reinen Bausatz, bei dem nur die Materialien und ein Plan ausgeliefert wird, über die Stellung des Hauses auf der Baustelle mit viel Eigenleitung des Bauherren (z. B. beim Innenausbau, Dachdecken, Böden und Fliesen verlegen etc.) bis hin zu einem schlüsselfertigen Haus mit wenig bis gar keiner Eigenleistung (z. B. nur das Streichen der Wände). Die Ergebnisse der beiden Befragungen mit den jeweiligen Ausbaustufen sind Tab. 24 zu entnehmen.

	Bausatz	Ausbauhaus	(fast) schlüsselfertig	sonstige	Gesamt
Qualitatives Sample	4	10	4	0	18
Quantitatives Sample	1	95	38	11	145
	5	105	42	11	163

Tab. 24: Selbstbeteiligung bzw. Eigenleistung der Bauherren am Holzhausbau; Quelle: eigene Darstellung

Der Schwerpunkt bei den Bauherren beim Holzhausbau liegt im Ausbauhaus, 64,3% bevorzugen diese Stufe der Beteiligung, 25,8% lassen ihr Holzhaus dagegen (fast) vollständig vom Unternehmen errichten. Diese beiden Gruppen bilden die Hauptausbaustufen für die mittelständische Holzhausindustrie.

Bei der Wohngebiets- bzw. der Bauplatzwahl präferieren die Bauherren für das Holzhaus den ländlichen Raum (n=127), es werden dort 60,3% der Holzgebäude errichtet. Stadtnah bauen 30,7% und in der Stadt selbst 8,7%. Im qualitativen Sample planten 72% der Bewohner ihr Holzhaus im ländlichen Raum, 28% stadtnah, in der Stadt wurde kein Holzhaus errichtet (n=18).

Wohnort / Bauplatzwahl der Bewohner

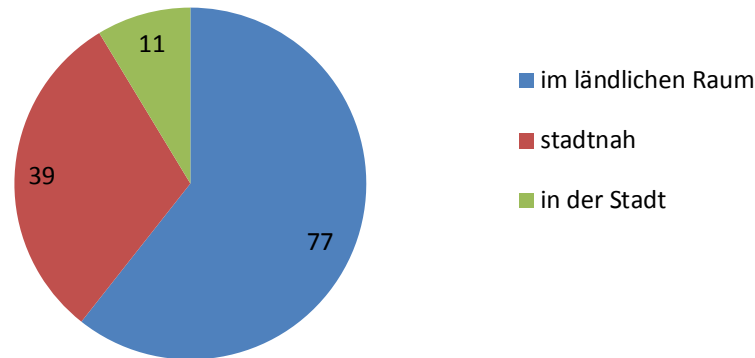


Abb. 37: Wohnort- bzw. Bauplatzwahl für Holzhäuser – quantitative Erhebung; Quelle: eigene Darstellung

Sozio-Ökonomische Kriterien der Untersuchung bilden die permanente Anzahl der Holzhausbewohner, das monatliche Haushaltsnettoeinkommen sowie der höchste Bildungsabschluss der Bewohner.

Die durchschnittliche Anzahl der Bewohner, die permanent in einem Holzhaus leben, liegt in der quantitativen Studie bei $\bar{x}=3,68$ Personen ($n=127$, Median=4, Modus=4). Die meisten Familien leben somit mit zwei Erwachsenen und zwei Kindern in ihrem Holzhaus (ähnliches gilt für die qualitative Erhebung, siehe Tab. 25,).

Anzahl Bewohner	quantitativ	qualitativ	Summe	Werte %
1	0	1	1	0,69
2	25	1	26	17,93
3	24	4	28	19,31
4	51	9	60	41,38
5	22	2	24	16,55
6	4	1	5	3,45
7	1	0	1	0,69
	127	18	145	100,00

Tab. 25: Anzahl der permanenten Bewohner eines Holzhauses; Quelle: eigene Darstellung

81,4% der Familien beider Erhebungen leben mit mindestens 3 oder mehr Personen in einem Holzhaus, d. h. die Aktivitäten bei der Zielgruppenbestimmung sollten verstärkt auf Familien mit Kindern ausgerichtet sein.

Das monatliche Haushaltsnettoeinkommen im Jahr 2015 liegt im Durchschnitt aller deutschen Haushalte bei 3.218 Euro. (Statistisches Bundesamt, 2017) Der Vergleich (quantitative Studie; $n=128$) mit dem Einkommen der Holzhausbewohner zeigt, dass diese tendenziell über ein höheres Einkommen verfügen als die Haushalte im Bundesdurchschnitt,

da der Durchschnittswert von 3.218 Euro im unteren Bereich des Bandes 3.000-4.500 Euro monatlichem Haushaltsnettoeinkommen liegt und sich lediglich 13,4% der Holzhausbewohner in den beiden unteren Bändern von 0.000-3.000 Euro bewegen. Allerdings wurden in dieser Untersuchung nur Bandbreiten abgefragt, daher können die Zahlen nicht exakt mit dem Wert des statistischen Bundesamtes verglichen werden (siehe Abb. 38). Auch gaben knapp 20% der Bewohner an, auf diese Frage nicht antworten zu wollen, so dass sich hier eine explizite Bestimmung des Wertes als schwierig erweist. Bei der qualitativen Erhebung wurden diese Zahlen nicht erhoben.

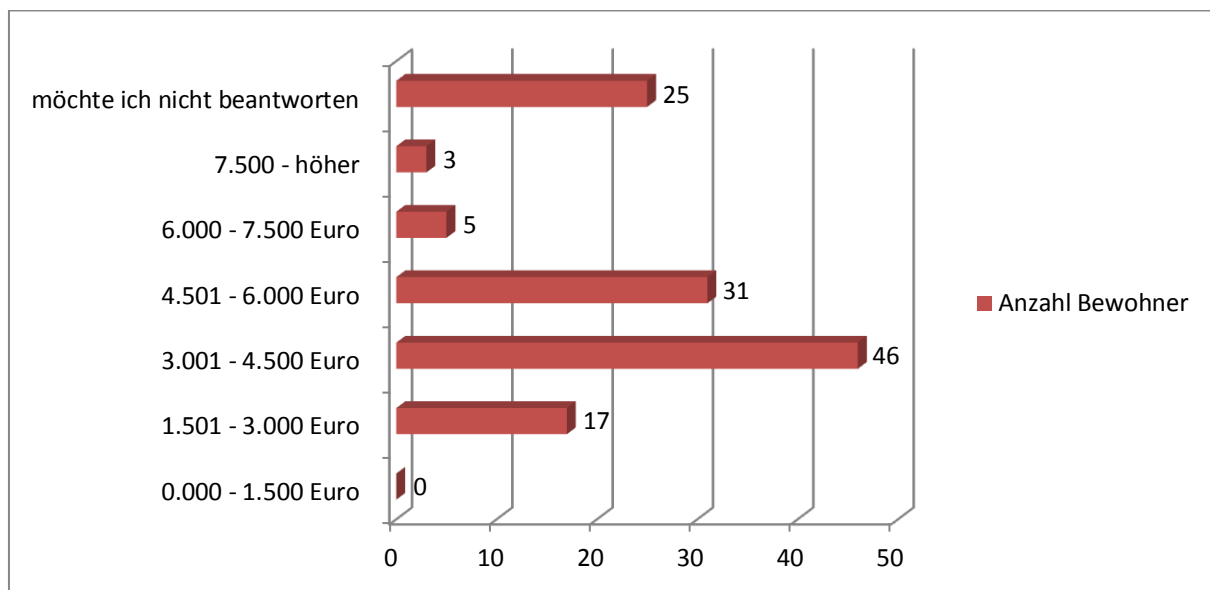


Abb. 38: Monatliches Haushaltsnettoeinkommen – quantitative Erhebung: Quelle: eigene Darstellung

Unterstützend für die These des höheren Durchschnittseinkommens bei Holzhausbewohnern wirkt die Verteilung der Berufsabschlüsse. Im Durchschnitt besaßen in Deutschland 28,1% der Bevölkerung im Alter von 25-64 Jahren im Jahr 2012 einen Hochschulabschluss (OECD, 2012).

In diesem Bereich korrespondiert die hohe Akademikerquote der Holzhausbewohner aus Fachhochschulabschlüssen, Universitätsabschlüssen und Promotionen der quantitativen Befragung mit 66,9% (n=127) als auch die Akademikerquote der qualitativen Erhebung mit 55,6% (n=18) mit dem beschriebenen Einkommensniveau der Holzhausbewohner (vgl. Abb. 39).

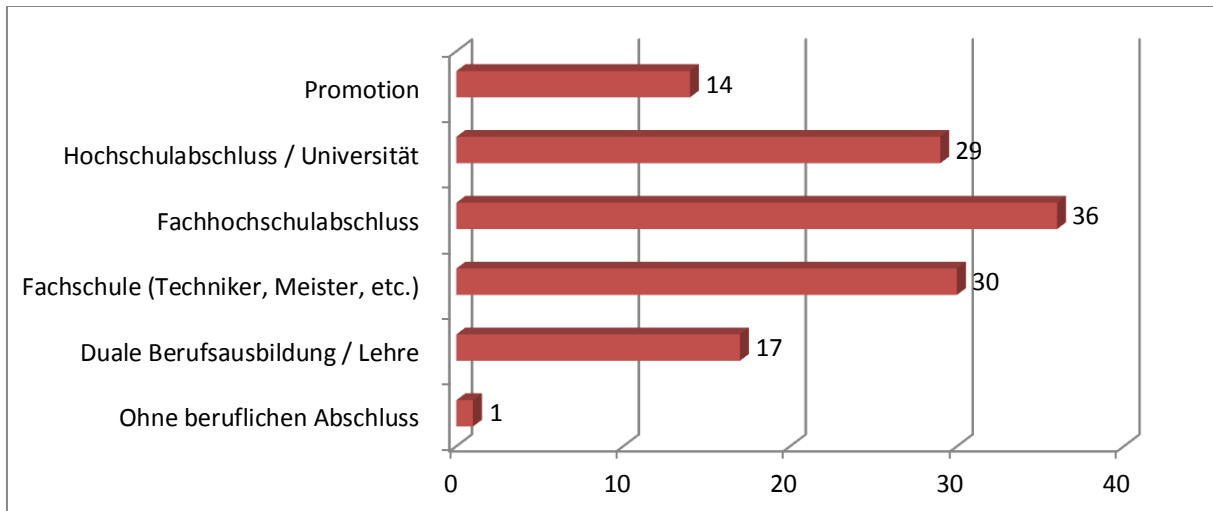


Abb. 39: Höchster beruflicher Abschluss der Holzhausbewohner – quantitative Studie: Quelle: eigene Darstellung

Aussagen zu den psychographischen Merkmalen der Lebensstile von Holzhausbewohnern konnten in der qualitativen Befragung nicht erfolgreich ermittelt werden, da die Probanden Schwierigkeiten hatten, sich auf einen Lebensstil festzulegen bzw. diesen zunächst überhaupt zu bestimmen und zu beschreiben.⁵⁹ Daher wurde in der quantitativen Erhebung das System der Sinus-Milieus Deutschland des Sinus-Institutes in Heidelberg verwendet, um die Zielgruppen der Holzhausbewohner zu beschreiben. Dabei konnten die Probanden (n=128) zwischen vorgegebenen Lebensstilen wählen bzw. diese gewichten, Mehrfachnennungen bis zu einem Gesamtergebnis von 100 waren möglich. Zusammengefasst kann das Ergebnis folgendermaßen in Tab. 18 dargestellt werden:

Lebensstile der Holzhausbewohner	in %	Sinus-Milieu D in%
Ökologisch nachhaltig	32	7
Liberal intellektuell	14	7
Pragmatisch zielstrebig	13	10
Experimentierfreudig	12	8
Leistungsorientiert	9	8
Traditionell	7	13
Mobil erfolgsorientiert	4	8
Konservativ	4	10
Spaßorientiert und hedonistisch	4	15
Andere	1	14
	100,00	100,00

Tab: 26: Lebensstile der Holzhausbewohner nach Sinus-Milieus; Quelle: eigene Darstellung

⁵⁹ Beispielhaft sei auf die Frage, wie der eigene Lebensstil zu beschreiben sein könnte, von einem Probanden bei den qualitativen Interviews folgendermaßen geantwortet worden: ‚Na ja, wir haben zwei Hunde.‘ (VPN 6)

Mit einem Wert von 32% bestimmten die Holzhausbewohner den ‚ökologisch nachhaltigen‘ Lebensstil zu dem bevorzugten Lebensstil in der Untersuchung. In einer Ebene befanden sich auf den Rängen 2-4 die Lebensstile ‚liberal intellektuell‘, ‚pragmatisch zielstrebig‘ und ‚experimentierfreudig‘ mit 12-14%. Kaum eine Rolle spielten Lebensstile wie ‚mobil und erfolgsorientiert‘, ‚konservativ‘ sowie ‚spaßorientiert und hedonistisch‘ mit jeweils 3-4% der Nennungen. Im Vergleich dazu sind in Tab. 18 die Durchschnittswerte der Sinus-Milieus in Deutschland aufgeführt.⁶⁰ Die größten, für die Zielgruppenbestimmung relevanten Differenzen zur Gesamtbevölkerung bestehen damit bei den Lebensstilen ‚ökologisch nachhaltig‘ sowie ‚liberal intellektuell‘, die damit bei der Zielgruppendefinition besondere Berücksichtigung erfahren sollten.

Kaufverhaltensbezogene Kriterien beim Holzhauskauf stellen das Preisverhalten sowie die Mediennutzung der Bewohner dar. Das Preisverhalten der Holzhauskäufer wurde in Kap. 6.2.2 analysiert, als Ergebnis besteht eine nicht preissensible Käuferschicht, die den Fokus klar auf Qualitätsaspekte beim Holzhausbau legt. Die Mediennutzung ist ein Element der kaufverhaltensbezogenen Kriterien, die in der Kommunikationspolitik in Kap. 6.4.5 näher behandelt wird.

Physiologische Kriterien bei der Zielgruppenauswahl konnten bei den Untersuchungen nicht erfasst werden. In einigen qualitativen Interviews wurde das Thema ‚Gesundes Wohnen im Holzhaus‘ von den Bewohnern thematisiert, das aufgrund der zeitlichen und räumlichen Beschränktheit in den quantitativen Fragebogen nicht mitaufgenommen werden konnte. Ein Beispiel für ein von den Probanden genanntes physiologisches Kriterium für die Holzbauweise bilden Allergien, die unter Umständen durch das Bewohnen eines ökologischen Holzhauses zurückgehen könnten, sowie Schimmel in Steinhäusern und die damit verbundenen Risiken für Gesundheit und Wohlbefinden sowie Rheumaprobleme der Probanden (n=4; VPN1, VPN4, VPN7; VPN12). Dies konnte mit den quantitativen Untersuchungen nicht bestätigt werden und sollte daher ein Aspekt weiterführender Forschungsbemühungen darstellen.

Zusammenfassend können zwei Hauptzielgruppen herausgebildet werden, denen folgende Kriterien zugrunde liegen: Menschen mit gehobenen Einkommen sowie höherer Bildung, mit Bauwunsch im ländlichen Raum, die ein Ausbauhaus oder ein schlüsselfertiges Holzhaus in Leichtbauweise bauen möchten und den ökologischen bzw. den liberal intellektuellen Lebensstil bevorzugen. Die beiden Zielgruppen unterscheiden sich in der Altersstruktur: Zielgruppe 1 stellen Familien mit Kindern im Alter zwischen 30-44 Jahren dar, Zielgruppe 2 bilden Personen der Generation 50plus.

⁶⁰ Siehe dazu Ausführungen des Sinus-Instituts, <http://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-milieus-deutschland>, Abruf am 02.05.2017

6.2.4 Marktarealstrategien

Bei der Frage der Marktarealstrategien müssen beim Holzhausbau zwei Perspektiven berücksichtigt werden: Zum einen die Fragestellung, ob der Anbieter von Holzhäusern aus der Region kommen sollte, in der das Haus gebaut und aufgestellt wird, zum anderen, ob die Holzhausanbieter ihre Häuser regional oder international vertreiben sollten.

Die qualitative Untersuchung ergab, dass das Verkaufsgebiet hauptsächlich in Deutschland bzw. regional ausgebildet sein sollte. 50% der Bewohner sehen hier den Schwerpunkt der Aktivitäten der Anbieter, 27,7% würden auch die Häuser in das umliegende Ausland verkaufen (siehe Tab. 27).

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
		n=18
	Nur regional (in Deutschland) Häuser verkaufen „Ich weiß nicht, jetzt gerade Österreich oder Schweden denke ich jetzt mal die haben ja ihre eigenen, also ich weiß jetzt nicht ob das da groß Sinn macht, jetzt für so einen Anbieter.“ (VPN 11)	9
Strategien: Marktareal	Auch ins umliegende Ausland verkaufen „Das machen die teilweise. Es ist schon, die haben ein, zwei Häuser. Ich glaube die machen es so, die stellen die Hülle zur Verfügung und dann die Bauherren vor Ort nehmen dann die Firmen um dann Sanitär und so zu machen, aber die Hülle machen sie glaube ich.“ (VPN 13)	5
	Keine Angaben / keine Antwort / wusste nicht	4

Tab. 27: Aussagen zur Marktarealstrategie – qualitative Erhebung; Quelle: eigene Darstellung

Die quantitativen Ergebnisse bestätigen diese Sichtweise, so gaben 26,3% der Bewohner an, dass die Unternehmen mehr Engagement für den Auslandsverkauf entwickeln sollten, 73,7% lehnten dies ab und glauben, dass für die mittelständischen Anbieter nur ein regionales Verkaufsumfeld geeignet sei (n=133).

In der zweiten Perspektive ist die Herkunft der Holzhausanbieter bewertet worden, also die Fragestellung, ob die Kunden selbst einen Anbieter aus dem Ausland akzeptieren würden oder ob sie einen regionalen Anbieter für ihr Haus bevorzugen würden. In der qualitativen Untersuchung gaben 55,5% bzw. 10 Bewohner an, dass sie aus Gründen der Erreichbarkeit oder bei auftretenden Problemen beim Bauprozess selbst einen Anbieter aus ihrer Region klar bevorzugen, nur 2 Bewohner oder 11,1% sprechen sich dezidiert für einen ausländischen Anbieter aus (n=18). Die Quote der Unentschlossenen ist mit 6 Antworten bzw. 33,3% zu bewerten (siehe Tab. 28).

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
		n=18
	Egal, auch aus Europa „Also meiner Überzeugung nach war es zumindest damals so, dass die Skandinavier einfach deutlich längere Erfahrung haben und deswegen Details besser berücksichtigen.“ (VPN 6)	2
Strategie: Herkunft des Unternehmens	Vielleicht, weiß nicht genau, evtl. schon auch aus dem Ausland „Also der Thoma mit seinem Holz100, den fand ich auch ganz sympathisch, die sind ja auch in Österreich schon erfahren, und wenn das was Gutes gewesen wäre, hätte man es sich angeschaut, und dann hätte man den vielleicht auch genommen. (VPN 11)	6
	Bevorzugen regionalen Anbieter „Naja, man hört ja immer, sagen wir es mal so, es ist doch ein ganz anderes Gefühl zu wissen, wenn was schief läuft, dann steige ich ins Auto und gehe in die Stadt oder Dorf neben an oder ruf an und weiß es ist gleich jemand da.“ (VPN 13)	10

Tab. 28: Aussagen zur Herkunft des Unternehmens – qualitative Erhebung; Quelle: eigene Darstellung

Die quantitative Untersuchung bestätigt diese Einschätzung, der Faktor der Ablehnung von internationalen Anbietern sowie die Bevorzugung von regionalen Anbietern ist als stärker zu bewerten als bei der qualitativen Befragung (siehe Abb. 40).

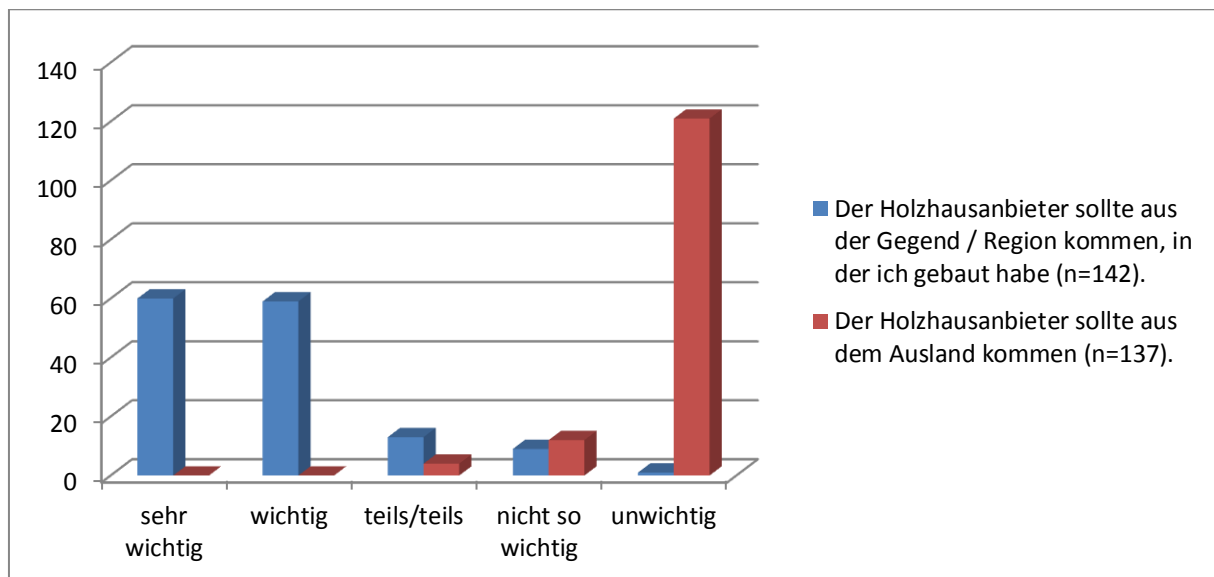


Abb. 40: Aussagen zur Herkunft des Unternehmens – quantitative Studie; Quelle: eigene Darstellung

Der Holzhausmarkt stellt sich durch diese Ergebnisse als beidseitig regionaler Absatzmarkt dar, sowohl bei den Absatzchancen der Unternehmen als auch bei den Vorlieben der Bewohner für das zu wählende Bauunternehmen. Die Strategiewahl für die mittelständische Holzhausbranche ist mit klarem Fokus auf die Regionalität zu legen.

6.2.5 Timingstrategien

Da die Unternehmen der Holzhausbranche – wie in Kap 6.2.4 beschrieben – ihren Absatzschwerpunkt auf den regionalen Vertrieb legen sollten, daher keine neuen Ländermärkte bzw. junge Märkte im Fokus ihrer Strategien stehen, sind die Dimensionen des Markt timings aus der Marketingliteratur (vgl. Kap. 3.4.5.5) auf die Holzbaubranche kaum anzuwenden. Die Ausprägungen des Markt timings sind daher für die Holzbaubranche abzuwandeln und anzupassen.

Relevante Kriterien aus Kundensicht stellen bei der Timing-Dimension die Schnelligkeit der Unternehmen beim Planungs- und Ausführungsprozess sowie die Schnelligkeit bei der Aufstellung der Gebäude auf der Baustelle selbst dar.

Die Angaben der qualitativen Befragung sind in dem Bereich Planungs- und Realisierungsphase eines Holzhauses (n=18) nicht eindeutig, 8 Bewohner gaben an, dieser Punkt sei für sie wichtig bei der Entscheidung gewesen, für 8 Bewohner war es unwichtig, 2 Bewohner hatten dazu keine Meinung. Beispielhaft sind in Tab. 29 zwei Aussagen aufgeführt, die die unterschiedlichen Sichtweisen in diesem Feld belegen.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
		n=18
	Wichtigkeit einer zügigen Umsetzung des Hausbaus: „Ja, doch. Wir hatten noch einen anderen Anbieter, da hätten wir über ein Jahr warten müssen und wir hatten ja schon das Grundstück, wir hatten es noch nicht gekauft, wir hatten es reserviert und wir wollten jetzt nicht das Grundstück kaufen und dann erst 2 Jahre später oder so einziehen. Also es war für uns wichtig und hier ging es sehr schnell, also wirklich sehr, sehr schnell.“ (VPN 13)	8
Strategien: Timing von Planung Realisierung	Nicht entscheidend für die Auftragsvergabe - „Nein, wir haben es ja sogar mit der Geburt unserer Tochter um ein Jahr verschoben. Das hat überhaupt keine Rolle gespielt.“ (VPN 3)	8
	Keine Angaben / keine Antwort / wusste nicht / egal	2

Tab. 29: Aussagen zum Timing des Unternehmens – qualitative Erhebung; Quelle: eigene Darstellung

Bei der quantitativen Untersuchung sahen es die Bewohner als wichtiges Kriterium an, die Planungs- und Realisierungsphase eines Holzhauses kurzfristig und damit planbar zu gestalten. 94 Bewohner bzw. 66,2% der Befragten gaben bei der Untersuchung an, dass dieser Punkt für sie wichtig oder sehr wichtig bei der Entscheidung für einen Anbieter gewesen ist (vgl. Abb. 41).

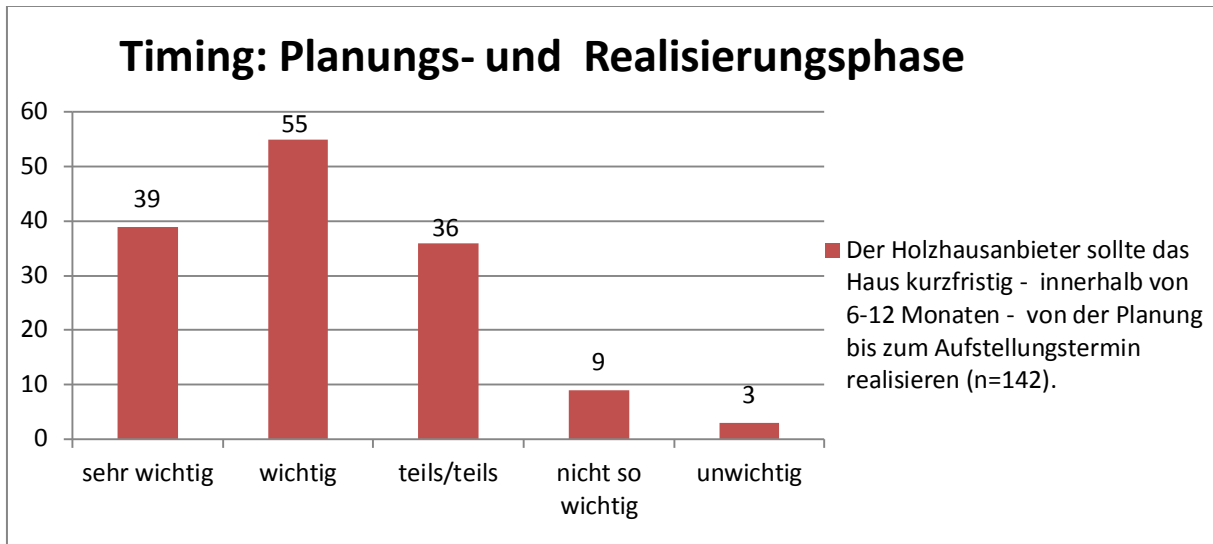


Abb. 41: Timing der Planungs- und Realisierungsphase - quantitative Erhebung: Quelle: eigene Darstellung

Die quantitative Untersuchung legt mit dieser Bewertung abschließend nahe, dass dieses Element bei der Mehrheit der Kunden eine Rolle bei der Kaufentscheidung gespielt hat.

Die Fragestellung, in wie weit die kurze Aufstellungszeit eines Holzhauses auf der Baustelle für einige Bauherren eine Relevanz bei ihrer Entscheidung hatte, ist niedriger zu bewerten als die Kürze des Planungs- und Realisierungsprozesses insgesamt.

Wie in Abb. 42 ersichtlich ist, spielt dies für 71 Bewohner oder 50,0% eine wichtige oder sehr wichtige Rolle, für die andere Hälfte der Befragten hatte es keine bzw. eher keine Relevanz.



Abb. 42: Timing der Aufstellungszeit eines Holzhauses – quantitative Erhebung: Quelle: eigene Darstellung

Die qualitative Untersuchung (n=18) ergab bei diesem Punkt vergleichbare Werte, für 8 Bauherren war dies bei der Entscheidung wichtig gewesen (44,4% zu 50% bei der

quantitativen Studie), für 5 unwichtig (27,8% zu 24,7% bei der quantitativen Studie), von 5 gibt es dazu keine klare Meinung (27,8% zu 25,3% bei der quantitativen Studie).

Abschließend sind beide Dimensionen des Timings im Strategieprofil der Holzhausunternehmen mit Fokus auf der kurzen Planungs- und Realisierungsphase zu berücksichtigen.

6.2.6 Entwicklung eines Strategieprofils für die Holzhausbranche

Zusammenfassend kann aus den Einzelstrategien ein Strategieprofil erstellt werden, das in Abb. 43 dargestellt ist. Dieses Strategieprofil soll zeigen, welche Strategien das Unternehmen bzw. die Branche miteinander verknüpfen sollte, um zukünftig erfolgreich im Markt tätig sein zu können.

Dabei ist ersichtlich, dass bei den Marktfeldstrategien den Holzhausunternehmungen zwei Optionen offen stehen, die entweder einzeln oder auch parallel verfolgt werden können. (vgl. dazu auch Becker, 2013, S.351 ff.) So kann innerhalb der Marktentwicklung nach neuen Nutzern, Nutzergruppen bzw. Verwendungszwecken (Büros, Arztpraxen, Kindergärten) Ausschau gehalten sowie bei der Produktentwicklung die Qualitätsaspekte beim Haus selbst vorangetrieben werden (Schallschutz, Vibrationen, technische Neuerungen bei der Bedienung).

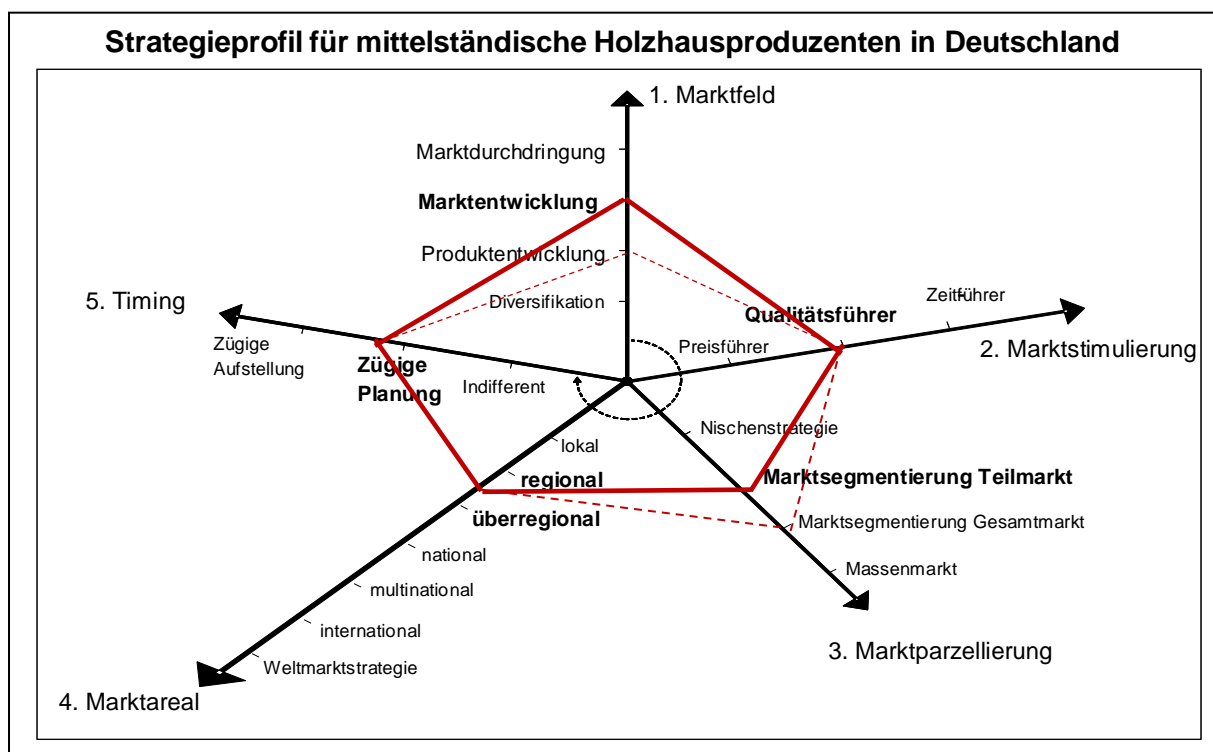


Abb. 43: Strategieprofil für mittelständische Holzhausproduzenten in Deutschland; Quelle: eigene Darstellung

Hauptpfad stellt dabei die Marktentwicklungsstrategie dar, da hier die Zustimmungswerte der Holzhausbewohner am höchsten liegen, gefolgt von der Produktentwicklungsstrategie (in Abb. 43 gestrichelt gekennzeichnet).

Bei der Marktstimulierungsstrategie liegt der eindeutige Fokus auf der Qualitätsführerschaft, die auch durch die hohe Preisbereitschaft der Bewohner aufgezeigt wird.

Die Marktparzellierungsstrategie spiegelt sich in der Marktsegmentierung auf dem Teilmarkt der Ein- und Zweifamilienhäuser wieder, innerhalb derer sich verschiedene Nutzergruppen bezüglich der Lebensstile und Demographie wiederfinden. Als Nebenpfad bietet sich die Marktsegmentierung auf dem Gesamtmarkt an, da die Holzhausbewohner auch Möglichkeiten für Holzgebäude im öffentlichen Bereich wie Schulen, Kindergärten, Arztpraxen, Firmengebäude etc. sehen und diese dann den gesamten Markt des Gebäudebaus abdecken würden.

Die Marktarealstrategie sollte regional ggf. maximal überregional ausgerichtet sein, um die Verbundenheit des Unternehmens mit seiner Herkunft zu gewährleisten und gleichzeitig einen genügend großen Absatzraum für die Produkte sicherzustellen.

Bei den Timingansätzen sollte sich die Branche im Bereich der zügigen Planung und Realisierung wiederfinden.

6.3 Umsetzungsphasen der Marketingkonzeption

Der Marketing Mix stellt die operative Ebene des Marketingkonzeptes dar und beinhaltet die sieben Ps des modernen Marketing, beschäftigt sich daher mit den Teilfragestellungen 6 und 7 der Untersuchung. Die ersten vier Elemente bilden die Produktpolitik, die Preispolitik, die Kommunikations- und Distributionspolitik, die um die drei neuen Ps der Personalpolitik, Prozesspolitik und der Physical Facilities erweitert werden.

Der Untersuchung wurde eine allgemeine Einschätzung der Bewohner als offene Frage vorangestellt, welche Wünsche bzw. Verbesserungsvorschläge diese in der Entscheidungsphase an die Holzhausunternehmen gehabt hätten. Zielsetzung dieser Frage ist es, die Prioritäten bzw. die Wichtigkeit der sieben Mixelemente für die Holzhausbewohner festzustellen, um diese evaluieren zu können. Auf diese offene Frage wurden von den Holzhausbewohnern n=134 verwertbare Antworten gegeben, die in Tab. 30 in Ausschnitten als aggregierte Liste zusammengefasst ist (die vollständige Übersicht findet sich in Anhang 5).

Verbesserungsvorschläge der Bewohner - freie Kategorien	Anzahl	in %	Zuordnung
Verbesserte Transparenz der Preise / Kosten / nachträgliche Mehrkosten	23	17,16	Preispolitik
Mehr alternative, individuelle Planungsvorschläge z. B. Gestaltung, Grundrisse	11	8,21	Produktpolitik
Information zu Schallschutz bei der Holzbauweise	10	7,46	Produktpolitik
Mehr technische Beratung für z.B. Heizung, Elektrik usw.	8	5,97	Produktpolitik
Mehr Bauberatung (z. B. kein Bauberater vorhanden oder zu alt)	8		Personalpolitik
Ehrlichkeit bezüglich der langen Bauverzögerungen	4	2,99	Prozesspolitik
Risiken wie Risse nach der Setzung bzw. auf Materialschwächen hinweisen	4		Personalpolitik
Informationen zum Ofeneinbau / Heizsystem	4		Produktpolitik
Kompetenten Energieberater, der auch beraten kann	4		Personalpolitik
mehr Komplettangebote (über alle Gewerke)	4		Produktpolitik
während Bauphase mehr Führung/Beratung durch den Bauleiter	4		Personalpolitik
Zeitmanagement der Holzbaufirmen	3	2,24	Prozesspolitik
Die Nachbetreuung (schlecht oder ausbaufähig)	3		Personalpolitik
Hinweis auf Wünsche, die nicht realisierbar sind	3		Personalpolitik
Bessere Erreichbarkeit des Unternehmens	3		Prozesspolitik

Tab. 30: Verbesserungsvorschläge der Holzhausbewohner – quantitative Erhebung; Quelle: eigene Darstellung

Die Antworten zeigen, dass den Bewohnern in erster Linie eine verbesserte Preistransparenz im Angebot sowie bei den nachträglichen Mehrkosten wichtig gewesen wäre (n=23). Weiterhin würden mehr alternative und individuelle Planungsvorschläge der Unternehmen bzw. der Architekten zu Grundrissen und Gestaltungsmöglichkeiten erwartet (n=11). Darüber hinaus ist die Thematisierung bzw. Aufklärung im Bereich Schallschutz bei einem Holzgebäude ein wichtiger Punkt, den sich die Bewohner während ihrer Entscheidungsphase gewünscht hätten (n=10).

Die 134 Antworten konnten in 43 Gruppen zusammengefasst, mit Häufigkeiten versehen und den jeweiligen Marketing-Instrumenten zugeordnet werden (siehe Tab. 31). Insgesamt wurden im Bereich der Produktpolitik mit n=45 Einzelaussagen die häufigsten

Verbesserungsvorschläge gemacht, folgend von der Personalpolitik mit n=38 Vorschlägen, der Preispolitik mit n=25 und der Prozesspolitik mit n=21 Anregungen.

Marketing-Instrument	Anzahl	in %
Produktpolitik	45	36,56
Personalpolitik	38	28,35
Preispolitik	25	18,65
Prozesspolitik	21	12,68
Kommunikationspolitik	5	3,73
Distributionspolitik	0	0
Physical Facilities	0	0
	134	100

Tab. 31: Aggregierte Zusammenstellung der Verbesserungsvorschläge; Quelle: eigene Darstellung

Für die die Mixinstrumente Distribution und Physical Facilities wurden keine aktiven Verbesserungsvorschläge der Bewohner eingebracht. Diese und alle weiteren Angaben der Bewohner sind den sieben Bereichen des Marketingmixes zuzuordnen und werden in den folgenden Kapiteln analysiert und evaluiert. Dabei sind vor allem in den Bereichen Produktpolitik, Personalpolitik sowie Preispolitik aber auch in der Prozesspolitik große Notwendigkeiten für Verbesserungen der Holzhausanbieter sichtbar.

6.3.1 Die Produktpolitik

Die klassische Produktpolitik mit Kern- und Zusatznutzen ist beim Hausbau auf das Produkt Haus und die Leistung Wohnen anzupassen. Den Kernnutzen eines Wohnhauses stellt das Wohnen (Überleben, Wetterschutz, Sicherheit, Wärme) an sich dar, den heute in Deutschland (fast) alle Wohngebäude erfüllen und über den sich ein Holzhausanbieter im Marketing nicht differenzieren kann. Der Zusatznutzen, der aus Marke, Design, Verpackung, Qualität, Funktionalität und Nachhaltigkeit besteht (vgl. Kap. 3.4.6.1), muss für das Holzhaus analysiert und bewertet werden. Zu diesen Punkten und zum erweiterten Servicenutzen wurden die Bewohner in der qualitativen Untersuchung befragt.

Wesentliche Elemente beim Produkt Holzhaus an sich stellen in der qualitativen Befragung (n=18) die Zusatznutzen Design, Nachhaltigkeit sowie die baubiologische Bauweise der Holzgebäude dar. Das Design bzw. die Optik des Holzhauses ist für 16 Bewohner oder 88,9% der Befragten wichtig, für die ökologischen sowie nachhaltigen Gesichtspunkte eines Holzhauses sprechen sich 13 Bewohner aus (72,2%), die Baubiologie spielt für 12 der 18 Befragten (66,7%) eine Rolle bei der Entscheidung für ein Haus (vgl. Tab 32).

Kaum Relevanz zeigt die Thematik der Markenpolitik für die Kunden von Holzhäusern, nur 3 von 18 oder 16,7% erachten diesen Zusatznutzen als wichtig, der Zusatznutzen der Verpackung entfällt beim Hausbau völlig. Auf die Relevanz einer hohen Produktqualität eines Holzhauses wurde bereits in Kap. 6.2.2 eingegangen. Die Funktionalitäten eines Holzhauses

im Sinne des Wohnens und der Wohnzufriedenheit wurden in Kap. 6.1 bereits erörtert, das Element der Produktentwicklung zum Smart-Home (elektronische Steuerung des Hauses, z. B. Jalousien, Heizsystem, Photovoltaik, etc.) spielt nur für 3 der 18 Bewohner eine wichtige Rolle. Beispielhaft auf diese Frage antwortete ein Teilnehmer: „*Nein, gar nicht. Wir wollten Low-Tech.*“ (VPN 15) Dagegen ist es für alle Bewohner relevant, dass Holzhausunternehmen Typen- oder Systemhäuser anbieten, um mögliche Grundrisse und Schnitte des jeweiligen Anbieters zu sichten, die dann für das eigene Haus Ideen generieren können.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
		Mehrfachnennungen möglich n=18
	Systemhäuser/Typenhäuser mitanbieten „Ich mein, das ist angelehnt an das XY-Haus bei Erlangen, weil die auch ein Doppelhaus haben, und das irgendwie noch einen besonderen Schnitt, und das ist irgendwie an das Systemhaus 5 irgendwie so angelehnt, aber ich denke, wenn es ein guter Hausschnitt ist, in dem man sich wiederfinden kann, das erspart unglaublich viel.“ (VPN 11)	18
Marketing-Mix: Produktpolitik	Design spielt eine Rolle bei der Entscheidung „Ja, große Rolle. (VPN 18)	16
	Nachbetreuung nach dem Einzug mitanbieten „Das denke ich mal, dass gehört auch dazu. ... Es gehört auch dazu einfach nochmal dem Bauherren zu erklären wie manche Sachen funktionieren, auf was er achten muss. (VPN 16)	14
	Nachhaltigkeit spielt eine Rolle bei der Entscheidung „Absolut. Low-Tech. Nachhaltigkeit.“ (VPN 12)	13
	Baubiologie spielt eine Rolle bei der Entscheidung „Doch, auch mit. Also wenn man jetzt ein Blockhaus baut, was wir vorhin auch schon besprochen hatten, passt es nicht zusammen, zum Beispiel dann Kunststofffenster einzubauen. Es sollte schon das Gesamtkonzept irgendwo zusammenpassen.“ (VPN 16)	12

Tab. 32: Aussagen zur Produktpolitik – qualitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Im Bereich des erweiterten Servicenutzens spielt die Nachbetreuung nach dem Einzug (Beratung, Kundendienst z. B. Nachjustierung von Fenstern und Türen) mit 77,8% die wichtigste Rolle. Untergeordnete Positionen stellen Gewährleistungen der Hersteller⁶¹ mit

⁶¹ Die gesetzliche Gewährleistung für neu errichtete Häuser und Immobilien (Baumängel) nach Erstbezug beträgt 5 Jahre, § 634a Abs. 1 Nr. BGB (Bürgerliches Gesetzbuch). Diese gilt, soweit nichts anderes mit dem Bauherren vereinbart ist.

38,9%, vorab angebotene Bodengutachten der Grundstücke mit 33,3% sowie Angebote zu Hausversicherungen mit 22,2% bei der Entscheidung über einen Anbieter dar.

Die von den Bauherren erwähnten, vom Unternehmen nach Einzug zu erledigenden Restarbeiten, die zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung eines Hauses noch nicht bekannt sind, stellen für 6 der 7 befragten Personen⁶² eine wichtige Position dar. Diese sind jedoch vor Baubeginn nicht abzuschätzen, daher dürften sie für den Kaufentscheidungsprozess eines Holzhauses keine Rolle spielen.

Die quantitative Untersuchung (n=136-138, 1=sehr wichtig, 2=wichtig, 3=teils/teils, 4=eher unwichtig, 5=unwichtig, \bar{x} =arithmetisches Mittel, vgl. Tab. 33) bestätigt in den meisten Punkten die Sichtweisen der Befragten der qualitativen Interviews. So werden die Servicedienstleistungen als die wichtigsten drei Aspekte der Produktpolitik genannt, dagegen spielt der Zusatznutzen der Marke bzw. des Markennamens keine Rolle beim Holzhauskauf.

Welche Aussagen zur Produktpolitik der mittelständischen Holzhausanbieter sind für Sie wichtig?	Bewertung \bar{x}
Die Unternehmen sollten eine umfassende telefonische Erreichbarkeit vor und während der Bauphase gewährleisten.	1,30
Die Anbieter sollten die fälligen Restarbeiten nach dem Einzug zügig abwickeln.	1,33
Die Unternehmen sollten eine umfassende Nachbetreuung nach dem Einzug anbieten.	1,75
Die Unternehmen sollten ein Angebot über ein Materialpaket zur Eigenleistung machen können.	1,86
Die Holzhausanbieter sollten Standardhäuser (Typenhäuser / Systemhäuser) anbieten.	2,71
Die Unternehmen sollten vor dem Hausbau ein Bodengutachten über das Grundstück durchführen.	2,73
Die Unternehmen sollten Wartungsverträge oder Reparaturversicherungen anbieten.	2,89
Die Marke / der Markenname des Herstellers war für mich entscheidend bei der Anbieterwahl.	3,62

Tab. 33: Aussagen zur Produktpolitik – quantitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Bei der Typenhäusern/Systemhäusern scheint zwischen qualitativer und quantitativer Untersuchung ein signifikanter Unterschied bei der Bewertung zu bestehen. Dies könnte dadurch entstanden sein, dass bei der qualitativen Befragung die Bewohner das Systemhaus als prinzipiell wichtigen Punkt zur Ideengenerierung gesehen haben, die quantitativ Befragten diese Frage möglicherweise auf ihr eigenes Haus bezogen haben, und da dann häufig selbst kein Typenhaus gebaut wurde, diesen Punkt als nicht wichtig eingestuft haben. Diese Hypothese konnte mit dem Online-Fragebogen nicht verifiziert werden und stellt daher einen Bereich weiterer Forschungsanstrengungen dar.

Die Nachhaltigkeit (\bar{x} =1,84) und die baubiologische Bauweise der Gebäude (\bar{x} =1,19), die bei der qualitativen Untersuchung als wichtiges Instrument der produktpolitischen Aktivitäten

⁶² Diese Frage war für das Forschungsprojekt nicht geplant, da diese die zeitliche Perspektive nach dem Einzug beleuchtet und somit nicht in die Entscheidungsphase fällt. Im Laufe der Untersuchung wurden die Restarbeiten von einigen Befragten selbst angesprochen, so dass diesem Punkt in den darauffolgenden Interviews Beachtung geschenkt wurde.

angesehen wurden, wurde im Online-Fragebogen bereits an früherer Stelle abgefragt, im Kap. 6.1 behandelt und bestätigt die Ergebnisse der qualitativen Erhebungen.

Die Anregungen aus der offenen Frage des Online Fragebogens spiegeln die Ideen und Verbesserungsvorschläge der Bewohner aus der quantitativen Befragung wieder, die in Tab. 34 abgebildet sind.

Produktpolitik – Nennungen der Bewohner bei offener Frage	Anzahl
Mehr alternative, individuelle Planungsvorschläge z. B. Grundrisse	11
Information zu Schallschutz / Holzbauweise	10
Risiken wie Risse nach der Setzung, Materialschwächen hinweisen	4
Informationen zum Ofeneinbau / Heizsystem	4
Mehr Komplettangebote (über alle Gewerke)	4
Visuelle Planung in Bezug auf Lage und Grundstück, 3D	2
Genauere Ausarbeitung des Themas Elektro	2
Mehr Farbvorschläge machen / auch qualitativ	2
Höhere Aktivität bei Außenanlagen	2
Information zu evtl. nötigem Bodengutachten	1
Wichtigkeit der Dämmung ansprechen	1
Bessere Differenzierung zu anderen Bauweisen	1
Innenraum Temperaturverhalten im Sommer	1
	45

Tab. 34: Verbesserungsvorschläge zur Produktpolitik – quantitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Hier spielen für die Produktpolitik vor allem alternative Planungsvorschläge des Unternehmens zu Grundrissen und Gestaltung des Holzhauses (n=11) sowie Informationen zum Schallschutz eine große Rolle (n=10).

Aufgrund der vielen Nennungen von n=45 Verbesserungsvorschlägen zum Thema Produkt und Service ist dieses Marketing-Mix Element ein entscheidender Punkt für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der mittelständischen Holzhaushersteller.

6.3.2 Die Preispolitik

Die operative Preispolitik eines Holzbauunternehmens lässt sich in die individuelle Preiskalkulation des Hauses sowie die damit verbundenen Nachlässe bzw. Rabatte, die Dauer der Kalkulation, die Wettbewerbspreise und die Finanzierungsmöglichkeiten des Holzhauses unterteilen.

Die qualitative Untersuchung zeigte auf, dass für 72,2% der Holzhausbewohner eine transparente Preisgestaltung beim Holzhauskauf relevant gewesen ist. Es war für die Kunden wichtig zu wissen, auf was sie sich einlassen, und nicht im Nachhinein von unkalkulierbaren Kosten eingeholt zu werden. Gleichzeitig spielen Rabatte bzw. das heraushandeln von Rabatten vor der Entscheidung für ein Holzhaus nur für 6 von 18 oder 33,3% der Bewohner eine wesentliche Rolle (siehe Tab. 35). Dies deutet in der Mehrzahl auf nichtpreissensible Käuferschichten für Holzhäuser hin, die im Bereich der Marktstimulierungsstrategie mit dem Fokus auf der hohen Holzhausqualität (vgl. Kap. 6.2.2)

korrespondieren. Die Dauer der Kalkulation spielte bei der Entscheidung keine wesentliche Rolle, da sich viele Bewohner an den Prozess schwer erinnern konnten, 10 von 18 Bewohnern erschien die Dauer der Kalkulation rückwirkend als angemessen. Mögliche Bankpartnerschaften des Unternehmens und Konkurrenzpreisvergleiche stellten bei der Kaufentscheidung keine wesentliche Komponente dar.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
		n=18
Marketing-Mix: Preispolitik	Transparente Preisgestaltung anbieten „Ja, sehr. Ja das war ein Punkt vorher, den wir wussten und auch sehr gut fanden, dass die wirklich alles, wirklich jeden Posten einzeln auflisten, jedes Waschbecken, war klar, auch so, wenn wir es nicht von ihnen nehmen, wird genau die Summe rausgestrichen.“ (VPN 18)	13
	Dauer der Kalkulation war akzeptabel „Das ist zu lange her. Das weiß ich nicht mehr. Ich kann mich nicht erinnern, dass es irgendwie schwierig war an die Preise zu kommen damals.“ (VPN 3)	10
	Rabatt heraushandeln war wichtig bei der Entscheidung „Ja, wir hatten schon einen Rabatt. Bei uns war die eine Geschichte, das die Brüstung vom Haus mit drin war, das war dann so ein Naturalrabatt.“ (VPN 11)	6
	Bankpartnerschaft mitanbieten „Ja gut, wenn das eine seriöse Bank ist, die vielleicht auch gute Konditionen anbietet, wie eine andere vergleichbare Bank, dann ist das durchaus denkbar, ja.“ (VPN 17)	5
	Konkurrenzpreisvergleich „Schon wichtig zu sehen wie im allgemeinen so ein Holzhaus überhaupt kostet und wie es dann von den Herstellern unterschiedlich angeboten wird. Das ist schon wichtig, denke ich.“ (VPN 2)	3

Tab. 35: Aussagen zur Preispolitik – qualitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Diese Aussagen wurden durch die quantitative Untersuchung (n=135) verifiziert, den mit Abstand wichtigsten Punkt bei der Preispolitik bildete die Preistransparenz, die für 97,8% der Bauherren sehr wichtig oder wichtig ist (vgl. Abb. 44).

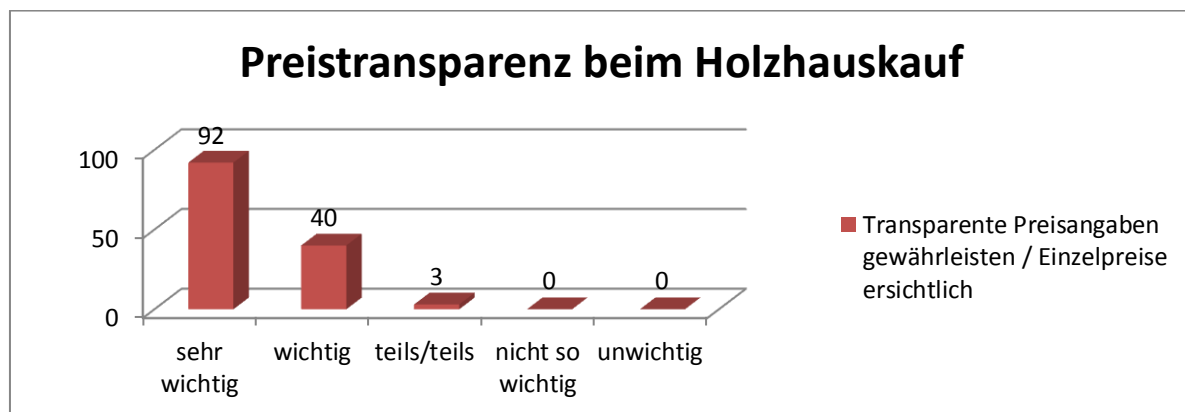


Abb. 44: Preistransparenz beim Holzhauskauf – quantitative Erhebung; Quelle: eigene Darstellung

Konkurrenzpreise einzuholen war für 61,5% der Bewohner sehr wichtig oder wichtig, für 51,9% war eine kurze Kalkulationsdauer ihres Hauses sehr wichtig oder wichtig. Für 14,9% spielt eine mögliche Bankpartnerschaft bzw. eine direkte Finanzierungsmöglichkeit des Anbieters eine wichtige oder sehr wichtige Rolle bei der Kaufentscheidung.

Einen Rabatt vom Hersteller zu erhalten, um so den Kaufpreis zu reduzieren, stellt für eine Minderheit von 38,5% der Bewohner eine relevante Komponente beim Vertragsabschluss dar (vgl. Abb. 45).

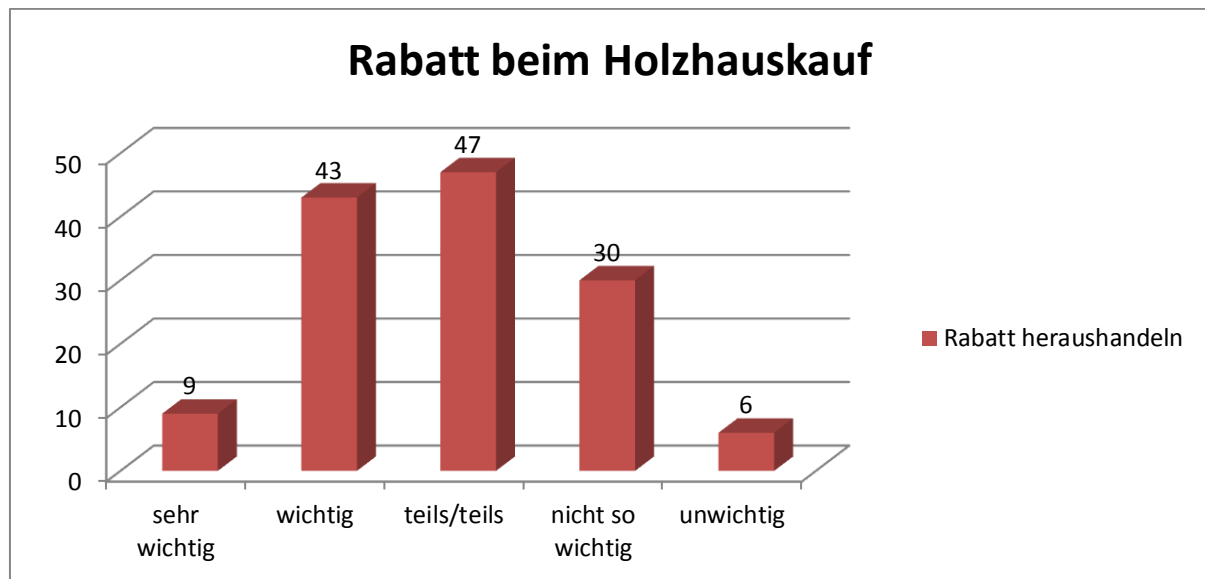


Abb. 45: Heraushandeln eines Rabattes beim Holzhauskauf – quantitative Erhebung; Quelle: eigene Darstellung

Bei der offenen Fragestellung zur Verbesserung der Angebotsqualität der mittelständischen Holzhaushersteller im Bereich Preis ist ebenfalls der Punkt Preistransparenz das mit Abstand am häufigsten genannte Element, so dass hier für die Unternehmen der größte Handlungsdruck besteht (vgl. Tab. 36).

Preispolitik - Nennungen der Bewohner bei offener Frage	Anzahl
Verbesserte Transparenz der Preise / Kosten / nachträgliche Mehrkosten	23
Schnellere Kalkulation	1
bessere Vergleichbarkeit der Angebote	1
	25

Tab. 36: Verbesserungsvorschläge zur Preispolitik – quantitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Dies deckt sich mit den bereits beschriebenen Ergebnissen der quantitativen und qualitativen Befragung, so dass im Wesentlichen der Fokus der Holzhausanbieter auf eine transparente Preisgestaltung gelegt werden sollte sowie der Preisdruck durch Interessenten bzw. des Marktes keine hohe Relevanz für den Vertragsabschluss darstellt.

6.3.3 Die Distributionspolitik

Im Holzhausbau existieren im Wesentlichen zwei Distributionskanäle, der erste Kanal besteht aus eigenen Bauberatern / Vertriebsmitarbeitern (0-Stufenkanal), die im Holzbauunternehmen angestellt sind und direkt mit dem Kunden interagieren. Der zweite Vertriebskanal setzt sich aus Vertriebs- bzw. Regionalpartnern, die als freie Architekten bzw. Bauberater oder als Architektenbüros mit dem Hersteller arbeiten, zusammen (1-Stufenkanal).

In der qualitativen Untersuchung (n=18) spielte diese Differenzierung nach internen und externen Bauberatern für die Bewohner kaum eine Rolle. Viele der Baufamilien konnten den Unterschied nicht bestimmen und wussten nicht, in welchem Rechtsverhältnis die Bauberater mit dem Holzbauunternehmen stehen. Auch auf Nachfrage, wie dieser Punkt vom Unternehmen organisiert werden sollte, gab es keine konkreten Vorschläge. Es wurde lediglich auf die Relevanz hingewiesen, einen kompetenten Berater an der Seite zu haben, und dass es wichtig wäre, dass dieser aus der Region stammt, nicht aber auf das Beschäftigungs- bzw. Organisationsverhältnis (siehe Tab. 37).

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
		n=18
	Regionale Herkunft des Vertriebspartners / Außendienstes „Weil man dann einfach auch mitkriegt, wenn er z. B. einen schlechten Ruf hat. Wenn er Menschen, Sachen schlecht betreut hat, spricht sich sowas herum, wenn das regional ist. Wenn das jetzt einer aus Hamburg ist, kriegt man das ja nicht mit.“ (VPN 1)	14
Marketing-Mix: Distributionspolitik	Externer / interner Vertriebsmitarbeiter „Der Bauberater, weil mit dem unserer Meinung nach steht und fällt das Ganze, ob der jetzt da angestellt war oder nicht, sagen wir mal so, wenn er nicht dort angestellt ist, wäre vielleicht etwas neutraler, könnte man meinen, aber wahrscheinlich kriegen sie eine Provision auch, wenn sie es vermitteln. Also von daher, war das nur am Rande Thema. (VPN 5)	Nicht zählbar!

Tab. 37: Aussagen zur Distributionspolitik – qualitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Die Relevanz der Distributionspolitik für die Entscheidungsfindung ist nach diesen Aussagen als nicht sehr hoch einzuschätzen und muss daher über die quantitative Erhebung überprüft werden. Die quantitative Erhebung (n=133) zeigte ein gemischtes Bild konnte, hier gaben 54,9% der Befragten an, sie würden einen angestellten Bauberater bevorzugen, 29,3% der Befragten sagten, sie würden lieber einen freien Berater oder Architekten als Ansprechpartner wählen, 15,8% der Bewohner würden beide Varianten ohne Vorlieben akzeptieren (vgl. Abb. 46).

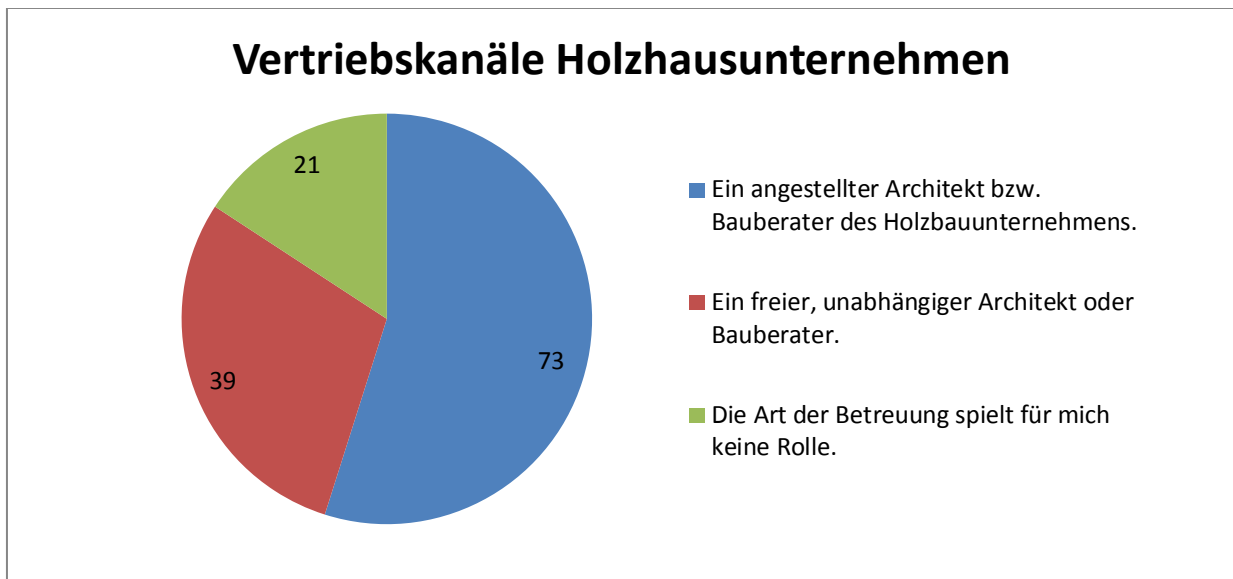


Abb. 46: Aussagen zu Distributionsstrukturen – quantitative Erhebung: Quelle: eigene Darstellung

Nachdem in der freien Frage zu Verbesserungsvorschlägen kein einziger Punkt (aus n= 134 Anmerkungen) dem Segment der Distributionspolitik zuzuweisen ist, scheint für die Bewohner während des Entscheidungsprozesses für oder gegen einen Hersteller oder ein Holzhaus an sich die Relevanz dieses Mixinstrumentes von untergeordneter Bedeutung.

Es wurde allerdings immer wieder auf die Person des Beraters / Vertriebsmitarbeiters verwiesen (siehe auch Tab. 37 – Aussage VPN 5), um die Wichtigkeit einer vertrauenswürdigen und kompetenten Person hervorzuheben. Dieser Aspekt wird im Rahmen der Personalpolitik in Kap. 6.3.5 weiter analysiert und bewertet.

6.3.4 Die Kommunikationspolitik

Im Rahmen der Kommunikationspolitik werden von Holzhausherstellern verschiedene Aktivitäten realisiert, die in der qualitativen Untersuchung zunächst ermittelt und anschließend abgefragt wurden, in wie weit diese Aktivitäten wichtig für die Bewohner vor der Vertragsunterzeichnung gewesen sind.

Die Internetseite des Unternehmens spielt dabei eine entscheidende Rolle, so bestätigten 94,4% der Bewohner die Relevanz einer attraktiven Internetseite für das Holzbauunternehmen. Weitere entscheidende Punkte stellen das Nutzen von positiver Mundpropaganda mit 83,3% sowie Besichtigungen von real bewohnten Kundenhäusern mit 77,7% dar. Musterhäuser sind für 61,1% der Bewohner vor dem Vertragsabschluss interessant gewesen, für 55,6% waren Bauerlebnistage im Unternehmen selbst, bei denen man das Unternehmen und die Bauweise des Anbieters kennen lernen konnte, wichtig für die Entscheidungsfindung. Keine wesentlichen Entscheidungshilfen bildeten Ausbauschulen, bei denen die zukünftigen Bauherren selbst handwerkliche Fähigkeiten für den Innenausbau

ihres Holzhauses erlernen können sowie das Probewohnen in einem Holzhaus – z. B. über das Wochenende (siehe Tab. 38).

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
		n=18
Marketing Mix: Kommunikations- politik	Kommunikationskanäle wählen:	
	Internethomepage attraktiv gestalten.....	17
	Mundpropaganda nutzen.....	15
	Kundenhausbesichtigungen.....	14
	Musterhäuser besichtigen.....	11
	Bauerlebnistage anbieten.....	10
	Kataloge / Prospekte verschicken.....	9
	Teilnahme an Messe / Baufachmesse.....	8
	Werbeanzeigen schalten.....	8
	Bauschilder aufstellen.....	8
	Vorträge zum Holzhausbau anbieten.....	5
	Tag der offenen Tür durchführen.....	4
	Ausbauschulen anbieten.....	2
	Probewohnen (übers Wochenende).....	1

Tab. 38: Aussagen zur Kommunikationspolitik – qualitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Die quantitative Untersuchung wurde um zwei weitere Elemente der Kommunikationspolitik für Holzhaushersteller - Rundfahrten zu mehreren bewohnten Holzhäusern sowie Empfehlungen bzw. Referenzen von anderen Bewohnern – erweitert, da diese Punkte in den qualitativen Interviews von den Bewohnern am Rande thematisiert aber nicht bewertet werden konnten. Die Fragestellung lautete bei der quantitativen Erhebung:

„Welche Informationskanäle waren für Sie bei Ihrer Entscheidungsfindung für einen Holzhausanbieter wichtig?“

Die Antworten der quantitativen Untersuchung (n=130-134; 1=sehr wichtig, 2=wichtig, 3=teils/teils, 4=eher unwichtig, 5=unwichtig, \bar{x} =arithmetisches Mittel, vgl. Tab. 39) bestätigen in vielen Punkten die Sichtweisen der Befragten der qualitativen Interviews. So stehen die Kundenhausbesichtigungen (\bar{x} =1,50) sowie die Referenzen des Unternehmens (\bar{x} =1,54) an erster Stelle, gefolgt von positiver Mundpropaganda (\bar{x} =1,80) und den Bauerlebnistagen des Unternehmens (\bar{x} =2,05). Schlussgruppe der Kommunikationsmaßnahmen bilden die Elemente Werbe und Imageanzeigen in der (Fach-)Presse (\bar{x} =3,33), Bauschilder in Baugebieten (\bar{x} =3,46) und Probewohnen übers Wochenende (\bar{x} =4,27).

Kommunikationsmaßnahmen der Holzhaushersteller	Bewertung \bar{x}
Kundenhausbesichtigungen (bewohnte Kundenhäuser)	1,50
Referenzen des Unternehmens / Empfehlungen von Bewohnern	1,54
Der gute Ruf des Unternehmens (Mundpropaganda)	1,80
Bautage / Erlebnistage im Unternehmen	2,05
Eigene Hausmesse / Tag der offenen Tür des Unternehmens	2,13
Vorträge zum Holzhausbau	2,19
Internetseite des Unternehmens	2,28
Musterhausbesichtigungen (z. B. in Musterhaussiedlungen)	2,34
Rundfahrten zu mehreren bewohnten Holzhäusern	2,37
Kataloge und Prospekte	2,41
Messebesuche auf Baufachmessen	2,91
Werbe- und Imageanzeigen in der (Fach-)Presse	3,33
Bauschilder in Baugebieten	3,46
Probewohnen übers Wochenende	4,27

Tab. 39: Aussagen zur Kommunikationspolitik – quantitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Unterschiedliche Bewertungen liegen bei der Internetseite der Holzbauunternehmen vor, die bei der qualitativen Studie an erster Stelle steht und bei der quantitativen Studie im oberen Mittelfeld erscheint. Ein Grund könnte in der qualitativen Fragestellung liegen, bei der der Fokus auf der Notwendigkeit einer attraktiven Gestaltung der Homepage lag, bei der quantitativen Erhebung die Entscheidungsfindung der Bewohner abgefragt wurde.

Bei der offenen Frage wurden von den Bewohnern lediglich fünf Verbesserungsvorschläge im Bereich Kommunikationspolitik gemacht, was darauf hindeutet, dass in diesem Bereich die Unternehmen keine starken Defizite aufweisen (siehe Tab. 40; vgl. dazu im Gegensatz die Bereiche Produkt-, Personal- und Preispolitik), die von den Bewohnern wahrgenommen werden.

Kommunikationspolitik - Nennungen der Bewohner bei offener Frage	Anzahl
mehr Referenzhäuser anbieten	2
Anruf beim Bauherren nach 1 Jahr, ob alles passt	1
mehr Erfahrungswerte anderer Bauherren miteinbringen	1
Probewohnen anbieten	1
	5

Tab. 40: Verbesserungsvorschläge zur Kommunikationspolitik – quantitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Zusammenfassend können die Merkmale Kundenhausbesichtigungen, die Referenzen des Unternehmens einschließlich der Mundpropaganda sowie die Bauerlebnistage als die wichtigsten Kommunikationsmaßnahmen angesehen werden.

6.3.5 Die Personalpolitik

Die Untersuchungen versuchen in diesem Bereich, die relevanten Personen auf Seite der Holzhausbauer in der Entscheidungsphase des Vertragsabschlusses zu bestimmen. Im zweiten Schritt wird erhoben, welche Kompetenzen diese Personen nach Ansicht der Bewohner mitbringen sollten.

Die qualitative Studie (n=18) erbrachte in diesem Sektor ein eindeutiges Ergebnis. In 17 von 18 Fällen oder 94,4% ist aus Sicht der Befragten der Bauberater bzw. Vertriebsmitarbeiter des Unternehmens die relevante Person im Entscheidungsprozess der Interessenten. Der Erfolg bzw. Misserfolg beim Vertragsabschluss hängt somit stark von dieser Person und deren Kompetenzen ab (siehe Tab 41. und Tab. 42). Die Frage, ob der Mitarbeiter ein interner Vertriebsmitarbeiter oder externer Berater oder Architekt sein sollte, spielt bei dieser Betrachtung eine untergeordnete Rolle (siehe dazu die Analyse im Kap. 6.3.3 Distributionspolitik). Die Geschäftsführung ist nur in 5 von 18 Fällen oder 27,8% ein Kriterium bei der Herstellerwahl gewesen, andere Kontaktpersonen wie Kalkulatoren oder Bauleiter wurden von den Bewohnern für den Zeitpunkt bis zum Vertragsabschluss als nicht relevant angesehen.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
		n=18
	Bauberater / Vertriebsmitarbeiter ist wichtig „...das ist, glaube ich, bei dem ganzen Marketingkonzept, die wichtigste Person überhaupt. (VPN 5)	17
Marketing-Mix: Personalpolitik	Kennenlernen der Geschäftsführung war wichtig vor Entscheidung „Ja, der muss auf jeden Fall schon authentisch sein, und dazu passen. Definitiv.“ (VPN 2)	5
	Kalkulator oder Bauleiter wichtig - keine Aussage zu den beiden Personengruppen -	0

Tab. 41: Aussagen zur Personalpolitik – qualitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Der Fragestellung, ob die Person des Bauberaters ein Architekt sein müsse/solle, stimmten 2 von 18 Bewohnern oder 11,1% zu. Die formale Ausbildung stellt nach der qualitativen Analyse somit keine relevante Einflussgröße für den Verkaufsprozess dar.

Die Person des Bauberaters hatte bei nahezu allen Gesprächen eine so hohe Relevanz für die Bewohner, dass im Weiteren nach den erwünschten Verhaltensweisen des Bauberaters im Entscheidungsprozess gefragt wurde. Diesbezüglich werden hier beispielhaft zwei Aussagen dokumentiert, die die Stimmungslage der Bewohner während der qualitativen Interviews bezüglich des Bauberaters wiedergeben:

„Auf gar keinen Fall dürfen Dollarzeichen in seinen Augen zu sehen sein.“ (VPN 12)

„Und nicht aufdringlich sein, und nicht der typische Vertreter, der mit Krawatte und Anzug vor einem steht, und in Lackschuhen, sondern bodenständiger, der vielleicht auch Praxiserfahrungen hat, vielleicht aus dem Metier selber kommt, und ja, ganz genau, das ist wirklich wichtig.“ (VPN 17)

Diese beiden Aussagen stehen sinnbildlich für die Ausführungen der Bewohner und wurden durch die Frage erweitert, welche Kompetenzen bzw. Eigenschaften der Bauberater in den Verkaufs- und Beratungsprozess miteinbringen sollte. Die von den Bewohnern angesprochenen Punkte sind in Tab. 42 aufgelistet und nach Häufigkeiten bewertet.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
		n=18
	Nötige Eigenschaften und Kompetenzen des Bauberaters	
	Fach+ Sachkompetenz im Holzbau	15
	Sympathie/ Einfühlungsvermögen ausstrahlen	10
	Zuhören können, Wünsche aufnehmen	9
	Soll selbst im Holzhaus wohnen	3
	Wissen über Preise haben	2
Marketing-Mix:	Schnelligkeit des Vertragsabschlusses suchen	0
Personalpolitik	Verkaufsmentalität besitzen	0

Tab. 42: Aussagen zu Kompetenzen des Bauberaters– qualitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Die wesentlichen Elemente der Kompetenzanforderungen der Bewohner stellen die Fach- und Sachkompetenz im Holzbau mit 83,3% dar, weitere relevante Eigenschaften symbolisieren Sympathie und Einfühlungsvermögen mit 55,6% und Zuhören können und Wünsche aufnehmen mit 50%. Speziell die vertriebsorientierten Eigenschaften wie z. B. das Suchen eines zügigen Vertragsabschlusses sind in diesem Sektor kein positiv besetzter Begriff und wirkten auf die Holzhausbewohner eher abschreckend (siehe Zitat VPN 12).

Die quantitative Analyse bestätigt die Bewertungen der qualitativen Studie, so hat der Bauberater bzw. Vertriebsmitarbeiter mit dem Kontakt zum Kunden die höchsten Zustimmungswerte. Bei der Frage nach der Relevanz der möglichen Kontaktpersonen des Holzbauunternehmens (n=130-132; 1=sehr wichtig, 2=wichtig, 3=teils/teils, 4=eher unwichtig,

5=unwichtig, \bar{x} =arithmetisches Mittel) bewerten die Bewohner den Bauberater mit dem Durchschnittswert von \bar{x} =1,61 vor der Geschäftsführung mit \bar{x} =2,23 und der Kalkulation und Bauleitung mit \bar{x} =2,47. Bei der Auswertung der Werte für den Bauberater bzw. Vertriebsmitarbeiter ist dabei die hohe Zustimmung im ersten Segment ‚sehr wichtig‘ mit 88 Zustimmungen hervorzuheben (vgl. Abb. 47), die bei der Geschäftsführung bei 47 und bei der Kalkulation / Bauleitung bei 32 Zustimmungswerten liegt.

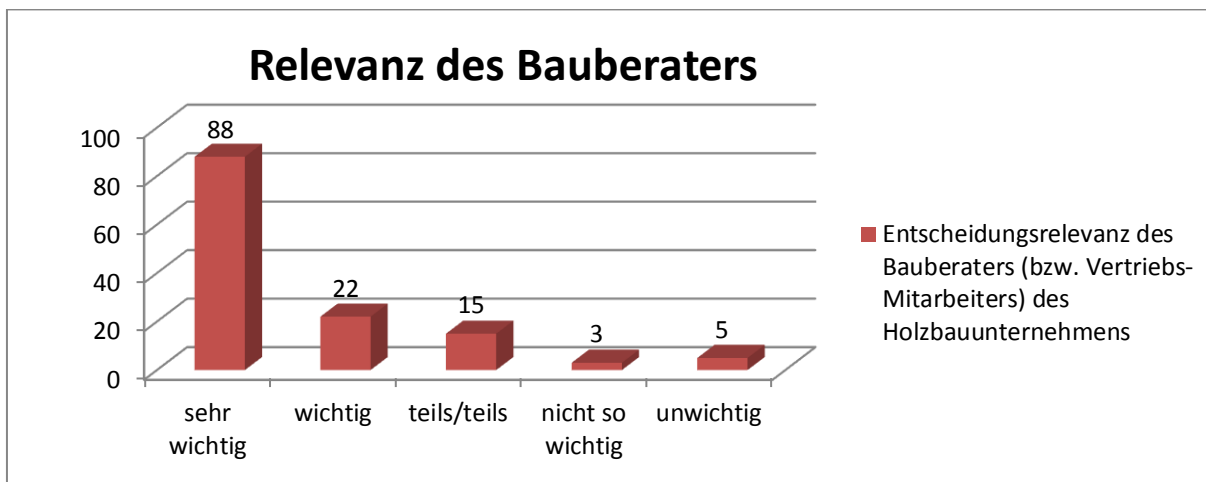
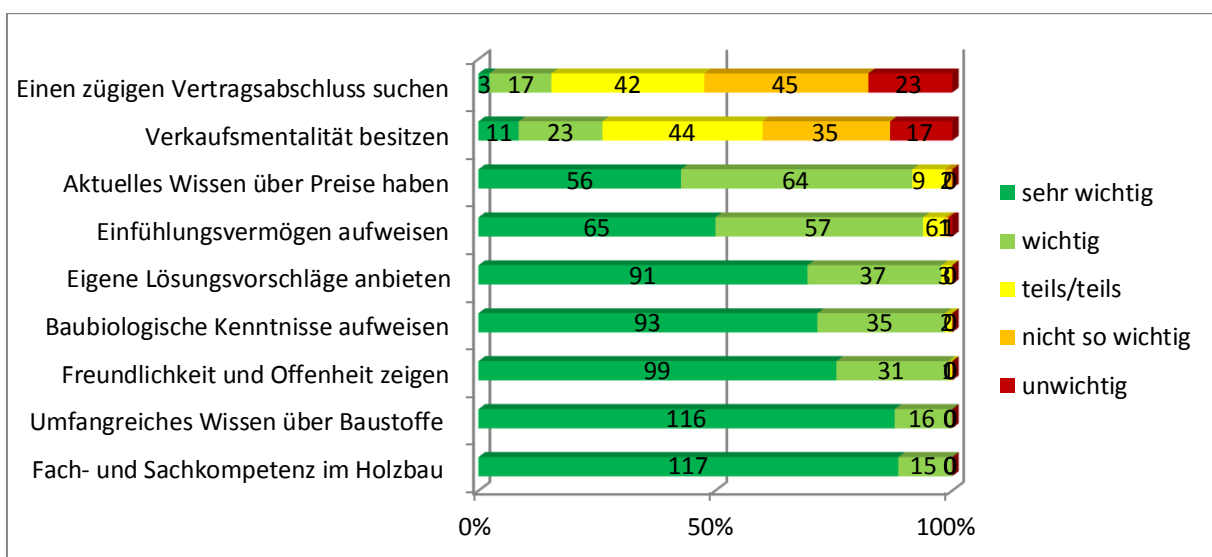


Abb. 47: Relevanz des Bauberaters – quantitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Die Fragestellung nach der formalen Qualifikation des Bauberaters (Notwendigkeit eines Architekten) wurde mit \bar{x} =3,46 als überwiegend nicht relevant betrachtet. Die in der quantitativen Befragung geforderten Kompetenzen und Eigenschaften des Bauberaters zeigen eine hohe Übereinstimmung mit der qualitativen Erhebung (siehe Tab. 43; n=130-132; 1=sehr wichtig, 2=wichtig, 3=teils/teils, 4=eher unwichtig, 5=unwichtig, \bar{x} =arithmetisches Mittel).



Tab. 43: Aussagen zu Kompetenzen des Bauberaters– quantitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Zusätzlich wurden bei der quantitativen Analyse noch die Anforderungen an Freundlichkeit und Offenheit ($\bar{x}=1,25$) gestellt, sowie baubiologische Kenntnisse und den Anspruch an den Berater, eigene Lösungsvorschläge anzubieten (beide $\bar{x}=1,33$), eingefordert.

Bei der offenen Frage konnten zur Personalpolitik insgesamt 38 Anregungen der Bewohner zugeordnet werden, die in Tab. 44 aufgeführt sind und die hohe Relevanz dieser Thematik für die Holzbauunternehmen aufzeigt.

Personalpolitik – Nennungen der Bewohner bei offener Frage	Anzahl
Mehr technische Beratung für z.B. Heizung, Elektrik usw. durch Personal	8
Mehr Bauberatung (z. B. kein Bauberater vorhanden oder zu alt)	8
Kompetenten Energieberater, der auch beraten kann	4
während Bauphase mehr Führung/Beratung durch den Bauleiter	4
Hinweis auf Wünsche, die nicht realisierbar sind	3
Die Nachbetreuung ist ausbaufähig	3
Mehr Behördenkompetenz	2
Ausführliche Bemusterung	1
eifrige Verkäufer	1
kein Architekt gehabt	1
Eigenleistungen besser erklären	1
zu viel Eigenlob	1
Unterschiedliche Aussagen der Mitarbeiter - Verwirrungen	1
	38

Tab. 44: Verbesserungsvorschläge zur Personalpolitik – quantitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Hier steht das Fehlen der Beratungskompetenz bzw. das Bitten um mehr Beratung z. B. in technischen Bereichen wie der Heizung, der Elektrik und der Energieberatung im Vordergrund.

Sowohl die Aussagen der qualitativen Untersuchung wie auch die Antworten der quantitativen Erhebung inkl. der vielen aktiven Verbesserungsvorschläge im Bereich Personal signalisiert den Holzbauunternehmen des deutschen Mittelstandes in diesem Marketing-Mix-Element einen hohen Handlungsbedarf, um zukünftig im Wettbewerb bestehen zu können.

6.3.6 Die Prozesspolitik

In diesem Bereich wurden die Befragten gebeten, Prozesse im Holzbauunternehmen, die die Interessenten bei der Entscheidung betreffen, zu bewerten. Es bildeten sich bei der qualitativen Befragung zwei Hauptkategorien heraus, die in Tab 45 dargestellt sind.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
		n=18
	<p>Offenheit und Transparenz des Unternehmens</p> <p>„Es zeigt halt eine hohe Kompetenz, wenn ich sozusagen mein Produkt so offen zeige. Da zeigt man halt dass man nichts verheimlicht. Ob das notwendig ist? Die meisten Menschen finden es glaube ich extrem spannend solche Produktionen anzuschauen, sonst würde BMW nicht seine Fabriken mit Führungen, die sind ja ausverkauft, und dass ist sicher im Zimmereibetrieb die sich interessieren und ich öffne das ist das sicher spannend.“ (VPN 3)</p>	13
<p>Marketing-Mix:</p> <p>Prozesspolitik</p>	<p>Bauweise und Baumaterialien kennenlernen</p> <p>„Erstaunlicherweise ist das beim Holzhausbau so, ja das sollte er. Das hilft wenn man das gesehen hat, aber diese Anforderung gibt nur im Holzbau. Der Steinbau und der Fertigbau die zeigen nie irgendwas was sie tun, das interessiert aber auch keinen, während eben das Produkt gekauft wird von Leuten die sich damit beschäftigen die wollen auch wissen was drin ist und da muss ich ihnen auch zeigen was drin ist.“ (VPN 3)</p>	10

Tab. 45: Aussagen zur Prozesspolitik– qualitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Dabei stellt die Offenheit und Transparenz des Unternehmens gegenüber den Interessenten für 72,2% der Bewohner das wichtigste Kriterium dar. Als weiteren Punkt sahen die Bewohner es zu 55,6% als wichtig an, die Bauweise und die verwendeten Baumaterialien für ein Holzhaus vor dem Vertragsabschluss genau kennen zu lernen.

In der quantitativen Studie wurden diese beiden Punkte um die Frage zur Thematisierung der Vorurteile, die gegenüber Holzhäusern bestehen (schlechter Schallschutz, möglicher Schädlingsbefall, Probleme mit dem Brandschutz) erweitert. Die Ergebnisse zeigen (n=132-133; 1=sehr wichtig, 2=wichtig, 3=teils/teils, 4=eher unwichtig, 5=unwichtig, \bar{x} =arithmetisches Mittel), dass es den Bewohnern am wichtigsten ist, die verwendeten Baumaterialien genau kennen zu lernen (\bar{x} =1,17), gefolgt von der Thematisierung der Vorurteile beim Holzhausbau durch das Unternehmen (\bar{x} =1,35) und der Offenlegung der Produktion während des Entscheidungsprozesses (\bar{x} =1,67). In Abb. 48 ist erkennbar, dass 111 von 131 Holzhausbewohnern (84,1%) den Punkt des Kennenlernens der Baumaterialien als sehr wichtig erachten.

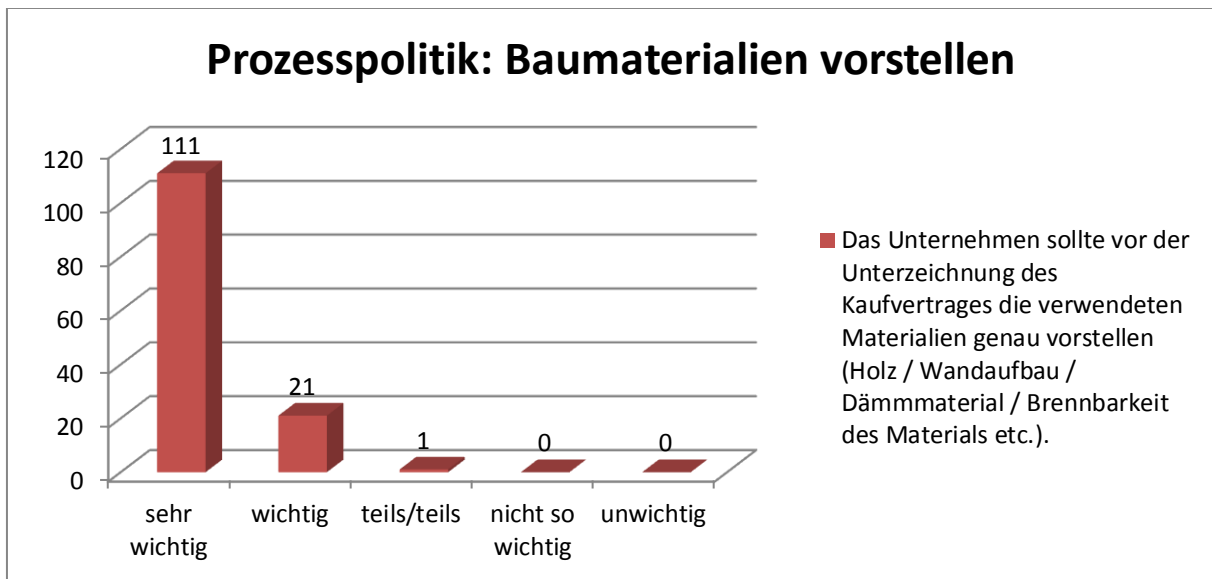


Abb. 48: Vorstellung der verwendeten Baumaterialien– quantitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Die offene Frage ergab zusammen 21 Verbesserungsvorschläge in dem Bereich der Prozesspolitik, die in Tab. 46 zusammengefasst sind. Dabei spielen die Ehrlichkeit bei langen Bauverzögerungen, das generelle Zeitmanagement der Baufirmen sowie deren bessere Erreichbarkeit die wichtigsten Rollen.

Prozesspolitik - Nennungen der Bewohner bei offener Frage	Anzahl
Ehrlichkeit bezüglich der langen Bauverzögerungen	4
Zeitmanagement der Baufirmen	3
Bessere Erreichbarkeit des Unternehmens	3
Hinweis auf weite Strecken zu den Subunternehmern (mehr vor Ort)	2
Entscheidungsfindung bei kritischen Details begleiten	2
Realistische, ausführliche Planungsphase	2
Freie Auswahl der Subunternehmer	1
Flexibilität	1
Transparenz, wann Mitarbeiter vor Ort sind	1
mehr Kontrolle der Subunternehmer	1
Korrekte Abschlussrechnung nach Mängelbeseitigung	1
	21

Tab. 46: Verbesserungsvorschläge zur Prozesspolitik – quantitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Die Häufigkeit der Nennungen von Verbesserungsvorschlägen zeigt, dass die Bewohner der Holzhäuser einige Prozesse gerne optimiert sehen würden und somit für die Holzbauunternehmen in diesem Sektor Entwicklungsbedarf besteht.

6.3.7 Die Physical Facilities

Die Ausstattungspolitik bildet den letzten Punkt des Marketing Mixes. In diesem Bereich wurden die Bewohner nach der Relevanz zum externen Erscheinungsbild des Unternehmens sowie zum eigenen Wohlfühlen im Unternehmen befragt.

Die qualitative Studie ergab, dass ein optisch ansprechendes Gebäude für die Holzhausinteressenten in 66,7% der Fälle wichtig gewesen ist. In 55,6% der Fälle wollten sich die Bauinteressierten im Unternehmen wohlfühlen, es behaglich haben, die Kinder sollten betreut werden es sollte eine durchgängige Philosophie erkennbar sein (vgl. Tab. 47).

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
		n=18
	Ansprechende Gebäude/ äußeres Erscheinungsbild „Das ist wichtig. Ja, ist es auf jeden Fall, klar. Das Erscheinungsbild macht schon was her. Wenn du zum Holzhaushersteller gehst und der ist in einem Betonpunker drin das ist einfach nicht authentisch. Klar.“ (VPN 2)	12
Marketing-Mix: Physical Facilities	Wohlfühlen im Unternehmen: „Ja, da war so ein Kachelofen in der Mitte, das war ganz behaglich, für die Kinder war gesorgt, also so Kleinigkeiten wo ich sage wo auch so dieses die Biokekse die dann auf dem Tisch stehen, also so Kleinigkeiten also dass das so wirklich eine Philosophie von denen ist.“ (VPN 7)	10
	Mitarbeitererscheinung einheitlich auf der Baustelle Auf der Baustelle schon, vielleicht wäre es da ganz schön, wenn die da mit dem Logo was drauf anhaben, aber im Büro nicht.“ (VPN 1)	3
	Mitarbeitererscheinung einheitlich im Büro - Keine Angaben der Holzhausbewohner –	0

Tab. 47: Aussagen zu den Physical Facilities– qualitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Kaum Relevanz für die Kaufentscheidung spielte bei der qualitativen Erhebung die Mitarbeitererscheinung der Holzhausunternehmen auf der Baustelle sowie im Büro. Vergleichbare Werte traten bei der quantitativen Studie auf (n=133; 1=sehr wichtig, 2=wichtig, 3=teils/teils, 4=eher unwichtig, 5=unwichtig, \bar{x} =arithmetisches Mittel). Hier war den Bewohnern das Wohlfühlen im Unternehmen am wichtigsten (\bar{x} =1,80), weiterhin wurde das physische Erscheinungsbild (\bar{x} =2,03) als relevantes Kriterium für die Anbieterauswahl herangezogen (siehe dazu Tabelle 48).

Physical Facilities	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	nicht so wichtig	unwichtig	\bar{x}
In den Räumen des Unternehmens möchte ich mich wohlfühlen.	49	66	15	1	2	1,80
Das physische Erscheinungsbild des Unternehmens nach außen hin war für mich wichtig.	34	68	25	5	1	2,03
Das einheitliche Erscheinungsbild der Mitarbeiter auf der Baustelle war für mich wichtig.	11	38	34	33	17	3,05
Das einheitliche Erscheinungsbild der Mitarbeiter im Büro war für mich wichtig.	8	18	33	45	29	3,52

Tab. 48: Aussagen zu den Physical Facilities– quantitative Befragung; Quelle: eigene Darstellung

Bei der offenen Frage des quantitativen Fragebogens zu den Verbesserungsvorschlägen konnte den Physical Facilities kein einziger Punkt zugeordnet werden. Dies deutet darauf hin, dass dieses Mixinstrument von den Holzhausbewohnern als untergeordnetes Kriterium bei der Entscheidungsfindung bewertet wird.

6.3.8 Zusammenfassung der Ergebnisse des Marketing-Mix

In diesem Abschnitt werden die sieben Marketing Instrumente zusammengeführt und gemeinsam bewertet. Es ist ersichtlich geworden, dass nicht alle sieben Instrumente des Marketing Mixgleich gleich wichtig für die Holzhausbewohner gewesen sind. Dieser Umstand wurde einerseits aus den qualitativen Interviews gewonnen, in denen sich die Probanden speziell auf den Bereich Personalpolitik konzentrierten und diesen bzw. den Bauberater / Vertriebsmitarbeiter als herausragendes Element bezeichneten: „...das ist, glaube ich, bei dem ganzen Marketingkonzept, die wichtigste Person überhaupt.“ (VPN 5). Aussagen wie diese konnten in der qualitativen Studie zu keinen der anderen Aspekte des Marketingmix ermittelt werden. Die formale Qualifikation des Bauberaters als Architekt war im Gegenzug dazu nicht entscheidungsrelevant. Einen weiteren wichtigen Einzelaspekt stellt im Mixelement der Preisbildung die Preistransparenz dar, die in der offenen Frage der quantitativen Erhebung der mit am Abstand am häufigsten genannte Verbesserungsvorschlag mit 23 Einzelnennungen gewesen ist. Der Preis des Holzhauses selber spielte bei der Mehrheit der Bewohner keine relevante Rolle. Im Gegensatz dazu wurde die Distributions- bzw. die Vertriebspolitik als absolut untergeordnetes Element empfunden, da in den qualitativen Interviews die Bewohner den Unterschied zwischen angestelltem Vertriebsmitarbeiter und freiem Architekten gar nicht wahrnahmen, dieses Element falsch einschätzten oder ihnen dieser Umstand für die Entscheidung als nicht relevant erschien.

Durch die offene Eingangsfrage im quantitativen Fragebogen nach den Verbesserungsvorschlägen bzw. Wünschen der Holzhausbewohner wurden die subjektiven Einschätzungen der qualitativen Interviews getestet bzw. überprüft und zählbar gemacht. Die Ergebnisse unterstützen die Aussagen der qualitativen Interviews, da zu den Bereichen

Produktpolitik, Personalpolitik, Preispolitik und Prozesspolitik die häufigsten Verbesserungsvorschläge eingebracht wurden, zur Kommunikationspolitik kaum und zu den Elementen Distributionspolitik sowie den Physical Facilities keine Wünsche genannt wurden. (siehe Tab. 31 in Kap 6.3). Diese Ergebnisse sind in Abb. 49 zusammenfassend dargestellt, die die Marketing-Mix Elemente in die Bereiche des herkömmlichen Transaktionsmarketing und den Sektor des Relationship- oder Beziehungsmarketing aufgliedert. Dabei stehen die Zahlen bei den Mixelementen für die Anzahl an eigenen, initiativen Verbesserungsvorschlägen aus der offenen Frage des quantitativen Fragebogens, die Inhalte der Mixelemente wurden aus den am häufigsten genannten bzw. eindeutigen Ergebnissen der beiden Untersuchungen zusammengeführt.

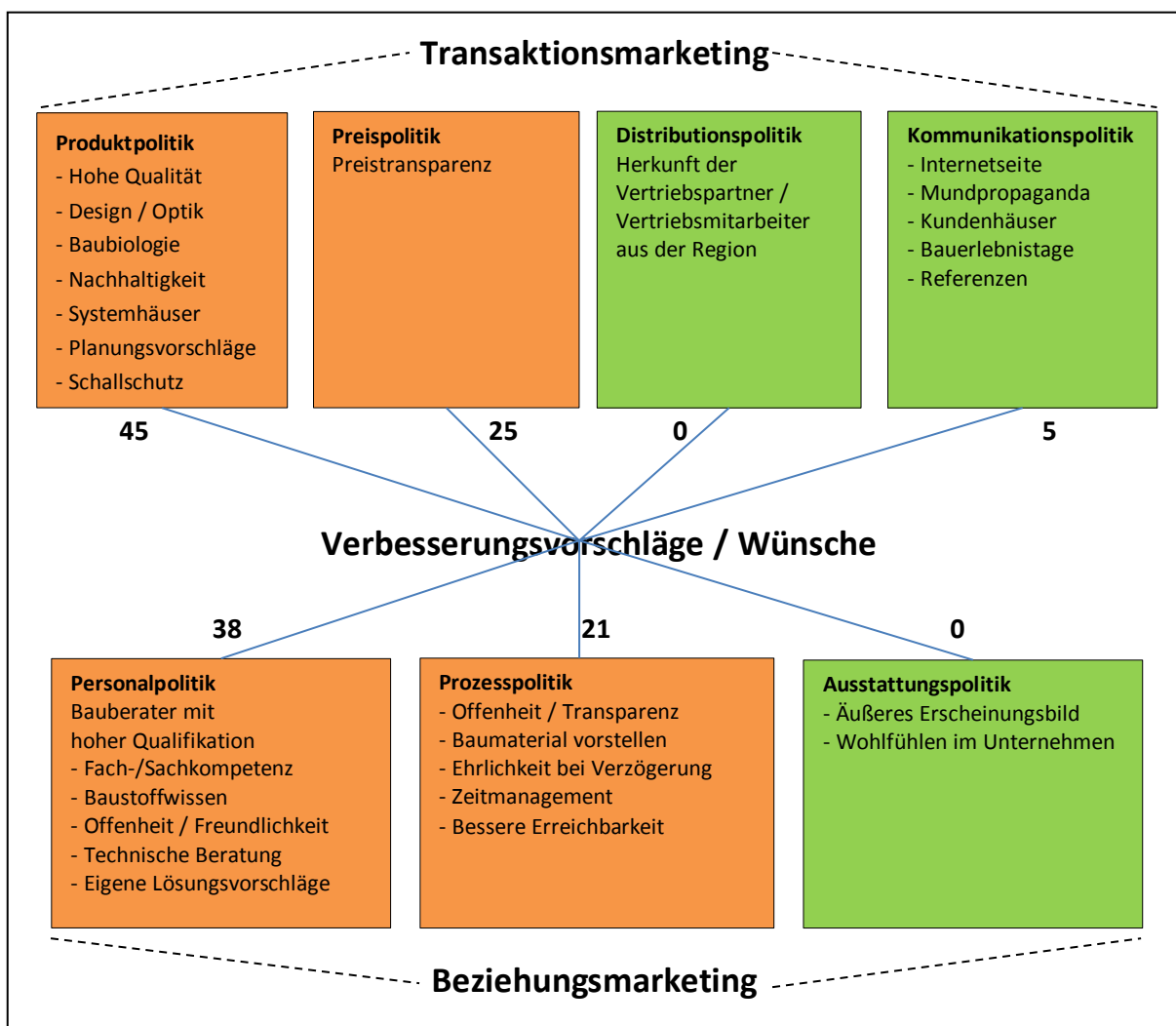


Abb. 49: Zusammenfassung der Ergebnisse zum Marketing-Mix; Quelle: eigene Darstellung

Die rot unterlegten Marketinginstrumente stellen die Bereiche dar, die von den Holzhausbewohnern mit dem größten Verbesserungspotential angesehen werden. Der insgesamt am häufigsten genannte Bereich stellt die Produktpolitik mit 45

Verbesserungswünschen, gefolgt von der Personalpolitik mit 38 Vorschlägen dar. Die Aussage mit der höchsten Anzahl an 23 Einzelnennungen in der ganzen Untersuchung ist im Bereich Preispolitik mit dem Wunsch zu mehr Kosten- bzw. Preistransparenz zu finden. Die Prozesspolitik ist mit 21 Nennungen der letzte der wichtigen Bereiche für die Bewohner.

Die grün unterlegten Marketinginstrumente Distributions-, Kommunikations- und Ausstattungspolitik spielen für die Holzhausbewohner eine untergeordnete Rolle, da bei der Kommunikationspolitik nur fünf, bei den anderen beiden Mixelementen keine Verbesserungsvorschläge oder Wünsche der Befragten ermittelt werden konnten.

Als entscheidungsrelevant und verbesserungswürdig für zukünftige Holzhausinteressenten werden nach diesen Auswertungen die Marketinginstrumente Produktpolitik, Personalpolitik, Preispolitik sowie die Prozesspolitik angesehen. In diesen Bereichen sollten die Unternehmen den Schwerpunkt der operativen Marketingbemühungen setzen. Im letzten Punkt dieses Kapitels wird die generelle Bedeutung der Studien für die mittelständische Holzhausbranche in Deutschland dokumentiert und analysiert.

6.4 Bedeutungen der Ergebnisse für die mittelständische Holzhausbranche

Die kritische Reflexion des Forschungsansatzes bzw. des beschränkten Zuganges zum Kundenmarkt zeigt, dass viele Unternehmen in diesem Bereich – nur 3 von 100 angefragten Unternehmen haben an der quantitativen Untersuchung letztlich teilgenommen – den Sinn und Nutzen solcher Kunden- bzw. Marktstudien noch nicht realisiert haben. Allein dieser Punkt lässt eine zu starke Produktorientierung sowie fehlende Kundenorientierung vieler Unternehmen im Holzhausbereich vermuten. Dies zeigt die Notwendigkeit bzw. die hohe Bedeutung von Forschungsbemühungen in diesem Sektor der deutschen Bauwirtschaft.

Die Entwicklung einer Marketingkonzeption stellt den Versuch dar, der mittelständischen deutschen Holzhausindustrie einen Ansatz für eine strategische Vorgehensweise an die Hand zu geben, die am Kunden bzw. Bewohner und Interessenten und nicht am technischen Produkt orientiert ist. Die Dimensionen Wohnzufriedenheit, Marketingstrategien und Marketing-Mix Elemente wurden durch die beiden Studien zunächst auf qualitativer und im Anschluss auf quantitativer Ebene untersucht und bewertet.

Die Zufriedenheit mit dem Holzhaus wurde von den Bewohnern als sehr hoch angegeben (\bar{x} qualitative Studie=1,5; \bar{x} quantitative Studie=1,35), was auch in den persönlichen Interviews mit den z. T. langjährigen Bewohnern mit 10 oder mehr Wohnjahren Erfahrung in den Holzhäusern (n=9; 21,18,16,15,15,15,12,11,10 Jahre) bestätigt wurde. Die Wohnzufriedenheit in einem Holzhaus scheint somit im Laufe der Jahre nicht abzunehmen. Im Wesentlichen wird diese hohe Zufriedenheit durch die Elemente Behaglichkeit, Wärme

des Naturmaterials Holz, baubiologische Bauweise, gesundheitsfördernde Atmosphäre, Energieeffizienz und gute Raumlufthqualität durch die Bewohner dargestellt. Die entscheidenden, externen Rahmenbedingungen, die den Bau eines Holzhauses beeinflussen, stellen demnach das positive Image von Holz und der Klimawandel mit dem daraus resultierenden Nachhaltigkeitstrend dar, der in Kombination mit einer zuverlässigen Betreuung durch das Holzbauunternehmen einhergeht.

Die Strategieebenen des Marketingkonzeptes für den mittelständischen Holzhausbau werden durch die Optionen Qualitätsführerschaft – Marktentwicklung / Produktentwicklung – Marktsegmentierung – Marktregionalisierung und beim Markttiming einer zügigen Planung und Realisierung bestimmt. Diese Strategieansätze bilden die zu bevorzugenden Varianten ab, die als dynamisch zu bewerten sind und daher nach einer gewissen Zeit überprüft und entsprechend angepasst werden müssen (wie eine eventuelle Erweiterung der Marktsegmentierung für den Teilmarkt der Ein- und Zweifamilienhäuser auf den gesamten Gebäudemarkt inklusive Firmengebäuden, Schulen und Kindergärten, Verwaltungsgebäuden, Arztpraxen etc.). Die am stärksten ausgeprägte Strategieebene stellt die Qualitätsführerschaft im Holzhausbau dar, da die Bewohner in der überwiegenden Anzahl bei einem Holzhaus auf Qualität achten und der Preis damit nicht im Fokus der Überlegungen steht. Als Zielgruppen bildeten sich durch diese Analysen zwei Hauptgruppen heraus: Kernzielgruppe ist die Familie mit Kindern (Alter der Eltern: 30-44 Jahren). Die zweite Zielgruppe, die vor allem in der Zukunft aufgrund des demographischen Wandels immer wichtiger werden wird, besteht aus der Gruppe 50plus, die im fortgeschrittenen Lebensabschnitt ein Haus ohne Kinder für sich bzw. ihr Alter bauen möchten. Die vorzugsweise regionale Ausrichtung der Verkaufs- und Beschaffungsstrukturen im Holzhaussektor bildet zusammen mit den Timing-Ansätzen der zügigen Planung und Realisierung den Abschluss der strategischen Ebenen im Holzhausbau.

Die unter den Marketing-Strategien angesiedelten Marketinginstrumente leiten sich dementsprechend von den vorher festgelegten Strategien ab und können somit als Fortgang des Marketingkonzeptes angesehen werden. Die wesentlichen Elemente liegen in den Bereichen Produkt-, Preis-, Personal und Prozesspolitik, bei diesen Mixelementen müssen die Holzbauunternehmen aus Sicht der Bewohner deutliche Verbesserungen für die Zielgruppen schaffen, um in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben zu können. In der Produktpolitik bilden die Zusatznutzen Design/Optik, Qualität/Schallschutz, Baubiologie und Nachhaltigkeit die kritischen Punkte für die Unternehmen. Weiterhin sollten Typen- oder Systemhäuser zur Ideenfindung bzw. –generierung angeboten und den Kunden alternative Planungsvorschläge offeriert werden, die das Unternehmen als flexibel und kundennah bzw. kompetent zeigen.

Bei der Preispolitik steht die Preistransparenz im Zentrum der Kundenbetrachtung, die Kunden möchten vom Unternehmen nachvollziehbare Kosten vorgelegt bekommen (auch Einzelpreise zu bestimmten Gewerken, um Vergleichbarkeit realisieren zu können), die Bestand über die Vertragsunterschrift hinaus haben. Im Gegensatz dazu steht der absolute Preis eines Holzhauses inklusive der möglichen Rabatte deutlich im Hintergrund, was sich durch den hohen Bildungsstand und dem damit verbundenen, gehobenen bis höheren Einkommen erklären ließe.

Die Personalpolitik bildet einen kritischen Erfolgsfaktor bei der Marketingkonzeption eines Holzhausherstellers. In der qualitativen Untersuchung haben 17 von 18 Bewohnern die Rolle des Bauberaters als herausragende Position in dem Gefüge Holzhausbau beschrieben. Der Erfolg des Unternehmens steht und fällt mit der umsichtigen Besetzung dieser Position. Als relevante Eigenschaften des Bauberaters wurden Sach- und Fachkompetenz im Holzbau, das Know-How zu den Baustoffen sowie Offenheit und Freundlichkeit in Kombination mit einer technischen Beratung und eigenen Lösungsvorschlägen hervorgehoben.

Bei der Prozesspolitik spielen die Transparenz des Unternehmens und das Vorstellen der Baumaterialien⁶³ eine entscheidende Rolle. Weitere Elemente bilden Faktoren, die erst während der Bauphase auftreten wie das Zeitmanagement, die Erreichbarkeit und die Ehrlichkeit bei Bauverzögerungen der Holzbauunternehmen, die von Interessenten vorab nur schwer beurteilt werden können.

Die verbleibenden Mixinstrumente Kommunikations-, Vertriebs- und Ausstattungspolitik sind für die Bewohner von untergeordneter Bedeutung und stellen damit keine kritischen Erfolgsfaktoren für den Verkauf von Holzhäusern dar.

⁶³ Dies scheint nur auf den Holzhausbau zuzutreffen, bei konventionellen Steinbauten werden die Baustoffe von den Herstellern selbst kaum thematisiert (*Bauer, 2016*) - Studien liegen dazu bisher nicht vor. Forschungsbedarf liegt damit beim Vergleich der Relevanzen zwischen den Baustoffen beim Einfamilienhausbau.

7. Diskussion der Forschungsergebnisse

Ziel dieses Kapitels ist es, die Sekundärdaten für die Marketingkonzeption (Teilfragestellung 1+2: Umwelt- und Unternehmensanalyse, Teilfragestellung 3: SWOT-Analyse, Teilfragestellung 4: Marketingziele) sowie die Methoden der erhobenen Primärdaten der qualitativen und quantitativen Untersuchung (Teilfragestellung 5: Marketing-Strategien, Teilfragestellung 6+7: Marketing Mix) abschließend zu bewerten. Dies soll in den Punkten 7.1 und 7.2 geschehen, an die im folgenden Abschnitt 7.3 die praktischen Probleme bei der Datengenerierung aufgezeigt sowie die Limitationen der Erhebungsmethodik und der Untersuchung als Ganzes dargestellt werden.

7.1 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse der Sekundäranalysen

Die beiden empirischen Untersuchungen sollten zeigen, wie sich die Holzhausbranche aktuell und in Zukunft an Kundenbedürfnissen (Market-Based-View) orientieren und am deutschen Markt positionieren sollte. Dabei konnte erläutert werden, dass bisher die Unternehmen der Holzhausbranche zu sehr ihren technischen Kompetenzen und Ressourcen folgen (Resource-Based-View) und den Kunden bzw. den Bewohner und seine Bedürfnisse nachrangig bewerten. Dies zeigen auch die Ausrichtungen der Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen im deutschsprachigen Raum, die nach wie vor Holz vornehmlich als technischen Baustoff wahrnehmen und in dieser Richtung ihre Forschungsanstrengungen ausrichten. Frühere Untersuchungen des Holzabsatzfonds, der Compagnon Marktforschung, der ZUFO-Projekte und der Holzwende2020 konnten Ansätze im Bereich Marketing und Holzhausbau aufzeigen, ließen jedoch die Ergebnisse häufig aus der Perspektive der Holzhausbauunternehmen, Architekten oder der Gesamtbevölkerung abbilden (mit Ausnahme von *Henseling, 2008*, die Holzhausbewohner kurz nach deren Einzug befragte). Auch beschäftigten sich die bestehenden Erhebungen im Hauptaugenmerk mit der operativen Ebene des Marketing, gaben Empfehlungen zu einzelnen Marketing-Mix Elementen, ohne vorher die Ebene der Marketing-Strategien zu analysieren, von der sich die operativen Bereiche in einer Marketingkonzeption ableiten (*vgl. Becker, 2013*).

Die Sekundärdatenanalysen konnten im oberen Teilbereich der Marketingkonzeption (Umwelt- und Unternehmens- bzw. Branchenanalyse inkl. der SWOT-Analyse, siehe dazu Kap. 3.3 und 3.4) wichtige Ergebnisse liefern, um so den strategischen Ansatz des Marketingkonzeptes im Holzhausbau zu begründen.

Die Unternehmensanalyse wurde in dieser Arbeit als Branchenanalyse durchgeführt, die als Ergebnisse eine Stärken-Schwächen Analyse der deutschen Holzhausbranche ergaben (*vgl. dazu Hoffmann & Monhaupt, 2010, S. 97 ff., Arnold et al., 2007, S. 58 ff. und Haas & Wagener-Lohse, 2008, S. 104 ff.*) Diese Analyse konnte präzise beschreiben, welchen Anforderungen sich die deutsche Holzhausindustrie in der Gegenwart und in der Zukunft

stellen werden muss (Kleinteiligkeit der Branche, fehlende Lobbyarbeit, wenig Ressourcen, kleine Betriebe, fehlende Marktkenntnisse etc.). Das damit einhergehende, nicht langfristig planende, strategische Denken sowie das fehlende Marketingverständnis der Branche konnte in dieser Bewertung aufgezeigt und für die Branche als große Herausforderung identifiziert werden. Die Stärken der Holzhausindustrie (hohe Produktqualität, technologische Kompetenz, modernes Design, regionale Stärke, Schnelligkeit, Individualität etc.) könnten von den Unternehmen im Marketingkonzept dazu genutzt werden, die Schwächen auszugleichen und zu überwinden.

Die Mikroanalyse als Teil der Umweltanalyse erbrachte vielschichtige Erkenntnisse zu Markt und Wettbewerbern. Auch die Kundenstruktur von Holzhauskäufern wurde beschrieben, der Kauf eines Holzhauses als High-Involvement-Produkt mit multipersonaler Kaufentscheidung als Phasenprozess im langlebigen Gebrauchsgütermarkt definiert. Die in der Sekundärdatenerhebung beschriebenen beiden Hauptzielgruppen konnten durch die zweite Stufe der quantitativen Online-Befragung präzisiert und bestätigt werden. Handelspartner auf Unternehmensebene spielen beim Holzhausverkauf keine Rolle, was die Primärdatenerhebung bei den Vertriebsstrukturen in der qualitativen wie quantitativen Untersuchung verifizierte.

Die Makroanalyse als gesellschaftspolitische Umweltanalyse wurde mithilfe der PESTLE-Analyse durchgeführt, die das komplexe Umfeld einer Branche in einen strukturierten Prozess einfasst und die relevanten politischen, ökonomischen, soziokulturellen, technologischen, rechtlichen und ökologischen Einflussfaktoren auf die Holzhausbranche bezog. Es wurde hierbei versucht, die wichtigsten Kriterien zu beschreiben, aufgrund der Komplexität dieses Systems sind die Kriterien dabei als nicht abschließend und vollständig zu bewerten. Im Ergebnis ist die PESTLE-Analyse als konzeptuelle Basis für ein Unternehmen geeignet, in diesem Fall ist sie für eine ganze Branche und deren gesamten Managementprozess als strategisches Element anzusehen (*vgl. dazu Kaplan et al., 2008*).

Die aus den Analyseebenen entwickelte SWOT-Analyse bildet die Zusammenfassung des ersten Teils der Untersuchung, die vornehmlich aus Sekundärdaten besteht und sich als dynamisches Konstrukt darstellt. Dieses Konstrukt kann externen Veränderungen der Umwelt unterliegen (z. B. eine Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen beim Holzhausbau oder auftretende Konjunkturschwankungen, etc.), so dass es in bestimmten Zyklen einer Überprüfung und Aktualisierung der Bedingungen bedarf und somit auch Schlussfolgerungen angepasst werden müssen. Weiterhin ist die SWOT-Analyse verschiedenen Kritikpunkten ausgesetzt, wie z. B. des zu starken Analysebezugs, der fehlenden, konkreten Handlungsempfehlungen oder der fehlenden Bestimmung des Umfangs etc., so dass die SWOT-Analyse selbst einer subjektiven Bewertung unterliegen

kann (Kuhl, o. J., S. 4 f.). Für diese Studie wurde daher versucht, diese Schwächen durch Ergebnisse unterschiedlicher Studien zur SWOT-Analyse im mittelständischen Holzhausbau entgegenzuwirken (siehe dazu die SWOT-Analysen von Hoffmann & Monhaupt, 2010, S. 97 ff., Arnold et al., 2007, S. 58 ff. und Haas & Wagener-Lohse, 2008, S. 104 ff.)

Die erste Ebene des zweiten Teils der Marketingkonzeption stellen die Marketingziele eines Unternehmens dar. In dieser Untersuchung sind die Marketingziele die Ziele einer gesamten Branche, da sich das Konzept nicht auf ein Unternehmen sondern auf einen ganzen Sektor der deutschen Wirtschaft bezieht. Die dafür nötigen Daten konnten weder aus der Analyse von Sekundärdaten (weil solche Daten nicht vorhanden bzw. nicht definiert sind) noch aus den beiden Primärerhebungen gewonnen werden, da Holzhausbewohner diese Thematik nicht oder nur sehr schwer bewerten können. Aus diesen Gründen wurden die Marketingziele aus den Ergebnissen der SWOT-Analyse abgeleitet und unterliegen daher einer gewissen subjektiven Einschätzung, die in einer weiteren Untersuchung (z. B. einer Expertenbefragung von Architekten aus dem holzaffinen Milieu) in dem Forschungsfeld ermittelt werden müssten.

7.2 Diskussion und Interpretation der empirischen Befunde / Primärerhebungen

Durch die qualitative und quantitative Erhebung wurden die Ebenen der Marketingstrategien und der Marketing-Instrumente für die mittelständische, deutsche Holzhausbranche abgebildet. Zusätzlich wurden die Wohnzufriedenheit sowie Verbesserungsvorschläge der Bewohner aufgenommen und ausgewertet, um ein umfassendes Bild der Kundenbedürfnisse zu ermitteln und diese in die strategische und operative Ebene einfließen zu lassen.

Die Ermittlung der Wohnzufriedenheit im Holzhaus, zu der bisher keine Untersuchungen vorlagen, stellte sich bei beiden Untersuchungen als eindeutig positiv dar, sowohl in den persönlichen Gesprächen mit den 18 Bewohnern als auch die Bewertungen der Online-Fragebögen (n=147) ergaben – auch nach langer Wohndauer - eindeutige Ergebnisse für den hohen Zufriedenheitsgrad mit dem eigenen Holzhaus. Diese positiven Ergebnisse, die die Bewohner an konkreten Kriterien wie der Behaglichkeit, der baubiologische Bauweise der Gebäude, der gesundheitsfördernden Atmosphäre und der guten Raumluftqualität festmachen konnten, zeigen die hohe Verbundenheit der Bewohner mit ihrem Holzhaus auf und bieten den Unternehmen so Ansatzpunkte für ihre Marketingaktivitäten. Gleichzeitig bestätigten die Erhebungen die bereits existierenden Daten der Sekundäranalysen (vgl. dazu Henseling, 2008) zu diesen Elementen.

Die Erhebung zu den Marketingstrategien konnte nicht auf Sekundärdaten zurückgreifen, da bisher keine Untersuchungen zu diesem Forschungsgegenstand durchgeführt wurden. Dabei ist der Prozess der Strategiebestimmung als eine komplexe Aufgabe im Unternehmen anzusehen, die den Erfolg des Unternehmens am Markt stark mitbestimmt (Walsh et al,

2013, S. 150 ff.) und daher als eine wesentliche Stütze des Marketingkonzeptes im Holzhausbau zu bewerten ist. Die fünf Strategieebenen des Marketing mit abnehmerorientierten Ansätzen bzw. Kundenbezug (vgl. dazu Becker, 2013 und Remmerbach, 1988) stellen in sich geschlossene, mehrdimensionale Ansätze dar und wurden dahingehend für diese Untersuchung ausgewählt. Für die Holzhausbewohner wurden diese strategischen Optionen in Fragen umgewandelt, die diese aus ihrem Erleben in der Entscheidungsphase für oder gegen den Bau eines Holzhauses bewerten konnten. Die Marktfeldstrategien nach Ansoff ergaben, dass Holzbauunternehmen zwei der vier Alternativen (Marktentwicklung und Produktentwicklung) bevorzugt parallel nützen und ausbauen sollten, die Option der Marktdurchdringung nachrangig berücksichtigen sollten (hier entstanden die größten Unterschiede zwischen qualitativer und quantitativer Untersuchung) und die Diversifikation ihrer Tätigkeiten ablehnen sollten. Die Option der Marktentwicklung fand bei den Bewohnern den höchsten Zuspruch (Erweiterung des Marktes auf Unternehmen, Kindergärten, Schulen, Bürogebäude etc.) und bietet der Branche nach Einschätzung der Bewohner damit große Felder zur Expansion.

Die Entscheidungsebene der Marktstimulierung wurde von den Befragten eindeutig mit der Option der Qualitätsführerschaft bewertet. Hier entstanden bei der qualitativen Erhebung keinerlei Zweifel bzw. Unklarheiten bei den Befragten, so dass sich die Festlegung auf eine überlegene Qualität sehr schnell manifestierte und durch die Ergebnisse der quantitativen Studie bestätigt wurde.

Die Ergebnisse der Marktsegmentierungsstrategie ließen sich nur mit der quantitativen Erhebung bestimmen, da das Spektrum der Befragten in der qualitativen Erhebung dafür zu gering war und die Probanden auch kaum initiative Angaben zu ihrem Lebensstil machen konnten. Diese Problematik wurde in der quantitativen Studie durch vorgegebene Schlagwörter aus dem Raum der Sinus-Millieus gelöst, die die Probanden dann bewerten konnten.

Die Marktarealstrategie lieferte zwei Ergebnisse (regionales/überregionales Verkaufsgebiet und Regionalität der Betriebe bzw. Vertriebspartner), die von den Befragten eindeutig identifiziert werden konnten und bei deren Ermittlung keine Schwierigkeiten bei der Befragung oder Dissonanzen der Ergebnisse entstanden.

Die Strategie des Markttimings musste auf die Rahmenbedingungen der Holzhausindustrie angepasst werden, da es den Unternehmen häufig nicht um die Schnelligkeit einer Produktinnovation auf einem Markt geht, sondern um die Geschwindigkeit des Planungs- und Realisierungsprozesses und die Aufstellgeschwindigkeit beim Holzhausbau entscheidende Rollen spielen können. Aus diesen Gründen wurde die Fragestellung dahingehend verändert.

Aus den Optionen der Marketingstrategien konnte ein Strategieprofil gebildet werden, dass der Branche Schwerpunkte bei der zukünftigen Managementausrichtung der Unternehmen bietet. Diese sind im Zeitablauf zu überprüfen, da sich Basisannahmen aus den Analyseebenen der ersten Hälfte des Marketingkonzeptes verändern können und sich damit auf die unteren Ebenen der Marketingstrategien und Marketinginstrumente (*vgl. dazu Becker, 2013*) auswirken würden.

Die Marketing-Mix Elemente erbrachten durch beide Analysen eine Vielzahl an konsistenten Aktivitätsempfehlungen für die Hersteller im operativen Bereich des Marketing. Das Konzept der sieben Ps des Marketing ist dabei nicht unumstritten, da alternative oder additive Konzepte wie die 4Cs Customers, Competitors, Capabilities & Company mit dem Fokus auf externer Orientierung (Robins, 1991), das SAVE-Model mit den Dimensionen Solutions, Access, Value, Education (Wani, 2013) oder die vier neuen Ps Performance, Penalty, Perceptions, Processes (Yudelson, 1999)⁶⁴ den modernen Entwicklungen auf den Märkten höhere Rechnung tragen sollen. Der herkömmliche Ansatz der 4 bzw. 7 Ps des Marketing wurde für die Untersuchung trotz dieser Kritik aus der Forschung beibehalten, da er für die Bewertung und Umsetzung in den Holzbauunternehmen aufgrund der Eingängigkeit und Einfachheit am geeignetsten erschien.

Als wichtig für die Untersuchung ergaben sich neben den vier Marketing-Instrumenten aus dem Transaktionsmarketing (hier speziell die Produkt- und Preispolitik) auch die Elemente des erweiterten Marketing-Mix. Im Besonderen traf bei den Bewohnern das Element der Personalpolitik auf hohe Relevanz, aber auch bei der Prozesspolitik wurden hohe Handlungsbedarfe bei den Unternehmen von den Befragten eingeschätzt. Daher kann die Erweiterung des Konzeptes der vier Mixelemente auf das Beziehungsmarketing der sieben Elemente als notwendig und sinnvoll eingestuft werden.

Abschließend ist anzumerken, dass die Abstimmung von Marketingstrategien und Marketingmix in der Praxis durch die Marketing- und Unternehmensleitung nicht selten von Schwierigkeiten geprägt ist (*vgl. dazu Walsh et al, 2013, S. 190 ff.*). Auch benötigt die Umsetzung im Unternehmen eine angepasste Aufbau- und Ablauforganisation (*siehe Benekenstein & Uhrich, 2009, S. 208 f.*), die für die Konzipierung und Umsetzung auf Unternehmensebene die geeigneten Strukturen bereithält, um langfristig am Markt erfolgreich agieren zu können. Diese Elemente sollten die Holzbauunternehmen bei der Implementierung des Ansatzes des Marketingkonzeptes mitberücksichtigen.

⁶⁴ Es existiert heute eine Vielzahl von Entwicklungen und weiteren Alternativmodellen zu den 4Ps bzw. 7Ps inklusive deren kritischer Bewertung. Diese sind u. a. zu finden bei: *Goi, C. L., 2009: A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?*

7.3 Praktische Probleme der Datengenerierung und kritische Reflexion der Methodik

Die Zielsetzung dieser Studie bestand in der Aufarbeitung von Erfahrungen und Wünschen der Holzhausbewohner aus ihrem eigenen Bauprozess und die darauffolgende Nutzung dieser Erfahrungen für die künftige strategische Ausrichtung der mittelständischen Holzhausbranche. Die Bewohner wurden diesbezüglich zunächst in einer qualitativen und im Anschluss in einer quantitativen Untersuchung befragt.

Die Schwierigkeiten bei der qualitativen Datenbeschaffung bestanden darin, genügend Bewohner von Holzhäusern zu finden, die bereit waren, sich für 45-60 Minuten in ihrem Haus besuchen zu lassen und einem Interview über ca. 30 Minuten zuzustimmen. Die vier teilnehmenden Unternehmen der qualitativen Studie legten dazu einige, ausgewählte Adressen vor, von denen sie annahmen, hier Bereitschaft zu einem Interview vorfinden zu können. Dies erwies sich in allen zwölf Fällen als zutreffend. Es muss daher in dieser Studie die Möglichkeit in Betracht gezogen werden, dass die ausgewählten Kunden der Unternehmen tendenziell zufriedene Kunden sind und nach wie vor einen guten Kontakt zum jeweiligen Unternehmen pflegen. Diese mögliche positive Tendenz ist als Kritikpunkt der Untersuchung zu betrachten, da bei den Interviews die Gefahr einer zu positiven Bewertung des Wohnens im Holzhaus - im Vergleich zu allen Holzhausbewohnern in Deutschland – aufkommen und damit zu überwiegend positiven Antworten führen könnte (möglicher systematischer Fehler bzw. Confirmation-Bias bei qualitativen Befragungen, vgl. dazu *Esser, 1991, S. 59-78* sowie *Hallihan & Shu, 2013, S. 19-35*).

Diese selektive Vorauswahl konnte aus organisatorischen Gründen nicht umgangen werden, da es die einzige Möglichkeit darstellte, die Kontakte zu den Holzhausbewohnern zu generieren. Um diesen möglichen Effekt des Confirmation-Bias auszugleichen, wurden zusätzlich sechs Holzhausbewohner von drei weiteren Holzbaufirmen ohne Vorauswahl der Unternehmen über freie Architekten kontaktiert, um etwaige persönliche Beziehungen zu den jeweiligen Unternehmen möglichst auszuschließen. Diese Maßnahme diente dem Ansatz der maximalen strukturellen Variation (vgl. *Kleining, 1982, S.224 ff.*), der für diese Untersuchung angesetzt wurde (siehe dazu Kap 5.3.1).

Ein weiterer kritischer Punkt bezüglich der Validität der qualitativen Studie besteht in dem Antwortverhalten der Holzhausbewohner, das durch Interaktion mit dem Interviewer oder die soziale Erwünschtheit der Antworten beeinflusst werden könnte. Diesem möglichen Interviewer-Bias (vgl. dazu *Bailar et al., 1977, S. 337-343*) wurde durch die Vorstrukturierung des Leitfadenterviews sowie durch die Vermeidung von Suggestivfragen versucht, entgegenzuwirken.

Im zweiten Schritt wurde bei der quantitativen Untersuchung darauf geachtet bzw. die Unternehmen darum gebeten, keine Vorauswahl zu treffen und somit möglichst viele Bewohner aus der entsprechenden Kundendatenbank per Email anzuschreiben.

Es wurden insgesamt 423 Holzhausbewohner von drei Unternehmen kontaktiert, davon fertigen zwei Unternehmen in der Holzständer-, Holztafel- bzw. Holzrahmenbauweise (Leichtbausysteme), ein Unternehmen fertigt Häuser in Blockbohlenbauweise (Massivbausysteme). Wie in Kap. 2.4 aufgezeigt wurde, werden in Deutschland überwiegend Holzhäuser in den Holz-Leichtbausystemen erstellt, so dass diesbezüglich von einer relativ realistischen Abbildung der tatsächlichen Struktur im Holzhausbau ausgegangen werden kann. Zusammen nahmen 127 Bewohner (vollständig abgeschlossene Umfrageteilnahmen) an der quantitativen Befragung teil.

Da die Zeit, die die Teilnehmer für das Ausfüllen der Online-Befragung benötigten, im Mittel 21 Minuten betrug, haben einige Probanden den Fragebogen nur teilausgefüllt. Somit existierten 188 Bruttoteilnahmen (Fragebogen einmal ansehen), von denen bei der ersten Frage noch 144 Bewohner antworteten, bei der letzten Frage als Nettoteilnahme noch 127 Bewohner geantwortet haben. Damit ist der Fragebogen aus Probandensicht als zu lang zu bewerten.

Aus den beschriebenen Gründen lassen die Ergebnisse eine eindeutige und uneingeschränkte Verallgemeinerung auf alle Holzhausbewohner in Deutschland nicht zu, da einerseits die Fallzahlen beider Untersuchungen für eine repräsentative Stichprobe zu klein sind. Andererseits besteht die Problematik, dass sich nur drei Unternehmen für die quantitative Studie zur Verfügung stellten, und somit eine Zufallsauswahl aus der Grundgesamtheit aller Holzhausbewohner nicht gewährleistet werden konnte.

Trotz dieser einschränkenden Kriterien bezüglich der vollen Übertragbarkeit der Untersuchungsergebnisse dieser Querschnittsstudie lassen sich Empfehlungen bzw. Ansätze für die mittelständische Holzhausbranche und deren Marketing-Strategien und Marketing-Mix ableiten, die in speziellen Einzelpunkten durch Studien mit größerem Umfang bzw. teilnehmenden Unternehmen validiert werden müssten.

Das Involvement der Bewohner sowohl bei der qualitativen als auch bei der quantitativen Untersuchung kann als hoch eingestuft werden, da alle 18 besuchten Bewohner des qualitativen Erhebungsteils sehr interessiert an der Befragung waren und sich 6 der Bewohner nach den Ergebnissen der Untersuchung erkundigten und um die Studie gebeten haben. Auch bei der quantitativen Umfrage schrieben 17 Teilnehmer (von 127) in einer extra formulierten Email, dass sie Interesse an den Studienergebnissen hätten. Das Produkt Holzhaus scheint somit ein High-Involvement Produkt darzustellen, indem die Bewohner sehr gerne wohnen und zu dem Produkt Holzhaus einen emotionalen Bezug aufweisen.

8. Schlussbetrachtung

Diese Forschungsarbeit hatte zum Ziel, den Bereich des Holzhausbaus mit dem des konzeptionellen Marketing mithilfe von Bewohnerbefragungen zu verbinden und daraus den Unternehmen einen Ansatz für einen strategischen Managementansatz bereit zu stellen. Die Fokussierung des Konzeptes auf den Kunden bzw. Interessenten, die mit diesen Ansätzen angesprochen werden sollen, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben, ist im Bereich der Holzforschung eine weitgehend neue Sichtweise für die Unternehmen, die sich bisher vorzugsweise auf die technische und rechtliche Abwicklung sowie die Qualität ihrer Häuser beschränkt haben. Diese Sichtweise betrifft sowohl die Unternehmen der Branche als auch die Universitäten und Forschungseinrichtungen, die sich bisher vornehmlich auf die Erforschung der technischen Realisierung von Holzbauten beschränken. In diesem Sektor wäre Aufklärungsarbeit über Kundenbedürfnisse der Bewohner bzw. der Nutzen von Untersuchungen in diesem Forschungsfeld notwendig, die durch das Engagement der Verbände der Holzbaubranche gestärkt werden müsste. Im gleichen Zug müssten betriebswirtschaftliche Themen auf nationalen und internationalen Konferenzen zum Holzbau wie z. B. dem Internationalen Holzforum in Garmisch-Partenkirchen und seinen Partnerveranstaltungen einen deutlich breiteren Raum einnehmen. Diese Perspektiven fehlen bisher fast gänzlich, so dass die betriebswirtschaftliche bzw. marketingrelevante Holzhausforschung momentan noch ein Nischendasein führt.

Aus dieser Motivation heraus wurden in dieser Dissertation zum ersten Mal umfangreiche Untersuchungen über Holzhausbewohner und deren Verhältnis zum Produkt Holzhaus, zu produzierenden Unternehmen sowie deren Dienstleistungen durchgeführt. Bisherige Untersuchungen verlegten sich auf Befragungen der Gesamtbevölkerung und auf Expertenbefragungen (wie z. B. Architekten oder Holzbauunternehmen), die nicht die Sichtweise der Bewohner bzw. des Kunden einnehmen konnten. Folglich wurden Kundenbedürfnisse und Meinungen von Bewohnern bisher indirekt analysiert und bewertet, diese Perspektive konnte durch die vorliegende Arbeit erweitert und präzisiert werden.

Die Entwicklung eines Marketingkonzeptes für die mittelständische Holzhausindustrie in Deutschland stellt ebenso einen neuen Ansatz in diesem Forschungsfeld dar, da sich vorausgehende Untersuchungen lediglich mit Teilbereichen des Marketing wie z. B. Einzelelementen des Marketing-Mix oder der Zielgruppenanalyse beschäftigten und keinen umfassenden Rahmen boten. Strategische Elemente wie die Analyse und Bewertung der Marketing-Strategien fehlten bisher völlig in der wissenschaftlichen Diskussion. So bildet in dieser Untersuchung das Marketingkonzept den roten Faden bzw. den gesamtheitlichen Fahrplan für Unternehmen, nach dem sie sich unter steigendem Wettbewerbsdruck ausrichten können.

Basis für diese Studie bildete die qualitative, persönliche Befragung des Leitfadenterviews, in der die Kategorien für das Marketingkonzept gebildet wurden, die im Anschluss durch die quantitative Online-Befragung in beinahe allen Bereichen bestätigt wurden. Diese Ergebnisse konnten empirisch zeigen, was bisher nur durch Vermutungen und Hypothesen aus der Praxis beleuchtet werden konnte. Das Praxisdefizit des fehlenden Marketingansatzes für die Unternehmen der Holzhausbranche konnte somit gelöst, das Theoriedefizit der Forschungslücke in diesem Segment mit dieser Untersuchung geschlossen werden.

Bei der Durchführung der beiden Studien wurden neue Forschungsthemen generiert bzw. aufgedeckt, die in Zukunft durch weiterführende Untersuchungen belegt werden müssten. So entstand die Hypothese durch die Bewohner der qualitativen Befragung, dass Holzhausbewohner gesünder sind (bzw. gesünder leben) als Bewohner, die in konventionellen Häusern aus Ziegel, Kalksandstein oder Porenbeton leben. Diese Hypothese, die beispielsweise durch die Anzahl der Krankheitstage bei Erkältungskrankheiten gemessen werden und mit dem Durchschnitt der Krankheitstage der deutschen Bevölkerung in Beziehung gesetzt werden könnte, müsste dahingehend empirisch in einer größeren Stichprobe untersucht und als Längsschnittstudie (2-3 Jahre) durchgeführt werden.

Die Holzhausbewohner bestätigten unisono in der qualitativen Befragung die gute Raumluftqualität eines Holzhauses. Diese stark subjektiv empfundene Wahrnehmung müsste durch technische Raumluftmessungen untersucht und überprüft werden, in wie weit tatsächlich nachweisbare Unterschiede zur Raumluft in Wohngebäuden aus Stein vorliegen und ob somit die Empfindungen der Bewohner bestätigt werden können.

Ähnliche Vermutungen lassen sich zur Wohnzufriedenheit finden, die bei Holzhausbewohnern als sehr hoch einzustufen ist. Auch hier entstand während der qualitativen Interviews die Hypothese durch die Bewohner, dass diese hohen Zufriedenheitswerte beim Wohnen so nicht bei Bewohnern von konventionellen Häusern aus Stein vorhanden sein könnten. Die Zufriedenheitswerte der beiden Gruppen müssten hier durch eine breit angelegte Querschnittsuntersuchung analysiert und bewertet werden, um diese Hypothese zu verifizieren.

Die Ergebnisse dieser neuen Forschungsfragen zur Wohngesundheit, Wohnzufriedenheit und Raumluftqualität könnten diese Forschungslücken schließen und – falls sie positiv für den Holzhausbau ausfallen – weiter für das Marketing in der Holzhausbranche genutzt werden.

Der Mixed-Methods Ansatz in dieser Erhebung konnte zeigen, wie wichtig die zweistufige Erhebungsmethodik für diese Untersuchung gewesen ist. Im ersten Schritt wurden durch die qualitative Studie Kategorien gebildet, die dann mit der quantitativen Untersuchung verifiziert

bzw. falsifiziert wurden. Dabei entstanden in der ersten Stufe auch neue Forschungsideen, es wurden – wie oben beschrieben- neue Forschungslücken aufgezeigt, die durch eine reine quantitative Untersuchung so nicht ermittelt worden wären. Bei einer rein qualitativen Untersuchung wäre demgegenüber die Aussagekraft der Ergebnisse zu hinterfragen gewesen, so dass die Verbindung der beiden Ansätze in diesem Fall als der geeignetste Weg zu betrachten war. Allerdings muß auch konstatiert werden, dass durch die Methodenkombination der beiden Ansätze der jeweilige, einzelne Ansatz nicht so tief und umfassend theoretisch durchdrungen werden konnte, wie wenn die Untersuchung auf einer einzelnen Methodik beruhen würde.

Weitere Möglichkeiten der Methodikfortentwicklung in diesem Bereich könnten daher Ansätze der Gruppendiskussion zum Thema Zieldefinitionen für die deutsche Holzbauindustrie sein. Die Ermittlung der Marketingziele durch eine Primärerhebung bei Architekten und/oder Holzbauunternehmern könnte durch eine Delphibefragung gewährleistet werden, die sich in mehreren Schritten den zu ermittelnden Zielwerten im Holzhausbau annähern könnte.

In der Marketingforschung spielt der Holzhausbau bisher keine Rolle, die Forschungsanstrengungen der Universitäten und Hochschulen sind hier sehr stark markenbezogen bzw. im schnellebigen Konsumgüterbereich angesiedelt. Insofern existiert keine Schnittmenge der beiden Forschungsbereiche Marketing und Holzhausbau. Diese Lücke versucht diese Dissertation zu schließen und damit einen Impuls für weitere Forschungsbemühungen in diesen beiden Sektoren anzustoßen.

Die Hauptfragestellung für diese Arbeit, welche Faktoren und Elemente ein strategisches Marketingkonzept für die mittelständische Holzhausbaubranche in Deutschland benötigt, konnte in allen Ebenen (Teilfragestellungen 1-7) beginnend über die Analysen der Umwelt- und Unternehmensanalyse, über die Marketingziele, die Marketingstrategien und den Marketing-Mix umfassend beantwortet werden.

Abschließend sei angemerkt, dass die Konzeption eines strategischen Marketingansatzes im mittelständischen Holzhausbau geeignet ist, auf die Besonderheiten beim Verkauf von Holzhäusern einzugehen und damit die klassische Marketinglehre auf diese Branche und ihre Bedürfnisse auszudehnen und dahingehend anzupassen.

Die in dieser Arbeit verwendeten theoretischen und methodischen Konzepte und deren empirische Überprüfung bieten die Grundlage für konkrete Maßnahmen im Holzhausbau und können daher einen Beitrag zum konzeptionellen Marketing und dessen Weiterentwicklung in der deutschen Holzbauindustrie leisten.

IV. Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1989): Strategisches Markt-Management. Wettbewerbsvorteile erkennen, Märkte erschließen, Strategien entwickeln, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Ansoff, H. I. (1966): Management-Strategie; Verlag Moderne Industrie, München
- Arnold, M. / Jahnke, K. / Hoffmann, E. (2007), Ergebnisse der Breitenbefragung Holzhäuser, ZUFO Modul 4, Arbeitsbericht 9, Berlin, März 2007
- Auer-Srnka, K. J. (2009): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Marktforschung, in: Buber, R. / Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden - Analysen, 2. überarbeitete Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden, S. 159-172.
- Backhaus, K. / Voeth, M. (2007): Industriegütermarketing, 8. Vollständig neu bearbeitete Auflage, Franz Vahlen Verlag, München
- Backhaus, K. / Schneider, H. (2009): Strategisches Marketing; 2. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Bahr, M. (1999): Baubetrieb und Baumaschinen. Kundenzufriedenheit als Strategieelement in der Bauindustrie; Dissertation an der Technischen Universität Berlin, Mitteilungen Heft 12
- Bailar, B. / Bailey, L. / Stevens, J. (1977): Measures of Interviewer Bias and Variance, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. XIV, August 1977, S. 337-343
- Bauer, U. (2016), Gesellschafter Architektenbüro natürlich-baubiologisch, Wendelstein, Expertengespräch zum Thema: Marketing und Management in der Holzbaubranche, 12.04.2016 (siehe Anhang 6)
- BauInfoConsult (2011): Baustofftrends 2016, Jahresanalyse; URL: http://www.bauinfoconsult.de/presse/pressemitteilungen/2011/baustofftrends_2016_s_o_wird_in_fünf_jahren_gebaut/1868, Zugriff am 07.03.2016
- BauInfoConsult (2013/2014): Bauweise und Baustoffe; Jahresanalyse 2013/2014. Deutschland; Düsseldorf, BauInfoConsult GmbH
- Baumanns, T. / Freber, P.-S. / Schober, K.-S. / Kirchner F. (2016): Bauwirtschaft im Wandel. Trends Potentiale bis 2020; Gemeinsame Studie von Roland Berger und der Hypo-Vereinsbank, München
- Baunetz Wissen – Gesund Bauen (2016): Leichtbauweise – Konstruktionen mit Holz und Stroh; URL: http://www.baunetzwissen.de/standardartikel/Gesund-Bauen-Leichtbauweise-Arten_1545739.html, Zugriff am 08.04.2016

- Becker, J. (2005), Das Marketingkonzept, 3. Auflage, dtv Verlag, München
- Becker, J. (2013), Marketing-Konzeption, Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 10. Auflage, Vahlen Verlag, München
- Behrend, S. / Erdmann, L. (2008): Trends und Szenarien: Perspektiven für nachhaltige Zukunftsmärkte; in: Zukunftsmärkte für das Bauen mit Holz; Kristof, K. / Geibler, J. von (Hrsg.), Verlag DRW Weinbrenner, Leinfelden-Echterdingen
- Belz, F.-M. / Peattie, K. (2012): Sustainability Marketing. A Global Perspective; 2. Auflage, Verlag Wiley & Sons, Chichester, West Sussex
- Benkenstein, M. / Urich, S. (2009): Strategisches Marketing. Ein wettbewerbsorientierter Ansatz, 3. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart
- Berekoven, L. / Eckert, W. / Ellenrieder, P. (2009): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung; 12. Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden
- Berekoven, L. / Eckert, W. / Ellenrieder, P. (2006): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung; 11. Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden
- Bernecker, M. (2015): Marketing. Grundlagen – Strategien – Instrumente; 6. ergänzte Auflage, Verlag johanna, Bergisch Gladbach
- Bierter, W. / Fichter, K. (2008): Innovationsmarketing im Holzbau, Regionale Zukunftsmärkte für den Neubau mit Holz, Endbericht zur Holzwanne 2020plus, Arbeitspaket 3, Steinbeis Forschungsinstitut für Nachwachsende Rohstoffe, Kleinmachnow
- Bitzer, M. R. (1992): Zeitbasierte Wettbewerbsstrategien - Die Beschleunigung von Wertschöpfungsprozessen in der Unternehmung, Verlag der Ferber'schen Universitätsbuchhandlungen, Gießen
- Booms, B. H. / Bitner, M. J. (1981): Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms; in: Marketing of Services, Donnelly J. H. & George W. R., Chicago: American Marketing Association, S. 47-51
- Borchert, H., Adelman, W. (2012): Bedarf an nachhaltigem Holz steigt – Großflächige Stilllegungen widersprechen dem Bedarf an der nachhaltigen Ressource Holz, erschienen in: LWF aktuell, Nr. 90, Serie Nachhaltigkeit
- Borden, N. H. (1958): Note on concept of Marketing Mix, In: Lazer, W., Kelly E. J. (Hrsg.), Managerial Marketing. Perspectives and viewpoints: a source book, Verlag Irwin, S. 272-275
- Borden, N. H. (1964): The Concept of the Marketing Mix, In: Journal of Advertising Research, Nr. 2, S. 7-12

- Bordieu, P. (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft; Verlag Suhrkamp, Frankfurt/Main
- Breuer, F. / Dieris, B. / Lettau, A. (2010): Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung in die Forschungspraxis, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Briegleb, T. (2016): Brett für die Welt – Es ist klimafreundlich, sparsam und lässt sich in alle erdenklichen Formen bringen: Die Architektur entdeckt das Holz als Baustoff, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 50, 01.03.2016
- Brüne, K. (2008): Lexikon Kommunikationspolitik. Werbung – Direktmarketing – Integrierte Kommunikation; Verlag Deutscher Fachverlag, Frankfurt / Main
- Brüsemeister, T. (2008): Qualitative Forschung – Ein Überblick, 2. überarbeitete Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Bruhn, M. / Zimmermann, A. (2001): Marketing in der Bauindustrie; in: Branchenspezifisches Marketing: Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten. Verlag Gabler, Wiesbaden, S. 547-567
- Bruhn, M. (2014): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 12. überarbeitete Auflage, Springer-Gabler Verlag, Wiesbaden
- Bryman, A. (2007): Barriers to integrating quantitative and qualitative research; in: Journal of Mixed Methods Research 1(1), S. 8-22
- Bundesamt für Umwelt (BAFU), Schweizerische Eidgenossenschaft, Kernindikator Holzvorrat, Zugriff am 22.12.2015, URL: <http://www.bafu.admin.ch/umwelt/indikatoren/08606/08624/index.html?lang=de>
- Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMEL), Holzeinschlag in Deutschland nach Waldbesitzart in den Jahren 2009 bis 2014 (in 1.000 m³). Statista. Zugriff am 18. Januar 2016. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/162222/umfrage/einschlag-nach-waldbesitzart-in-deutschland/>
- Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMEL), (2002): Verstärkte Holznutzung. Zugunsten von Klima, Lebensqualität, Innovationen und Arbeitsplätzen– Charta für Holz, Zugriff am 03.03.2015, URL: http://www.dhwr.de/fileadmin/user_upload/downloads/ChartaFuerHolz.pdf,
- Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMEL), 2014, Der Wald in Deutschland, Ausgewählte Ergebnisse der dritten Bundeswaldinventur
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB), (2007); Energieeinsparverordnung (EnEV), Zugriff am 25.08.2016, URL: http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/enev_2007/gesamt.pdf

- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB), (2013);
Zweite Verordnung zur Änderung der Energieeinsparverordnung vom 18. November
2013, Zugriff am 25.08.2016, URL:
<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Gesetz/zweite-verordnung-zur-20aenderung-der-energieeinsparverordnung,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>
- Bundesregierung (2012): Nationale Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland, Fortschrittsbericht 2012, 264 S.
- Bundeswaldgesetz vom 2. Mai 1975 (BGBl. I S. 1037), zuletzt durch Artikel 413 der Verordnung vom 31. August 2015 (BGBl. I S. 1474) geändert
- Bundeswaldinventur 3, 2012, Vorrat und Nutzung von heimischem Holz, Zugriff am 11.01.2016, URL:
http://www.depi.de/media/filebase/files/infothek/pdf/DEPI_Holzvorrat_Nutzung.pdf
- Burzan, N. / Eisenwicht, P. / Hitzler, R. (2016): Methodenplurale Forschung. Chancen und Probleme von Mixed Methods; Verlag Belz Juventa, Weinheim & Basel
- Busch, R. / Fuchs, W. / Unger, F. (2008): Integriertes Marketing. Strategie – Organisation – Instrumente; 4. Vollständig überarbeitete Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden
- Cameron, R. (2016): The role of qualitative methods in mixed methods design; in: Handbook of qualitative research methods on human resource management – innovative techniques; Cheltenham, UK, Edward Elgar, S. 13-29
- Campbell, D. T. (1957): Factors Relevant to the Validity of Experiments in Social Settings. in: Psychological Bulletin, Ausgabe 54, S. 297-312.
- Carpenter, G. / Nakamoto, K. (1989): Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage; *Journal of Marketing Research*, Ausgabe 26 (3), S. 285-298
- Cheret, P. / Seidel, A. (2014): Der neue Holzbau; In: Cheret, P. / Schwaner, K. / Seidel, A. (2014) *Urbaner Holzbau: Handbuch und Planungshilfe - Chancen und Potentiale für die Stadt*; Verlag DOM publishers, Berlin
- Cheret, P. / Schwaner, K. (2014): Holzbausysteme – eine Übersicht; In: Cheret, P. / Schwaner, K. / Seidel, A. (2014) *Urbaner Holzbau: Handbuch und Planungshilfe - Chancen und Potentiale für die Stadt*; Verlag DOM publishers, Berlin
- Coface AG (2016): COUNTRY RISK ASSESSMENT MAP; Zugriff am 30.06.2016, URL:
<http://www.bihk.de/newsletter/ihkaschaffenburg/Aussenwirtschaftsnachrichtenonline/Ausgabe22016/COUNTRY-RISK-ASSESSMENT-MAP-JANUARY-2016-Coface.pdf>
- Commerzbank (2016): Wo liegen Ihrer Meinung nach Schwierigkeiten bei der marktseitigen Ausrichtung auf den demografischen Wandel?. In Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 12. August 2016, von
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/7095/umfrage/schwierigkeiten-bei-marktseitiger-ausrichtung-auf-demografischen-wandel/>.

- Compagnon Marktforschung (2000): Marktuntersuchung zum Imageprofil von Holz an der Schwelle zum neuen Jahrtausend; Studie im Auftrag des Holzabsatzfonds, Nr. 11020 vom 31.03.2000
- Compagnon Marktforschung (2002): Investitionsentscheidungen im privaten Hausbau; Studie im Auftrag des Holzabsatzfonds, Nr. 11453 vom 31.07.2002
- Crawford, M. / Di Benedetto, A. (2008): New products management; 9. Auflage, Verlag McGraw Hill, Irwin
- Creswell, J. W. (2014): Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches; 4. Auflage, Verlag Sage, Thousand Oak
- Creswell, J. W. / Plano Clark, V. L. / Gutmann, M. L. / Hanson, W. E. (2003): Advanced mixed methods research designs, in: Tashakkori, A. & Teddlie, C. (Hrsg.) (2003): *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, Thousand Oaks 2003, S. 209–240.
- Day, G. (1999): Misconceptions about Market Orientation; in: Journal of Market-Focused Management, 4. Jahrgang, Juni, S. 5-16
- Dederich, L. (2013): Baurechtliche Hemmnisse und Ansatzpunkt zur Überwindung, in: Weimar, Holger (Ed.); Jochem, Dominik (Ed.) (2013): Holzverwendung im Bauwesen: Eine Marktstudie im Rahmen der „Charta für Holz“, Thünen Report, No. 9, ISBN 978-3-86576-114-9
- Descoedres, G. (2015): Quantensprung als Diskontinuität. Wohnhäuser des 12. bis 14. Jahrhunderts in der Innerschweiz; in: Mitteilungen der Deutschen Gesellschaft für Archäologie des Mittelalters und der Neuzeit, 17, S. 79-85.
- Deutsche Bauindustrie (2016a): Bedeutung der Bauwirtschaft; Zugriff am 10.08.2016, URL: <http://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/statistik-anschaulich/bedeutung-der-bauwirtschaft/>
- Deutsche Bauindustrie (2016b): Bauprognose 2016; Zugriff am 11.08.2016, URL: <http://www.bauindustrie.de/presse/presseinformationen/bauprognose-2016/>
- Diederichs, C. J. (1996): Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung; Bauverlag, Wiesbaden
- Diekmann, A. (2009), Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 20. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reineck bei Hamburg
- Diller, H. (2008): Preispolitik; 4., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Kohlhammer, Stuttgart
- Dittmar, D. (2015), Gesellschafter Architektenbüro natürlich-baubiologisch, Wendelstein, Expertengespräch zum Thema: Marketing und Management in der Holzbaubranche, 15.02.2015 (siehe Anhang 6)

- DIW (2013): Strukturdaten zur Produktion und Beschäftigung im Baugewerbe – Berechnungen für das Jahr 2012, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin, AZ 10.08.17.7-11.55 (S. 32, 36)
- Döring, P., Hiller, D., Mantau, U. (2013): Holzeinsatz im Bauwesen – Verwendungsstrukturen nach Gebäuden und Gewerken, erschienen in: Thünen Report 9, Hrsg. Weimar, H; Jochem, D., Johann Heinrich von Thünen Institut, Braunschweig
- Durö, R. / Sandström, B. (1986): Marketing-Kampfstrategien, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech
- Drucker, P. (1954): The Practice of Management, Verlag Harper & Row, New York
- Durm, J. (1905): Handbuch der Architektur, Die Baustile – Historische und technische Entwicklung, 2. Teil, 2. Band: Die Baukunst der Etrusker, Die Baukunst der Römer, Alfred Kröner Verlag, Stuttgart
- Ehlerding, S. (2015): Höchstes Holzhaus Deutschlands entsteht in Flensburg. Zugriff am 29.03.2016, URL: <http://www.enbausa.de/daemmung-fassade/aktuelles/artikel/hoechstes-holzhaus-deutschlands-entsteht-in-flensburg-4647.html>
- Ertle-Straub, S. (2013): Immobilienmarketing; in: Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht - Steuern - Marketing - Finanzierung - Bestandsmanagement – Projektentwicklung, Verlag Springer-Gabler, Wiesbaden, S. 399-433
- Esser, Hartmut (1991): Die Erklärung systematischer Fehler in Interviews: Befragtenverhalten als "rational choice"; in Wittenberg, R., Bueschges, G. (Hrsg.): Person - Situation - Institution – Kultur; Duncker & Humblot Verlag, Berlin, S. 59-78
- European Commission (2002): Perception of the wood-based industries – Qualitative study of the image of wood based industries amongst the public in the member states of the European Union, Directorate-General for Enterprise, Final Report, Luxembourg
- Europäische Union (2010): RICHTLINIE 2010/31/EU DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 19. Mai 2010 über die Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden (Neufassung), Veröffentlichung im Amtsblatt der Europäischen Union
- Eurostat (2015): Waldflächen in den Ländern der EU im Vergleich der Jahre 2000, 2005 und 2010 (in 1.000 Hektar). Statista. Zugriff am 22. Dezember 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158370/umfrage/waldflaechen-in-laendern-der-eu/>.
- Filippi, M. (2013): Marketingaspekte der Holzverwendung im Bauwesen, In: Weimar, Holger (Ed.); Jochem, Dominik (Ed.) (2013) : Holzverwendung im Bauwesen: Eine Marktstudie im Rahmen der „Charta für Holz“, Thünen Report, No. 9, ISBN

- Flick, U. (2016): *Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung*. 7. Auflage, Verlag Rowohlt, Hamburg
- Flick, U. (2010): Gütekriterien qualitativer Forschung. in: Mey, G.: *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie*; Verlag VS für Sozialwissenschaften, Wiesbaden; S. 395-407
- Flick, U. (1999): *Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaften*, 4. Auflage, Verlag Rowohlt, Hamburg
- Food and Agriculture Organization of the United Nations Organization (2012)
Durchschnittliche jährliche Veränderung des Waldbestandes weltweit nach Kontinenten in den Jahren 1990 bis 2000 und 2000 bis 2010 (in 1.000 ha). Statista. Zugriff am 22. Dezember 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/37120/umfrage/entwicklung-des-waldbestandes-weltweit/>.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (2000), FRA Working Paper No. 33 (FAO 2000) and in the *State of the World's Forests 2001* (FAO 2001), Appendix 2, Terms and Definitions. Zugriff am 21.01.2016, Verfügbar unter <http://www.fao.org/docrep/004/Y1997E/y1997e1m.htm#bm58>
- Forbes, T. (2007): Valuing customers; in: *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Nr. 15 (1), S. 4-10
- Forestry Commission (FC), Jährliche Veränderung der Waldfläche in ausgewählten Ländern und Regionen in den Jahren 2000 bis 2010 (in 1.000 Hektar). Statista. Zugriff am 21. Dezember 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/187702/umfrage/veraenderung-der-waldflaeche-ausgewaehlter-laender/>.
- Forst Baden-Württemberg (2016), Eine gute Bilanz, Zugriff am 07.03.2016, URL: <http://forstbw.de/wald-im-land/klimaschuetzer/co2-bilanz.html>
- Franke, N. (2002): *Realtheorie des Marketing. Gestalt und Erkenntnis*; Habilitationsschrift, Mohr Siebeck Verlag, Tübingen
- Freshwater, D. (2007): Reading mixed methods research. Contexts for criticism; In: *Journal of Mixed Methods Research* 1(2), S. 134-146
- Freter, H. (1983): *Marktsegmentierung. Informationen für Marketing-Entscheidungen*; 2. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart
- Freter, H. (2008): *Markt- und Kundensegmentierung. Kundenorientierte Markterfassung und –bearbeitung*; 2., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

- Friebertshäuser, B. / Langer, A. (2013); Interviewformen und Interviewpraxis; in: Friebertshäuser, B / Langer, A. / Prengel, A. (Hrsg): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Verlag Belz Juventa, S. 437-455
- Fritz, W. (1998): Die Marktorientierung als Grunddimension und Erfolgsfaktor der Unternehmensführung; in: Die Kausalanalyse. Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Hildebrandt, L. / Homburg, C. (Hrsg.), Stuttgart, S. 184-207
- Gabler, J. (2016): Expertengespräch zum Thema Timing bzw. Aufstellung von Häusern im Verhältnis zur Auftragserteilung, geführt am 28.06.2016 (siehe Anhang 6)
- Gabler Wirtschaftslexikon online (2016), Springer Gabler Verlag, Wiesbaden; Zugriff am 15.06.2016, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Stichwort-Ergebnisseite.jsp>
- Gauzin-Müller, D. (2002): Nachhaltigkeit in Architektur und Städtebau, Konzepte – Technologien – Beispiele; Birkhäuser Verlag, Basel Berlin Boston
- Gerner, M. (2002): Die Kunst der Zimmerer – Meisterwerke aus Europa, Amerika und Asien; Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart - München
- Gesellschaft für Konsumforschung, GfK (2013): Anteil der Naturkosmetik an den Gesamtausgaben für Körperpflege und Kosmetik bei LOHAS und übrigen Verbrauchern in Deutschland in den Jahren 2012 und 2013. In Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 14. September 2016, von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/270667/umfrage/ausgaben-fuer-naturkosmetik-nach-konsumentengruppen-in-deutschland/>.
- Gesellschaft für Konsumforschung, GfK (2016): Anteil der Verbraucher mit umwelt- und sozialetischer Konsumhaltung (LOHAS) in Deutschland in den Jahren 2007 bis 2015. In Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 12. August 2016, von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/270686/umfrage/haushalte-mit-umwelt-und-sozialetischer-konsumhaltung-in-deutschland/>.
- Gilbert, X. / Strebel, P. (1987): Strategies to Outpace the Competition; in: Journal of Business Strategy, Vol. 8, Iss 1, S. 28 - 36
- Girmscheid, G. (2010): Strategisches Bauunternehmensmanagement: Prozessorientiertes integriertes Management für Unternehmen in der Bauwirtschaft, Verlag Springer, Wiesbaden
- Gläser, J. / Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse; 4. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Glos, P. (1990): Ergeben sich aus den Qualitätsanforderungen an Bauholz nach den europäischen Normen Chancen und Risiken?; in: Neuzeitlicher Holzbau in Europa.

- Architektur – Konstruktion – Material, Veröffentlichung zur 14. Dreiländer-Holztagung in Interlagen, Schweiz, S. 15-18
- Goi, C. L. (2009): A Review of Marketing-Mix: 4Ps or More?; in: International Journal of Marketing Studies, Vol. 1, No. 1, S. 2-12
- Gold, S. / Rubik, F. (2009), Consumer attitudes towards timber as a construction material and towards timber frame houses – selected findings of a representative survey among the German population, Journal of Cleaner Production, Issue 17
- Gold, S. (2007): Kaufentscheidung des Bauherrn, Zukunftsmärkte der Forst-Holzkette, Arbeitsbericht 10, Heidelberg
- Gold, S. (2008), Das Image von Holz als Schlüssel für die Holzbaubranche, Ökologisches Wirtschaften, Ausgabe 1/2008
- Gold, S. / Jersak, H. / Rubik, F. (2007), Holz aus Verbrauchersicht – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung, ZUFO, Arbeitsbericht 11, September 2007
- Grand, R. M. / Nippa, M. (2006): Strategisches Management. Analyse, Entwicklung, und Implementierung von Unternehmensstrategien; 5. aktualisierte Auflage, Pearson Studium, München
- Graubner, W. (1986): Holzverbindungen – Gegenüberstellungen japanischer und europäischer Lösungen; Deutsche Verlags Anstalt, Stuttgart
- Greene, J. C. (2007): Mixed Methods in Social inquiry. Verlag Wiley & Sons, San Francisco
- Grober, U. (2013): Von Freiberg nach Rio – Carlowitz und die Bedeutung des Begriffs Nachhaltigkeit; erschienen in: Die Erfindung der Nachhaltigkeit – Leben, Werk und Wirkung des Hans Carl von Carlowitz, oekom Verlag, München
- Grönroos, C. (1989): Defining Marketing: A Market-Oriented Approach; in: European Journal of Marketing, Volume 23, Issue 1; S. 52-60
- Grönroos, C. (1994): From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a paradigm shift; in: Marketing Management Decision, Volume 32, Issue 2; S. 4-20
- Gutsche, C. C (2014): Entwicklung strategischer Marketingkonzepte für Forstbetriebe : Eine zielgruppenspezifische Analyse am Beispiel HESSEN-FORST, Dissertation Universität Göttingen, Bad Orb : Sauerländer, J D
- Haas, A. / Hausruckinger, G. / Ivens, B. (2005): Aktuelle Trends und Problemstellungen in der Marketingtheorie. In: Haas A. / Ivens, B. (2005): Innovatives Marketing. Entscheidungsfelder – Management – Instrumente, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 174-192

- Haas, E. / Wagener-Lohse, G. (2008): Virtueller Mittelstand: Neue Kooperationen in der Wertschöpfungskette; in: Kristof K. & Geibler, J. von (Hrsg.): Zukunftsmärkte für das Bauen mit Holz. Verlag DRW Weinbrenner, Leinfelden-Echterdingen
- Hackley, C. (2012): Marketing – a critical introduction; 2. Auflage, Verlag Sage, London
- Haenes, H. (1994): Strategien zur Leistungsprogramm-Gestaltung von Bauunternehmen; in: Gehrman, F. (Hrsg): Bau-Marketing in mittelständischen Unternehmen. Werkstattbericht der Fachtagung am 30.11.92, Weimar, 1994
- Halfar, W. (1999): Historischer Holzbau in Europa, Schriften den Regionalmuseums Wolfhagen, Reihe Sonderausstellungen, Band 4
- Hallihan, G. M. / Shu, L. H. (2013): Considering Confirmation Bias in Design and Design Research, in: *Journal of Integrated Design and Process Science*, Vol. 17 (4), S.19-35
- Heilfort, T. / Strich, A. (2004): Praxis alternativer Geschäftsmodelle – Mehr Erfolg für Bauherren und Bauunternehmen, Technische Universität Dresden, Eigenverlag
- Hellferich, C. (2009): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews; 3. überarbeitete Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Henseling, C.(2008), Leitfaden für Unternehmen des handwerklichen Holzbaus zur Optimierung von Kundenorientierung und Marketing, Holzwende2020plus, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT), Berlin
- Henke, K. (2012): Mehrgeschossiger Holzbau – Bis an die Hochhausgrenze; Goethe Institut, Zugriff am 22.03.1016, URL: <https://www.goethe.de/de/kul/arc/20363015.html>
- Herzlieb, S. / Watzata, J. (2004): Marketing im Holzbau – Eine Zustandsanalyse von klein- und mittelständischen Zimmerei- und Holzbauunternehmen in Brandenburg, Diplomarbeit Fachhochschule Eberswalde
- Hesselbach, J. / Kessel, M. H. (2005): Ökologische Herstellung von Holzhäusern durch Entwicklung und Umsetzung automatisierter und fertigungsoptimierter Produktionsprozesse; Teilvorhaben 2 im Verbundprojekt, IWF und iHolz, Schlussbericht nach Nr. 3.2 BNBEST-BMBF 98
- Hildebrand, V. (1997): Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung. Determinanten und Erfolgswirkungen kundenindividueller Marketingkonzepte, Springer Verlag, Wiesbaden
- Höld, R. (2009): Zur Transkription von Audiodaten, in: Buber, R. / Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden - Analysen, 2. überarbeitete Aufl., Verlag Gabler, Wiesbaden, S. 655-668.
- Hoffmann, E. / Monhaupt, F. (2010), Die Unternehmen; In Birke, M / Scheer, D./ Schlüter, A. / Ebinger, F.: Innovationen in der Forst-Holz Kette – Entwicklungstrends und Handlungsoptionen, oekom Verlag, München

- Hogenmüller, M. (2014): Immobilienmarketing im medialen Zeitalter von Web 2.0: eine kritische Analyse für Makler, Verlag Kovac, Hamburg
- Hollensen, S. (2010), Marketing Management – a relationship approach, Pearson Education Limited, Harlow, 2nd Edition
- Holzbau Deutschland (2016): Statistiken 2016. Zimmerer / Holzbau; Bund Deutscher Zimmermeister im Zentralverband des deutschen Baugewerbes
- Holzbau Deutschland. (2016a): Anteil der genehmigten Wohngebäude in Holzbauweise an allen genehmigten Wohngebäuden in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2015. Statista. Zugriff am 05. April 2017. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/456639/umfrage/quote-der-genehmigten-wohngebaeude-in-holzbauweise-in-deutschland>
- Holzbau Deutschland.(2016b) n. d. Anzahl der genehmigten Wohngebäude in Holzbauweise in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2015. Statista. Zugriff am 05. April 2017. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/456626/umfrage/anzahl-der-genehmigten-wohngebaeude-in-holzbauweise-in-deutschland/>
- Holzbau Deutschland.(2016c) n.d. Anzahl der Beschäftigten in deutschen Zimmerei- und Ingenieurholzbaubetrieben von 1991 bis 2015. Statista. Zugriff am 05. April 2017. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/465944/umfrage/beschaeftigtenanzahl-in-deutschen-zimmerei-und-ingenieurholzbaubetrieben>
- Holzbau Schweiz (2016): Marktanteile; Zugriff am 25.04.2016, URL: <https://www.holzbau-schweiz.ch/de/holzbau-schweiz/unsere-markt-kennzahlen/marktanteile/>
- Holzforschung München (2010), Technische Universität München, Bauen mit Holz = Aktiver Klimaschutz – Ein Leitfaden, 2. Auflage im Juli 2010
- Homburg, C. / Krohmer, H. (2006), Marketingmanagement, Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Homburg, C. / Karlshaus, J. T. / Zeipel, A. (1999): Marketing in the German Mittelstand – Findings from Case Studies; in: WHU Koblenz – Otto Beisheim Graduate School of Management (Ed.), Ed. Coordinator: Christian Homburg: Structure and dynamics of the German Mittelstand, Physica Verlag, Heidelberg, S. 135-157
- Huther, S. (2014): Der römische Weihbezirk von Ostburken III, Band 2 – Kompendium zum römischen Holzbau, Landesamt für Denkmalpflege im Regierungspräsidium Stuttgart, Konrad Theiss Verlag, Darmstadt
- Informationsdienst Holz, (1999): Das Holzhaus – Argumente für eine wachsende Alternative; HrsG: Arbeitsgemeinschaft Holz e. V., Düsseldorf

- Informationsdienst Holz (2008), Holzhäuser - Wertigkeit und Lebensdauer; Holzbau Handbuch, Reihe 0, Teil 5, Folge 1, Bonn
- Järvinen E. / Toivonen, R. / Enroth, R.-R. (2001), Competence and Image of wood on the German building material markets, Pellervo Economic Research Institute, Working Paper No. 50, Helsinki, Dezember 2001
- James, B. G. (1984): Business Wargames, Turnbridge Wells 1984
- Jenner, T. (2000): Hybride Wettbewerbsstrategien in der deutschen Industrie; in: Die Betriebswirtschaft (DBW), Ausgabe. 60, Nr. 1, S. 7-22
- Jochem, R. (2010): Was kostet Qualität. Wirtschaftlichkeit von Qualität ermitteln; Verlag Hanser, München
- Jochem, D. (2013): Wettbewerb und preisliche Relationen von Baustoffen und Bauleistungen; in: Weimar, Holger (Ed.); Jochem, Dominik (Ed.) (2013) : Holzverwendung im Bauwesen: Eine Marktstudie im Rahmen der ‚Charta für Holz‘, Thünen Report, No. 9, ISBN 978-3-86576-114-9
- Johnson R. B./ Onwuegbuzie, A. / Turner, I. A. (2007): Toward a definition of mixed methods research. In: *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), S. 112-133.
- Johnson, G. / Whittington, R. / Scholes, K. / Angwin, D. / Regner, P. (2016): Strategisches Management, 10., aktualisierte Auflage, Pearson Verlag, Hallbergmoos
- Kaiser, A. (1978): Identifikation von Marktsegmenten, Schriften zum Marketing, Band 8, Duncker & Humbold Verlag, Berlin
- Kampa Haus (2016): Das Kampa Bauinnovationszentrum in Aalen-Waldhausen mit unserer neuen Firmenzentrale K8, Zugriff am 22.03.2016, URL: <http://www.kampa.de/unternehmen/bauinnovationszentrum/>
- Kano, N. / Seraku, N. / Takahashi, F. (1984): Attractive Quality and Must-be Quality; in: *Journal of the Japanese Society for Quality Control*; Ausgabe 14(2) S. 147-156
- Kaplan, R. / Norton, D. / Barrows Jr. E. A. (2008): Developing the Strategy: Vision, Value Gaps an Analysis; in: *Balanced Scorecard Report* 10 (1), S. 1-5
- Kelle, U. (2015): Mixed Methods Design. in: Diaz-Bone, R. / Weischer, C. (Hrsg.): *Methoden-Lexikon für die Sozialwissenschaften*; VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 271-272
- Kelle, U. (2008): *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung: theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte*; 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Klein, U. (2014): Zum aktuellen Forschungsstand des hoch-und spätmittelalterlichen Holzbaus in Deutschland; in: *Mitteilungen der Deutschen Gesellschaft für Archäologie des Mittelalters und der Neuzeit*, 24(1), S. 9-38.

- Köhl, M. et al (2009): Potenzial und Dynamik der Kohlenstoffspeicherung in Wald und Holz: Beitrag des deutschen Forst-und Holzsektors zum Klimaschutz, in: Landbau-forschung -vT!, Agriculture and Forestry Research, Sonderheft 327, S. 103-109
- König, R. (1994): Bauherren-orientierte Gestaltung von Teilmärkten; in: Gehrmann, F. (Hrsg): Bau-Marketing in mittelständischen Unternehmen. Werkstattbericht der Fachtagung am 30.11.92, Weimar, 1994
- Knauf, M. / Frühwald, A. (2011a): Die Zukunft der deutschen Holzwirtschaft (Teil V); in: Holz-Zentralblatt, Nr. 9, S. 233-234, 4. März 2011
- Knauf, M. / Frühwald, A. (2011b): Die Zukunft der deutschen Holzwirtschaft (Teil I); in: Holz-Zentralblatt, Nr. 4, S. 107-109, 28. Januar 2011
- Knauf, M. / Frühwald, A. (2011c): Die Zukunft der deutschen Holzwirtschaft (Teil IV); in: Holz-Zentralblatt, Nr. 8, S. 212-214, 25. Februar 2011
- Knauf, M. / Frühwald, A. (2011d): Die Zukunft der deutschen Holzwirtschaft (Teil II); in: Holz-Zentralblatt, Nr. 5, S. 132, 4. Februar 2011
- Knauf, M. / Frühwald, A. (2011e): Die Zukunft der deutschen Holzwirtschaft (Teil III); in: Holz-Zentralblatt, Nr. 7, S. 192-193, 18. Februar 2011
- Köster, D. (2007), Marketing als Ausgangsbasis für eine wertorientierte Unternehmensführung im Business-to-Business Bereich, Dissertation Technische Universität Dresden, Deutscher Universitätsverlag, 1. Auflage, Wiesbaden
- Kotler, P. / Keller, L. K. / Bliemel, F. (2007): Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln; 12., aktualisierte Auflage, Person Education, München
- Kotler, P. / Armstrong, G. / Wong, V. / Saunders, J. (2016): Grundlagen des Marketing, 6., aktualisierte Auflage, Pearson Education, München
- Koshihara, M. (2009), Sustainability timber structures in cities, In: iCon, Magazine for architecture, culture and media, Research in Japan #1, No. 2, 30.07.2009
- Kraler, Anton (2015), Expertengespräch zum Thema Holzbau und Emissionen, Universität Innsbruck, Institut für Materialwissenschaften / Arbeitsbereich Holzbau, 23.01.2015
- Kristof, K. (2008): Lessons learnt und Schritte in die Zukunft, erschienen in: Kristof, K. / Geibler, J von: Zukunftsmärkte für das Bauen mit Holz, DRW-Verlag Weinbrenner, Leinfelden-Echterdingen
- Kristof, K./ Bierter, W. / Erdmann, L. / Fichter, K. / Geibler, J. von / Wegener, G. / Windeisen, E. (2008): Erschließung nachhaltiger Märkte für das Bauen mit Holz, Abschlussbro schüre Holzwende 2020plus, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH

- Kroeber-Riel, W. / Esch, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze; 6. Auflage, Verlag Kohlhammer, Stuttgart
- Kromrey, H. (2009): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung; 12. überarbeitete und ergänzte Auflage, Verlag Lucius & Lucius, Stuttgart
- Kruse, J. (2014): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz; Verlag Beltz Juventa, Weinheim & Basel
- Kuckartz, U. (2014a): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung; 2., durchgesehene Auflage, Verlag Beltz Juventa, Weinheim und Basel
- Kuckartz, U. (2014b): Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren; Verlag Springer, Wiesbaden
- Kuhl, B. (o. J.): Die SWOT-Analyse auf dem Prüfstand! Eine Betrachtung der Betrachtung der Umwelt im strategischen Management; Zugriff am 01.06.2017, URL: <http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/SWOT-Artikel.pdf>
- Kuhweide, P. (1997): Das Holzhaus: Argumente für eine wachsende Alternative; Arbeitsgemeinschaft Holz e. V., Düsseldorf
- Kuß, A. / Tomczak, T. (2006): Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung; 4., überarbeitete Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Labriola, F. (2005): Ganzheitliches Time-to-Market Management: Planung und Umsetzung von Produktinnovationen unter besonderer Berücksichtigung des Wettbewerbsfaktors Zeit; Dissertation, Technische Universität Bergakademie Freiberg
- Lagebericht 2016, Holzbau Deutschland, Bund Deutscher Zimmermeister im Zentralverband des Deutschen Baugewerbes
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. 4. vollständig überarbeitete Auflage, Verlag Beltz, Weinheim - Basel
- Lanz, K. (2016): Blick in urbane Holzhöhen; In: Holzbauaustria, 1/2016, S. 45, Veröffentlichung zum Holzbau-Forum-Garmisch 2015
- Lauterborn, B. (1990): New marketing litany: four Ps passe: C-words take over; in: Advertising Age, 61. Jahrgang, Ausgabe 41, Oktober, S. 26
- Levitt, T. (1972): Production line approach to service; in: *Harvard Business Review*, September / October, S. 41-52
- Lienert, G. A. (1969): Testaufbau und Testanalyse; 3. Auflage; Verlag Julius Beltz; Weinheim, Berlin, Basel

- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through", in: Public Administration Review, 19. Jahrgang, Nr. 2, S. 79-88.
- Lißner, K., / Rug, W. (2000): Holzbausanierung – Grundlagen und Praxis der sicheren Ausführung, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg
- Magerhans, A. (2016): Marktforschung. Eine praxisorientierte Einführung; Verlag Springer, Wiesbaden
- Magrath, A. J. (1986): When marketing service's 4 Ps are not enough; in: Business Horizons, Vol. 29, Issue 3, S. 44-50
- Mantau, U. et al (2010): EUwood - Real potential for changes in growth and use of EU forests, Final report, Hamburg /Germany, June 2010
- Mantau, U. / Kaiser, C. (2013): Konjunkturelle Entwicklungen im Bauwesen und künftige Marktchancen im Holzbau; In: Weimar, H. / Jochem, D. (Hrsg.): Holzverwendung im Bauwesen- Eine Marktstudie im Rahmen der „Charta für Holz“, Hamburg 2013
- Mantau, U. et al (2013): Das Bauwesen als Zugpferd der Holzverwendung – Resümee zur Marktstudie Holzverwendung im Bauwesen; In: Weimar, H. / Jochem, D. (Hrsg.): Holzverwendung im Bauwesen- Eine Marktstudie im Rahmen der „Charta für Holz“, Hamburg 2013
- Marhold, K. (1996): Baumarketing; in: Diederichs, C. J. (1996): Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung; Bauverlag, Wiesbaden, S. 309-344
- Markenartikel Magazin (2013): Anteil von Bio-Lebensmitteln an den Gesamtausgaben für Nahrungsmittel und Getränke bei LOHAS und übrigen Verbrauchern in Deutschland in den Jahren 2012 und 2013. In Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 14. September 2016, von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/270677/umfrage/ausgaben-fuer-bio-lebensmittel-nach-konsumentengruppen-in-deutschland/>.
- Mayer, O. M. (2009): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung; Verlag Oldenburg, München
- Mayer, O. M. (2013): Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung; 6. überarbeitete Auflage, Verlag Oldenburg, München
- Mayntz, R. / Holm, K. / Hübner, P. (1978): Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie; 5. Auflage, Westdeutscher Verlag, Opladen
- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12. Überarbeitete Auflage, Verlag Beltz, Weinheim & Basel
- McCarthy, J. (1960): Basic Marketing: A managerial approach; Verlag Homewood, Irvin

- Meffert, H. (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden
- Meffert, H. / Bongartz, M. (2000): Marktorientierte Unternehmensführung an der Jahrtausendwende aus Sicht der Wissenschaft und Unternehmenspraxis – eine empirische Untersuchung; In: *Deutschsprachige Marketingforschung, Stuttgart*, S. 381-405.
- Meffert, H. / Bruhn, M. (2012): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden; 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden
- Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2015): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12. Auflage, Springer-Gabler Verlag, Wiesbaden
- Miles, M. B. / Huberman, A. M. (1994): Qualitative data analysis – An expanded sourcebook, 2. Auflage, Verlag Sage, Thousand Oaks
- Ministerium für ländlichen Raum und Verbraucherschutz, Forst Baden-Württemberg, URL: <http://forstbw.de/wald-im-land/klimaschuetzer/co2-bilanz.html>, Zugriff am 23.02.2015
- Möller, E. (2013): Tendenzen im Holzbau, Bauen mit Holz – Wege in die Zukunft?; In: Bautechnik, Zeitschrift für den gesamten Ingenieurbau, Band 90, Heft 1, S. 42-46, Ernst& Sohn Verlag, Berlin
- Mohr, J. (2009): Frankreich – Holzbau wird 'en vogue'; in: mikado, Unternehmermagazin für Holzbau und Ausbau, Ausgabe 1-2. 2009, Verlag WEKA MEDIA GmbH & Co. KG, Kissing
- Morgado, L. / Guedes, M. / Ferreira, J. / Cruz, H. (2014): Proposal of a methodology for the architectural design of timber houses, 30th International Plea Conference, CEPT University, Ahmedabad, 16-18th December
- Moro, J. L., Rottner, M., Alihodzic, B., & Weißbach, M. (2009): Holzbau; in: *Baukonstruktion-vom Prinzip zum Detail* (S. 451-484). Springer Verlag, Berlin Heidelberg
- Müthel, M. (2006): *Erfolgreiche Teamarbeit in deutsch-chinesischen Projekten*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden
- Niemz, P. (2007), Grundlagen der Holzbe- und Verarbeitung, 1. Auflage, ETH Zürich, Institut für Baustoffe
- Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (2002): Marketing; 19., überarbeitete und ergänzte Auflage, Duncker und Humboldt Verlag, Berlin
- Noecker, R. (2014): Ökonomie der Werbung. Grundlagen – Wirkungsweise – Geschäftsmodelle; Verlag Springer-Gabler, Wiesbaden

- OC&C (2014): Prognose zum Hochbauvolumen nach Segmenten in Deutschland in den Jahren 2014 bis 2017 (in Milliarden Euro). In Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 18. August 2016, von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/167161/umfrage/entwicklung-des-hochbauvolumens-in-deutschland-nach-segmenten/>.
- OECD (2012): Bevölkerungsanteil mit Hochschulabschluss. Zugriff am 03.05.2017. URL: <https://de.statista.com/infografik/2686/bevoelkerungsanteil-mit-hochschulabschluss-in-ausgewaehlten-laendern/>
- Olbrich, R. / Battenfeld, D. (2014): Preispolitik. Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch; 2., überarbeitete und erweiterte Auflage mit 22 Übungsaufgaben und Lösungshinweisen, Verlag Springer-Gabler, Berlin / Heidelberg
- o. V., (2015) Fraunhofer-Institut für Holzforschung, WKI, Braunschweig, URL: <http://www.wki.fraunhofer.de>, Zugriff am 26.02.2015
- Pachowsky, R. (2000): Bau- und Immobilien-Marketing; Verlag Oldenbourg, München
- Panek, N. (2012): Fragwürdige Statistik des Holzeinschlags im Wald, erschienen in: Naturschutz und Landschaftspflege 44 (9), Verlag Eugen Ulmer KG, Stuttgart
- Pepels, W. (2013): Marktsegmentierung – Methoden zur erfolgreichen Marktsegmentbearbeitung; 3. aktualisierte und erweiterte Auflage, Symposium Verlag, Düsseldorf
- Pepels, W. (2014): Vertriebsmanagement: die Distributions- und Verkaufspolitik im Marketing; 2. Erweiterte und komplett überarbeitete Auflage, Verlag Duncker & Humblot, Berlin
- Perlmutter, H. V. (1972): The tortuous evolution of the multinational corporation; in: Kapur, A.; Grub, P. D. (Hrsg): The multinational enterprise in transition: selected readings and essays; Princeton/N.J.: Darwin Pr., (1972), S. 53-66
- Petrescu, P. (1974): Holzbaukunst in den Dörfern Rumäniens; Verlag Meridiane, Bukarest
- Pfund, J. (2016): Innovativ, kreativ und gut fürs Klima, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 65, 18.03.2016, S. 24
- Pietsch, R.-S. (2005): Aspekte der Marktorientierten Unternehmensführung mittelständischer Bauunternehmen. Eine empirische Untersuchung zu Stand, Trends und Möglichkeiten ausgewählter Instrumente; Dissertation an der Technischen Universität Berlin, in: Bauwirtschaft und Baubetrieb, Mitteilungen Heft 30
- Platon, Sämtliche Werke, Band 4, Timaios, Kritias, Minos, Nomoi; Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg, 23. Auflage 2009
- Porter, M. (2013): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten; 12. aktualisierte und erweiterte Auflage, Campus Verlag, Frankfurt

- Porter, M. (2014): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten; 8. durchgesehene Auflage, Campus Verlag, Frankfurt
- Quetting, M. / Wiegand, J. / Sell, J. (1999): Tiefenerhebung zu Entscheidungsmotiven und zum Image von Holz im Hochbau in der Schweiz; EMPA Abteilung Holz, Forschungs- und Arbeitsbericht 115/40, August 1999
- Radik, W. (1958): Frühformen der Hausentwicklung in Deutschland – Die frühgeschichtlichen Wurzeln des deutschen Hauses, Henschelverlag, Berlin
- Radkau, J. (2012): Holz – Wie ein Naturstoff Geschichte schreibt; Überarbeitete und erweiterte Neuauflage, oekom verlag, München
- Rafiq, M. / Ahmed P. K. (1995): Using the 7Ps as a generic marketing mix, in: Marketing Intelligence & Planning, Vol. 13, Issue 9, S. 4 - 15
- Reber, F. (1865): Des Vitruvius - Zehn Bücher über Architektur, Übersetzt und durch Anmerkungen und Riffe erläutert, Verlag Kraus & Hoffmann
- Remmerbach, K. U. (1988): Markteintrittsentscheidungen. Eine Untersuchung im Rahmen der strategischen Marketingplanung unter besonderer Berücksichtigung des Zeitaspektes; Gabler Verlag, Wiesbaden
- Renker, C. (2012): Marketing im Mittelstand, Anforderungen, Strategien, Maßnahmen; 4., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Schmidt Verlag, Berlin
- Renner, S. G. (1996): Baumarketing; Band 4 – Schriftenreihe „Die erfolgreiche Bauunternehmensführung“, RG-Bau (Hrsg.), Rationalisierungs-Gemeinschaft Bauwesen, Eschborn
- Robins, F. (1991): Four Ps or Four Cs or Four Ps and Four Cs; Paper presented at MEG Conference
- Rubik, F. / Monhaupt, F. (2010): Holzkunden der Zukunft, in: TEC21, Nr. 7, Vol. 136, S. 37/38
- Rüter, S. (2014): Der Umweltbeitrag der Holznutzung; In: Cheret, P. / Schwaner, K. / Seidel, A. (2014): Urbaner Holzbau: Handbuch und Planungshilfe - Chancen und Potentiale für die Stadt; Verlag DOM publishers, Berlin
- Rupli, H. (2014): Herausforderungen für den Holzbau; Veröffentlichung zum 20. Internationalen Holzbau-Forum 2014, Garmisch-Partenkirchen
- Samuelson, Linda (2002): Kvalitetskrav pa byggnadsvirke och trähus i Tyksland. Göteborg, Masterarbeit 02:3, zitiert nach URL: <http://das-holzportal.de/news.php?id=245>, Zugriff am 22.02.2015

- Schauerte, T. (2010): Wooden house construction in Scandinavia – a model for Europe; Veröffentlichung zum Internationalen Holzbau-Forum 2010, Garmisch-Partenkirchen
- Schauerte, T. (2007): Schaufenster in eine bessere Zukunft – Holzbau und mehr für eine ganzheitliche und nachhaltige Stadtentwicklung; Veröffentlichung zum Internationalen Holzbau-Forum 2007, Garmisch-Partenkirchen
- Scheer, C. / Muszala, W. / Kolberg, R. (1993): Der Holzbau. Material – Konstruktion – Detail; Verlagsanstalt Alexander Koch, Leinfelden-Echterdingen
- Scheer, D. / Hoffmann, E. / Rubik, F. (o. J.), Mit Holz in die Zukunft? Eine Branche am Scheideweg, Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Berlin
- Scheuch, A. (2005): Marketing für den Immobilien-Bereich – Ein Plädoyer für alternative Ansätze; in: Innovationen im sektoralen Marketing: Festschrift zum 60. Geburtstag von Fritz Scheuch, Verlag Physica, Heidelberg, S. 275-289
- Schmidt, C. (2013); Auswertungstechniken für Leitfadeninterviews; in: Friebertshäuser, B / Langer, A. / Prengel, A. (Hrsg): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Verlag Belz Juventa, Weinheim & Basel, S. 473-485
- Schneider, K. H. (2016): 230 Mrd. Euro Umsatz in der Bauwirtschaft 2015 und 235 Mrd. Euro 2016; Zugriff am 08.08.2016, URL: <http://www.baulinks.de/webplugin/2015/1809.php4>
- Schober, K. (2002): Mehrgeschossiger Holzbau in Österreich: Holzskelett- und Holzmassivbauweise; ProHolz Austria, 2002, Wien
- Schön, S. (2016), Selbstständiger Energieberater und KfW-Experte, Mantlach: Expertengespräch zum Thema Holzhäuser und KfW-Richtlinien am 29.09.2016 (siehe Anhang 6)
- Schötz, F. (2016), Kalkulator bei der Firma HolzBauHaus GmbH, Parsberg / Willenhofen; Expertengespräch zum Thema Preiskalkulation beim Einfamilienhausbau am 26.07.2016 (siehe Anhang 6)
- Schopbach, H. (2015): Grundwissen moderner Holzbau – Praxishandbuch für den Zimmerer, 2. aktualisierte Auflage, Bundesbildungszentrum des Zimmerer- und Ausbaugewerbes (Hrsg), Bruderverlag Albert Bruder GmbH & Co. KG, Köln
- Schreiber, R., Schaffner, S., Hastreiter, H. (2012): Der Wandel in der Besitzerstruktur im Privatwald Bayerns – Herausforderungen und Folgerungen für die Praxis, erschienen in: LWF aktuell, Nummer 88
- Schütze, F. et al. (1973): Grundlagentheoretische Voraussetzungen methodisch kontrollierten Fremdverstehens. in: AG Bielefelder Soziologen (Hrsg); Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Band 1, Verlag Rowohlt, Reinbeck bei Hamburg, S. 433-495
- Schulte, W. (2001): Handbuch Immobilien-Marketing, Verlag Müller, Köln

- Schweitzer, R. (1990): Neuere Entwicklungen im Holzbau Frankreichs; in: Neuzeitlicher Holzbau in Europa. Architektur – Konstruktion – Material, Veröffentlichung zur 14. Dreiländer-Holztagung in Interlagen vom 05.-07.09.1990, Schweiz, S. 29-30
- Sell, J. (1999): Das Image von Holz ist überwiegend positiv geprägt; erschienen in: Holz-Zentralblatt, Nr. 127, 22.10.1999
- Shapiro, B. (1988): What the Hell is Market Oriented?; in: Harvard Business Review, 66 (6), S. 119-125
- Shostack, G. L. (1977): Breaking free from product marketing; in: *Journal of Marketing*, Vol. 41, April, S. 73-80
- Siems, F. (2009): Preismanagement: Konzepte - Strategien – Instrumente; Verlag Vahlen, München
- Siikanen, U. / Huovinen-Schüde, E. (1999): Holzbau in Skandinavien; In: Informationsdienst Holz, Fachtagungen Holzbau 1998-99 - Neue Tendenzen im Holzbau, S. 155-161
- Simon, H. / Dolan, R. J. (1997): Profit durch Power Pricing. Strategien aktiver Preispolitik; Verlag Campus-Verlag, Frankfurt/Main
- Sobon, J. / Schroeder, R. (1990): Holzrahmen-Konstruktionen. Geschichte und Entwicklung der Timber-Frame-Bauweise, Werner Verlag, Düsseldorf
- Sparling, E. (1906): Introduction to Business Organization; The Macmillan Company, New York
- Specht, G. / Fritz, W. (2005): Distributionsmanagement; 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Kohlhammer, Stuttgart
- Specht, N. / Fichtel, S./ Meyer, A. (2007): Perception and Attribution of Employees' Effort and Abilities, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 18, No. 5, S. 534–554
- Starck, C. (2014): Holz wird normal; Veröffentlichung zum 20. Internationalen Holzbau-Forum 2014, Garmisch-Partenkirchen
- Statistisches Bundesamt (2017): Einkommen, Einnahmen und Ausgaben privater Haushalte nach dem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen 2015. Zugriff am 03. Mai 2017, URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/EinkommenKonsumLebensbedingungen/EinkommenEinnahmenAusgaben/Tabellen/Haushaltsnettoeinkommen.html>

- Statistisches Bundesamt (2016a): Anteil der genehmigten Wohngebäude in Holzbauweise an allen genehmigten Wohngebäuden in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2015; Zugriff am 25.04.2016, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/456639/umfrage/quote-der-genehmigten-wohngebaeude-in-holzbauweise-in-deutschland/>
- Statistisches Bundesamt (2016b): Baugenehmigungen in Deutschland in den Jahren 2011 bis 2015; Zugriff am 11.08.2016, URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/Bauen/Bautaetigkeit/Tabellen/Baugenehmigungen.html>
- Statistisches Bundesamt. (2016c): Verteilung der Erwerbstätigen in Deutschland nach Wirtschaftsbereichen im Jahr 2015; in Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 11. August 2016, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/150764/umfrage/erwerbstaetige-nach-wirtschaftsbereichen-in-deutschland-2008/>.
- Statistisches Bundesamt (2016d): Bevölkerung in Deutschland nach Altersgruppen in den Jahren 2008, 2020 und 2060 (in Millionen). in Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 12. August 2016, von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/71539/umfrage/bevoelkerung-in-deutschland-nach-altersgruppen/>.
- Statistisches Bundesamt (2016e): Baufertigstellungen von Wohngebäuden (Neubau) nach Gebäudearten, Anzahl der Wohnungen und überwiegend verwendetem Baustoff; Zugriff am 05. August 2016, URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bauen/BautaetigkeitWohnungsbau/BaufertigstellungenBaustoffPDF_5311202.pdf?__blob=publicationFile
- Steinbrecher, D. (1999): Geschichte des Holzbaus am Beispiel ‚Holzbrückenbau‘ – Ein Überblick, Bautechnik 76, Heft 11, Verlag Ernst & Sohn
- Steinbrecher, D. (2010): Holz ein historischer Werkstoff mit Zukunft, in: Wildauer Schriftenreihe Logistik, Band 6, Beiträge zur 1. Brandenburger Branchenkonferenz Holz, Technische Universität Cottbus
- Steinke, I. (2009): Die Güte qualitativer Marktforschung. in: Buber, R. / Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden - Analysen, 2. überarbeitete Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden, S. 261-285
- Steinke, I. (2008): Gütekriterien qualitativer Forschung. in: Flick, U.: Qualitative Forschung. Ein Handbuch; Verlag Rohwohlt, Reinbek bei Hamburg, S. 319-331
- Strauss, A. / Corbin, J. (1996): Grounded Theory – Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Psychologie-Verl.-Union, Weinheim
- Streibich, R. (2001): Erfolgsfaktoren im Bau- und Immobilienmarketing. Verkaufen in der Krise und in Boomzeiten. Verlag Diplomica, Hamburg

- Strübing, J. (2014), Grounded Theory – Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Verlag Wiesbaden
- Tashakkori, A. / Teddlie, C. (2009): Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences. Verlag Sage Publications, Thousand Oaks
- Teischinger, A., Tiefenthaler, B. (2008): Zukunftsideen für Forst – Holz – Papier. Ergebnisbericht des Projekts ‚Technologie-Roadmap für Holz in Österreich‘, unter Mitarbeit von Gronalt, M., Lechner, D., Lex, R., Schiebel, W., Schwarzbauer, P., Windsperger, A. LIGNO-VISIONEN, Band 23, Universität für Bodenkultur, Wien
- Thomas, F. / Ding, G. / Crews, K. (2013): Sustainable timber use in the Australian housing market: are consumers willing to pay the price?, International Journal for Housing Science, Vol. 37, No 3
- Trompenaars, F. / Woolliams, P. (2004): Marketing Across Cultures; 1. Auflage, Capstone Verlag, Chichester, England
- Uhe, G. (2002): Strategisches Marketing. Vom Ziel zur Strategie; Cornelsen Verlag, Berlin
- Urbaner Holzbau (2013): Holzbau im hochverdichteten Stadtraum, Internationale Bauausstellung Hamburg, Mai 2013
- Usunier, J.-C. / Lee, J. A. (2013): Marketing Across Cultures, 6. Auflage, Pearson Verlag, Harlow, England
- Varadarajan, R. (2015): Strategic marketing, marketing strategy and market strategy; in: AMS review, official publication of the Academy of Marketing Science, Band 0, Heft 3, Springer Verlag, New York, S. 78-90
- Vershofen, W. (1940): Handbuch der Verbrauchsforschung; Verlag Heymanns, Berlin
- Vesper, V. D. (1987): Martialische Masche. Bücher zur Strategie; in: Absatzwirtschaft 3/1987, S. 92-94
- Vogel, H. P. / Verhallen, T. M. M. (1983): Qualitative Forschungsmethoden. In: Interview und Analyse, S. 146-148
- Vorlauf, D. (2007): Holz – unentbehrliche Grundlage technischer und kultureller Menschheitsentwicklung, erschienen in: Holz-Kultur – Von der Urzeit bis in die Zukunft, Ökologie und Ökonomie eines Naturbaustoffs im Spiegel der Experimentellen Archäologie, Ethnologie, Technikgeschichte und modernen Holzforschung, Heft 47, Wissenschaftlicher Begleitband, Philipp von Zabern Verlag, Mainz

- Wahlberg, D. / Brosius, O. / Schulze, T. / Cramer, A. (2015): Massiv- und Holzbau bei Wohngebäuden – Vergleich von massiven Bauweisen mit Holzfertigbauten aus kostenseitiger, bautechnischer und nachhaltiger Sicht; Arbeitsgemeinschaft für zeitgemäßes Bauen e. V., Kiel
- Walsh, G. / Deseniss, A. / Kilian, T. (2013): Marketing – Eine Einführung auf der Grundlage von Case-Studies, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer-Gabler Verlag, Berlin Heidelberg
- Wani, T. A. (2013): FROM 4PS TO SAVE. A theoretical analysis of various marketing mix models; Business Sciences, International Research Journal, Volume 1, Issue 1
- Webster F. E. / Wind, Y. (1972): Organizational Buying Behaviour; Verlag Prentice-Hall, Englewood Cliffs N. J.
- Webster, F. E. Jr. (1992): The changing role of marketing in the corporation; in: Journal of Marketing, Vol. 56, Nr. 4, S. 1-17
- Wegener, G. (2012): Der Wald und seine Bedeutung, erschienen in: Bauen mit Holz, Wege in die Zukunft, Herausgeber Kaufmann, H. und Nerdinger, W., Publikation zur Ausstellung des Architekturmuseums der TU München, Fachgebiet Holzbau, vom 10.11.2011-05.02.2012
- Weimar, H. / Jochem, D. (2013): Holzverwendung im Bauwesen: Eine Marktstudie im Rahmen der ‚Charta für Holz‘, Thünen Report, No. 9, ISBN 978-3-86576-114-9
- Weimar, H. (2014): Holzbilanzen 2012 und 2013 für die Bundesrepublik Deutschland, Thünen Working Paper No. 31, Hamburg
- Wiedmann, K.-P. / Walsh, G. (2000): Kundenverhalten beim geplanten Kauf von Wohneigentum: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Der Markt, 39. Jahrgang, Nr. 152, S. 49-59
- Wiesner, K. A. / Sponholz, U. (2007): Dienstleistungsmarketing; Verlag Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- Winter, S. / Schmidt, D. (2008): Holzhäuser – Wertigkeit und Lebensdauer; Informationsdienst Holz des Holzabsatzfonds, Holzbau Handbuch, Reihe 0, Teil 5, Folge 1, überarbeitete Fassung vom Januar 2008, ISSN-Nr. 0466-2114
- Winter, W. / Gutierrez, A. / Petraschka, K. (2002): Holzskelettbauweise -Grundsätzliches, geschichtliche Entwicklung; In: Schober, K. (2002): Mehrgeschossiger Holzbau in Österreich: Holzskelett- und Holzmassivbauweise; ProHolz Austria, 2002, Wien
- Wöhe, G. (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; 24. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Franz Vahlen Verlag, München

- World Bank, Entwicklung der Waldfläche weltweit in den Jahren 1990 bis 2012 (in Millionen Quadratkilometern). Statista. Zugriff am 22. Dezember 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/159813/umfrage/entwicklung-der-weltweiten-waldflaeche/>.
- Wrona, T. / Fandel, G. (2010): Möglichkeiten und Grenzen einer Methodenintegration; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Special Issue 4/2010. Mixed Methods – Konzeptionelle Überlegungen, Verlag Gabler, Wiesbaden
- Yudelson, J. (1999): Adapting McCarthy's Four P's for the Twenty-First Century; Journal of Marketing Education, 21 (1), 60
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), (2016): Kraftvoller Jahresbeginn im Handwerk. Stimmung erreicht Bestwert; Konjunkturbericht 1/2016, Mai 2016, Berlin
- Zentralverband Deutsches Baugewerbe (ZDB) (2015): Größenklassen der Zimmereibetriebe in Deutschland in den Jahren 2013 bis 2015. Zugriff am 27.06.2016, verfügbar unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/169939/umfrage/groessenklassen-der-zimmereibetriebe-in-deutschland>
- Zentralverband Deutsches Baugewerbe (ZDB), (2016): Baumarkt 2015. Ergebnisse–Entwicklungen-Tendenzen; Berlin
- Ziegeler, M. (2013): Vorratsentwicklung in unseren Wäldern – ein Perpetuum mobile?, erschienen in: proWald, November 2013, S. 4-6
- Zimmermann, W. H. (1998): Pfosten, Ständer und Schwelle und der Übergang vom Pfosten-zum Ständerbau. Eine Studie zu Innovation und Beharrung im Hausbau von den Nord- und Ostseeländern bis zu den Alpen; in: Probleme der Küstenforschung im Südlichen Nordseegebiet 25, 1998, S. 9-241
- Ziouzio, S. (2010), Bau-Marketing. Grundlagen, Anwendungen, Beispiele, Oldenburg Wissenschaftsverlag, München
- Zollondz, D. (2005), Marketing-Mix – Die sieben P's des Marketings, Cornelson Verlag
- Zwenger, K. (2015): Das Holz und seine Verbindungen – Traditionelle Bautechniken in Europa, Japan und China; 3. erweiterte Auflage, Birkhäuser Verlag, Basel

V. Anhang

Anhang 1: Leitfaden zur qualitativen Befragung der Bewohner

Leitfadeninterview zur qualitativen Erhebung

Marketingkonzept im Holzhausbau

Sektion 1: Einführung:

Fühlt sich die Familie wohl – war es die richtige Entscheidung? Würden Sie es wieder tun?

Was gefällt Ihnen an Ihrem Holzhaus am Besten?

Wohnen Sie in einem Massivholzhaus oder in einem Holzrahmen/skelletbau?

War das ein wichtiges Kriterium bei der Anbieterwahl?

Wie zufrieden sind Sie mit ihrem Haus auf einer Schulnoten-Skala von 1-6 (1=begeistert 2 = sehr zufrieden 3 =zufrieden 4 = prinzipiell ok 5= nicht wirklich zufrieden 6 = überhaupt nicht zufrieden)

Sektion 2: Marketing Strategien

Fragen zu Marktstimulierungsstrategien

Aus Ihrer Sicht als Kunde / Bewohner, was war bei Ihrer Kaufentscheidung für ein Holzhaus wichtiger...

- Ein günstiges Modell zu bekommen, um beim Bauen Geld zu sparen
- Ein günstiges Modell zu bekommen und viel Eigenleistung einzubringen
- Ein hochwertiges Haus zu bekommen und durch Eigenleistung Geld zu sparen, um das hochwertige Haus bezahlen zu können.
- Ein qualitativ hochwertiges Haus zu bekommen, aber dafür auch etwas mehr Geld auszugeben, um das Haus (nahezu) schlüsselfertig zu bekommen

Fragen zur Marktrealstrategien

Sollte der Anbieter aus Ihrer Gegend / Region / Deutschland kommen? Warum?

Würden Sie einen Anbieter aus dem Ausland (Österreich, Schweiz, Frankreich etc.) in Erwägung ziehen? Wenn nein, warum?

Fragen zum Timing

War für Sie die Zeitkomponente wichtig, weil der Anbieter das Haus kurzfristig realisieren konnte?

Ist es für Sie wichtig, dass die Firma den gesteckten Zeitplan einhält?

Ist es für Sie als Kunden wichtig, dass Holzhäuser in kurzer Bauzeit erstellt werden?

Fragen zu Marktfeldstrategien:

- Machen die Unternehmen aus Ihrer Sicht genügend Werbung/Kommunikation für ihre Produkte? Sind sie aktiv genug? Sind sie wahrnehmbar?
- Sollten U. neue, innovative Produkte / Details / Techniken kreieren, um sich in Deutschland vom Wettbewerb abzusetzen (Neuartige Dämmung, App-Steuerung der Jalousien, spez. Schallschutzmaßnahmen, Solarenergiekonzept mit Batterie, etc.)
- Könnten Holzhäuser auch in anderen Bereichen als dem Ein- und Zweifamilienhausbau sinnvoll eingesetzt werden (öffentlicher Bereich? – Schulen, Kitas, Verwaltungsgebäude etc...)
- Glauben Sie, dass die Holzhausanbieter ihre Häuser auch erfolgreich in Nachbarländer verkaufen könnten?
- Sollten sich die Holzhausanbieter auch mit Geschäftsbereichen beschäftigen, die nicht zu ihrer Kernkompetenz gehören (w. z. B. komplettes Heizkonzept mit Ofen+Solarenergie, Strom, Badgestaltung, Küchenplanung etc.=?)

Fragen zu Marktparzellierungsstrategien

Ist ein Holzhaus aus Ihrer Sicht prinzipiell für alle Bauherren geeignet oder nur eine bestimmte Klientel?

Welche Gruppen von Menschen interessieren sich aus Ihrer Sicht für ein Holzhaus?

Welche Gruppen könnten sensibel für dieses Thema sein?

Wie würden Sie Ihren Lebensstil mit ein paar Schlagworten bezeichnen?

Sektion 3: Marketing-Mix

Fragen zur Produkt- und Servicepolitik

Was schätzen Sie im Allgemeinen an einem Holzhaus als Bewohner?

Welche positiven Eigenschaften würden Sie einem Holzhaus seit Ihrem Einzug zuschreiben?

Sollten die Anbieter Standardhäuser (Typenhäuser/Systemhäuser) anbieten?

Sollte das Unternehmen auf individuelle Wünsche eingehen?

Angebot über Eigenleistung – Materialpaket als Angebot zum selber machen und sparen

War es Ihnen wichtig, viel Eigenleistung einbringen zu können?

Sollten die Anbieter ein Gutachten über das Grundstück durchführen (vor dem Hausbau/kauf)

Ist der Markenname ein wichtiges Kriterium?

Stellt die Ökologie/Nachhaltigkeit ein Entscheidungskriterium für Sie dar?

Stellt die Wohnraumqualität ein Entscheidungskriterium dar?

Spielte die Baubiologie für Sie eine Rolle?

Ist das Design des Hauses wichtig für Sie?

Sind Gewährleistungen des Anbieters ein wichtiger Grund?

Sollte der Anbieter Wartungsverträge anbieten? Reparaturversicherungen etc.?

Hatten Sie sich andere Baumaterialien für Ihr Haus angesehen (KS-Stein, Ziegel etc.)?

Sehen Sie Vorteile beim Baustoff Holz gegenüber den Konkurrenzmaterialien Ziegel oder Kalksandstein bzw. Beton?

Sind Referenzen wichtig?

Haben Sie auf Empfehlungen von Freunden, Bekannten oder Familie gehört?

Ist die zügige Abnahme nach Einzug ein wichtiger Punkt für Sie?

Ist die zügige Nachtragsstellung ein entscheidender Punkt?

Ist die zügige Abwicklung von Restarbeiten wichtig für Sie?

Spielt für Sie die Nachbetreuung eine Rolle?

Fragen zur Preispolitik

Fanden Sie die Preisfindung/Einigung des Hauspreises als fair?

War Ihnen das „Heraushandeln“ eines Rabattes wichtig?

Falls ja, welchen Rabatt haben Sie bekommen (Preisreduzierung / Naturalrabatt / Mehrleistung zum gleichen Preis etc.) bzw. hätten Sie gerne bekommen?

Ist eine transparente Preisfindung wichtig?

Wie wichtig ist, dass die Preise am Ende dem am Anfang genannten Preis entsprechen?

Haben Sie Konkurrenzpreise verglichen?

Sollten die Hersteller eigene Finanzierungsmöglichkeiten/Bankpartnerschaft anbieten?

War das Zahlungsziel ein wichtiger Punkt?

Wie lange hat die Preisfindung / Kalkulation gedauert? Zu lange?

Ist eine pünktliche Schlussrechnung relevant?

Fragen zur Distributionspolitik

Wurden Sie von dem Unternehmen selbst oder einem externen (Vertriebs)Partner bei Ihrer Entscheidungsfindung und anschließend im Bauprozess betreut?

Fanden Sie diese Betreuung angemessen)?

Ist die regionale Verankerung des Unternehmens oder des Vertriebspartners für Sie wichtig?

Ist schnelles Reagieren des Vertriebspartners wichtig bei der Akquise?

Fragen zur Personalpolitik

Wie wichtig war bei der Kaufentscheidung die Persönlichkeit des Vertriebs-Mitarbeiter des Anbieters? Welche (Aus)Bildung sollte dieser haben? Architekt?

Welche Kompetenzen sollten die (Vertriebs)Mitarbeiter bzw. Bauberater haben?

Holzbau, Materialien, Preise, Empathie, Zuhören können, Wünsche aufnehmen?

Sollte der MA eine extrovertierte Persönlichkeit haben?

eigene kreative Lösungsvorschläge machen?

War der Geschäftsführer eine ausschlaggebende Komponente für die Entscheidung?

Waren sonstige Mitarbeiter vor der Entscheidung für Sie wichtig, z. B. Kalkulation oder Bauleitung?

Fragen zur Kommunikationspolitik

Wie haben Sie sich selbst über den Holzhausanbieter informiert?

Welche Kanäle haben Sie benutzt?

Empfehlen Sie ihr Haus / Holzbauart weiter?

Finden Sie eine attraktive und übersichtliche Internetseite wichtig?

Sollte diese Internetseite aktiv vom Unternehmen beworben werden?

Sollte das Unternehmen Werbeanzeigen, Imageanzeigen in der (Fach)Presse schalten?

Welche Events sollte das Unternehmen anbieten (Kundenhausbesichtigungen, Musterhäuser, Probewohnen übers Wochenende, Rundfahrten zu mehreren Häusern, Ausbauschulen, Bautage, Firmenbesichtigungen etc.)?

Waren Sie auf einem Vortrag zum Thema (Holz)hausbau

Wie wichtig sind Ihnen Kataloge / Prospekte?

Sind Messebesuche für Sie relevant gewesen? Sollten die Anbieter hier vor Ort sein?

Sollten die Unternehmen eine eigene Hausmesse anbieten?

Sollte das Unternehmen Bauschilder nutzen?

Sollte es einen Tag der offenen Tür geben?

Ist der gute Ruf des Unternehmens (Mundpropaganda) entscheidend für Sie?

Fragen zur Prozesspolitik

Konnten Sie vor der Bauzeit in das Unternehmen ‚hineinschauen‘? War das Unternehmen offen für dieses Anliegen (Besichtigung der Produktionshallen etc)?

Hätten Sie vor Vertragsabschluss gerne Einsicht in die Produktion gehabt? War das möglich?

Sollten die verwendeten Materialien vorher genau vorgestellt werden (Holz / Wandaufbau / Badfließen / Lehm / Brennbarkeit des Materials etc.)?

Sollten dabei auf die Vorurteile (Feuer-Brandschutz / Schallschutz) eingegangen werden?

Welche Vorurteile haben sich bestätigt?

Fragen zu den Physical Facilities

Ist Ihnen das physische Erscheinungsbild des Unternehmens nach außen hin wichtig?

Möchten Sie sich gerne im/beim Unternehmen wohlfühlen?

Sollten die Räumlichkeiten für Sie ansprechend gestaltet sein?

Ist ein einheitliches Erscheinungsbild der Mitarbeiter auf der Baustelle / im Büro nötig/hilfreich/wichtig?

Sektion 4: Demographie

Wie lange wohnen Sie schon in Ihrem Haus?

Wie groß ist Ihre Familie, die permanent im Haus wohnt?

Wie alt sind Sie (beide Eltern) bzw. waren Sie bei Vertragsunterschrift?

Sind Sie verheiratet?

Welcher ist Ihr höchster Schul- bzw. Studienabschluss?

Welchen Beruf üben Sie aus?

Wohnen Sie ländlich / stadtnah / in der Stadt?

Anhang 2: Online-Fragebogen zur quantitativen Befragung der Bewohner

Willkommen beim Fragebogen zum Wohnen und Leben im Holzhaus.

Auf den nächsten Seiten werden Ihnen Fragen aus dem Bereich Wohnen, der Wohnzufriedenheit im Holzhaus und zu Marketingthemen im Holzhausbau gestellt.

Bitte nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit. Die anonymisierte Studie wird zu Forschungszwecken an der Hochschule Heilbronn sowie der Universität Koblenz-Landau im Fachbereich Natur- und Umweltwissenschaften ausgewertet.

Bei Fragen zur Studie und zum Fragebogen können Sie sich gerne wenden an: volker.schaepe@hs-heilbronn.de

Vielen Dank!

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zum Wohnen im Holzhaus.

	stimme voll zu	stimme zu	teils/teils	stimme eher nicht zu	stimme gar nicht zu
Ich fühle mich in meinem Holzhaus wohl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin mit meinem Holzhaus nicht zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich empfehle mein Haus / die Holzbauweise an Freunde und Bekannte weiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Als Bewertung für die allgemeine Wohnzufriedenheit in meinem Holzhaus vergebe ich folgende Schulnote:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Welche Eigenschaften treffen Ihrer Meinung nach auf ein Holzhaus zu?

	trifft voll zu	trifft zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Behaglichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schallunempfindlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gute Raumluftqualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wiederverwertbarkeit des Baumaterials	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vibrationsarmut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energieeffizienz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modernes Design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dauerhaftigkeit des Gebäudes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesundheitsfördernde Atmosphäre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CO ₂ -Speicherfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilität des Gebäudes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feuerresistenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baubiologische Bauweise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aus Ihrer heutigen Sicht als Bewohner, welches Element war bei Ihrer damaligen Kaufentscheidung für ein Holzhaus am wichtigsten:

- Ein günstiges Modell zu bekommen, um beim Bauen Geld zu sparen.
- Ein günstiges Modell zu bekommen und viel Eigenleistung einzubringen.
- Ein qualitativ hochwertiges Haus zu bekommen und durch Eigenleistung Geld zu sparen, um das hochwertige Haus bezahlen zu können.
- Ein qualitativ hochwertiges Haus zu bekommen, wenig bis keine Eigenleistung einzubringen, aber dafür auch etwas mehr Geld auszugeben.
- keines davon.

Was sollten mittelständische Holzhausanbieter Ihrer Meinung nach tun?

	tun diesbezüglich nichts / sollten nichts tun	tun diesbezüglich genug	sollten diesbezüglich mehr tun	sollten diesbezüglich deutlich mehr tun
Werbung für ihre Häuser bzw. die Holzbauweise machen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entwicklung innovativer Produkte bzw. Techniken (neuartige Dämmung, Solarenergiekonzept mit Batteriespeicher, spezielle Schallschutzmaßnahmen, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auch Gebäude bauen wie z. B. Firmengebäude, Verwaltungsgebäude, Schulen, Kitas, Arzthäuser, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihre Häuser auch in Nachbarländer verkaufen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschäftsbereiche aufbauen, die nicht zu ihrer Kernkompetenz gehören wie z. B. umfassendes Heizkonzept mit Ofen+Solarenergie, Elektrik, Badgestaltung, Fliesenverlegung etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zu Ihren Entscheidungsmotiven für ein Holzhaus:

	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	nicht so wichtig	unwichtig
Der Holzhausanbieter sollte aus der Gegend / Region kommen, in der ich gebaut habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Holzhausanbieter sollte aus dem Ausland kommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Holzhausanbieter sollte das Haus kurzfristig von der Planung bis zum Aufstellungstermin (innerhalb von 6-12 Monaten) realisieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es war für mich relevant, dass Holzhäuser generell in kurzer Bauzeit aufgestellt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche der folgenden Rahmenbedingungen waren bei der Entscheidung für ein Holzhaus für Sie relevant ?

	sehr wichtig	wichtig	teils / teils	nicht so wichtig	unwichtig
Das generell positive Image von Holz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Einfluss des Architekten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Einfluss von Freunden und Bekannten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Einfluss von Familie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Fördermöglichkeiten für energieeffizientes Bauen (KfW etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Klimawandel und der daraus resultierende Nachhaltigkeitstrend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die momentane Niedrigzinsphase	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Einfluss der Bank / des Bankberaters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Betreuung durch das Holzbauunternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Aussagen zur Produktpolitik der mittelständischen Holzbauunternehmen sind für Sie wichtig?

	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	nicht so wichtig	unwichtig
Die Holzhausanbieter sollten Standardhäuser (Typenhäuser / Systemhäuser) anbieten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Unternehmen sollten ein Angebot über ein Materialpaket zur Eigenleistung machen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Marke / der Markenname des Herstellers war für mich entscheidend bei der Anbieterwahl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Unternehmen sollten vor dem Hausbau ein Bodengutachten über das Grundstück durchführen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Unternehmen sollten Wartungsverträge oder Reparaturversicherungen anbieten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Unternehmen sollten eine umfassende telefonische Erreichbarkeit vor und während der Bauphase gewährleisten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Unternehmen sollten eine umfassende Nachbetreuung nach dem Einzug anbieten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Anbieter sollten die fälligen Restarbeiten nach dem Einzug zügig abwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie würden Sie die folgenden Aussagen zur Preispolitik der mittelständischen Holzbauunternehmen einstufen?

	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	nicht so wichtig	unwichtig
Die Unternehmen sollten transparente Preisangaben über alle Gewerke hinweg gewährleisten, so dass ich Einzelpreise erkennen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der gezahlte Preis am Ende sollte dem am Anfang des Bauprozesses genannten Preis entsprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Hersteller sollten eine Finanzierungsmöglichkeit bzw. eine Bankpartnerschaft anbieten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preisangebote von Wettbewerbern einzuholen war mir ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das „Heraushandeln“ eines Rabattes war mir ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die kurze Dauer der Kalkulation meines individuellen Holzhauses (innerhalb von maximal 2 Wochen) war mir ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Informationskanäle waren für Sie bei Ihrer Entscheidungsfindung für einen Holzhausanbieter wichtig? (Teil 1)

	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	nicht so wichtig	unwichtig
Internetseite des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werbe- und Imageanzeigen in der (Fach-) Presse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenhausbesichtigungen (bewohnte Kundenhäuser)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Musterhausbesichtigungen (z. B. in Musterhaussiedlungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Probewohnen übers Wochenende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rundfahrten zu mehreren bewohnten Holzhäusern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bautage / Erlebnistage im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meinungen von Freunden oder Familienangehörigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Informationskanäle waren für Sie bei Ihrer Entscheidungsfindung für einen Holzhausanbieter wichtig? (Teil 2)

	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	nicht so wichtig	unwichtig
Vorträge zum Holzhausbau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kataloge und Prospekte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der gute Ruf des Unternehmens (Mundpropaganda)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Messebesuche auf Baufachmessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigene Hausmesse / Tag der offenen Tür des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bauschilder in Baugebieten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referenzen des Unternehmens / Empfehlungen von Bewohnern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Aussagen zu Prozessen im mittelständischen Holzbauunternehmen halten Sie für wichtig?

	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	nicht so wichtig	unwichtig
Das Unternehmen sollte vor der Unterzeichnung des Kaufvertrages Einsichten in die Produktion geben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Unternehmen sollte vor der Unterzeichnung des Kaufvertrages die verwendeten Materialien genau vorstellen (Holz / Wandaufbau / Dämmmaterial / Brennbarkeit des Materials etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Unternehmen sollte vor der Unterzeichnung des Kaufvertrages die Vorurteile gegenüber Holzhäusern thematisieren (möglicher Schädlingsbefall, Schallschutz, Brandschutz etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aussagen zum Erscheinungsbild des mittelständischen Holzbauunternehmens.

	stimme voll zu	stimme zu	teils/teils	stimme eher nicht zu	stimme gar nicht zu
Das physische Erscheinungsbild des Unternehmens nach außen hin war für mich wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In den Räumen des Unternehmens möchte ich mich wohlfühlen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das einheitliche Erscheinungsbild der Mitarbeiter auf der Baustelle war für mich wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das einheitliche Erscheinungsbild der Mitarbeiter im Büro war für mich wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wer sollte Sie während des Entscheidungs- und Bauprozesses für ein Holzhaus begleiten?

- Ein angestellter Architekt bzw. Bauberater des Holzbauunternehmens.
- Ein freier, unabhängiger Architekt oder Bauberater.
- Die Art der Betreuung spielt für mich keine Rolle.

Welche Personen der mittelständischen Holzbauunternehmen waren für Sie bei Ihrer Entscheidungsfindung und der anschließenden Vertragsunterzeichnung wichtig?

	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	nicht so wichtig	unwichtig
Die Geschäftsführung des Holzbauunternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Person des Bauberaters (bzw. Vertriebsmitarbeiters) des Holzbauunternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weitere Personen wie der Kalkulator oder Bauleiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir war wichtig, dass die Kontaktperson ein Architekt gewesen ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Kompetenzen / Verhaltensweisen / Persönlichkeitsmerkmale erachten Sie bei dem Architekt bzw. Bauberater des Holzbauunternehmens als wichtig:

	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	nicht so wichtig	unwichtig
Fach- und Sachkompetenz im Holzbau zeigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umfangreiches Wissen über Baumaterialien / Baustoffe besitzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktuelles Wissen über Preise haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkaufsmentalität besitzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empathie / Einfühlungsvermögen aufweisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigene Lösungsvorschläge anbieten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einen zügigen Vertragsabschluss suchen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baubiologische Kenntnisse aufweisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlichkeit und Offenheit zeigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In welcher Art von Holzhaus wohnen Sie?

- Holzrahmenbau / Holzständerbau / Holzskelettbau
- Massivholzhaus / Blockbohlenhaus
- Andere Bauart

Wie viele Personen bewohnen permanent Ihr Holzhaus?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- mehr als 6

Anhang 3: Auswertung der qualitativen Interviews in Tabellenform

VPN			Massiv	Ständer			(fast)			Anzahl	höchster		Wohn	Interview
Nr.	Datum	Firma	Bau	Bau	Bausatz	Ausbau	schlüsselfertig	Alter	Geschlecht	Bewohner	Abschluss	Wohnort	dauer	Dauer
1	01.11.2016	H		x			x	37	w	4	Fachschule	ländlich	7	32:19:00
2	04.11.2016	H		x		x		26	m	4	Hochschule	ländlich	12	37:49:00
3	08.11.2016	K		x			x	30	m	4	Hochschule	stadtnah	15	43:32:00
4	09.11.2016	BE	x		x			30	m	5	Fachschule	ländlich	21	31:50:00
5	11.11.2016	H		x		x		33	m	4	Hochschule	ländlich	7	32:45:00
6	14.11.2016	BE		x		x		32	m	2	Fachschule	ländlich	18	28:50:00
7	16.11.2016	H		x		x		35	w	3	Hochschule	ländlich	3	34:04:00
8	18.11.2016	M		x	x			39	m	3	Ausbildung	ländlich	15	29:16:00
9	29.11.2016	H		x		x		35	w	6	Hochschule	ländlich	10	32:58:00
10	02.12.2016	A	x		x			38	w	4	Ausbildung	stadtnah	5	31:50:00
11	06.12.2016	H		x		x		44	w	3	Hochschule	stadtnah	1	38:51:00
12	07.12.2016	BF		x		x		38	m	4	Hochschule	ländlich	11	36:33:00
13	09.12.2016	E		x			x	29	w	4	Hochschule	ländlich	1	34:58:00
14	13.12.2016	M		x	x			54	m	1	Ausbildung	ländlich	15	21:12:00
15	15.12.2016	K		x		x		30	w	5	Fachschule	stadtnah	16	21:10:00
16	23.01.2017	A	x			x		40	m	4	Ausbildung	ländlich	1	37:08:00
17	24.01.2017	E		x		x		33	m	3	Hochschule	stadtnah	1	34:05:00
18	25.01.2017	E		x			x	34	w	4	Hochschule	ländlich	1	28:05:00
Gesamt		7	3	15	4	10	4	35,39	56% männlich	3,72	56% Hochschule	72% ländlich	8,89	ca. 32:00 Minuten

Anhang 4: Positive und negative Eigenschaften eines Holzhauses aus Bewohnersicht

Eigenschaften	\bar{x}
Behaglichkeit	1,1
Schallunempfindlichkeit	2,91
Gute Raumlufthqualität	1,3
Wiederverwertbarkeit des Baumaterials	1,55
Vibrationsarmut	2,43
Energieeffizienz	1,3
Modernes Design	1,63
Dauerhaftigkeit des Gebäudes	1,76
Gesundheitsfördernde Atmosphäre	1,29
CO ₂ -Speicherfähigkeit	1,64
Stabilität des Gebäudes	1,54
Feuerresistenz	2,09
Baubiologische Bauweise	1,19

Bewertung: voll zutreffend=1, zutreffend=2, teils/teils=3, trifft eher nicht zu =4, trifft gar nicht zu=5

**Anhang 5: Liste der Verbesserungsvorschläge der Holzhausbewohner
– offene Frage der quantitativen Studie**

Verbesserungsvorschläge der Bewohner - ohne Kategorien	Anzahl	in %
Verbesserte Transparenz der Preise / Kosten / nachträgliche Mehrkosten	23	17,16
Mehr alternative, individuelle Planungsvorschläge z. B. Grundrisse	11	8,21
Information zu Schallschutz / Holzbauweise	10	7,46
Mehr technische Beratung für z.B. Heizung, Elektrik usw.	8	5,97
(kein) Bauberater zu alt / schlechte- mehr Beratung	8	
Ehrlichkeit bezüglich der langen Bauverzögerungen	4	2,99
Risiken wie Risse nach der Setzung, Materialschwächen hinweisen	4	
Informationen zum Ofeneinbau / Heizsystem	4	
Kompetenten Energieberater, der auch beraten kann	4	
mehr Komplettangebote (über alle Gewerke)	4	
während Bauphase mehr Führung/Beratung durch den Bauleiter	4	
Zeitmanagement der Baufirmen	3	2,24
Die Nachbetreuung – ausbaufähig	3	
Hinweis auf Wünsche, die nicht realisierbar sind	3	
Bessere Erreichbarkeit des Unternehmens	3	
Mehr Behördenkompetenz	2	1,49
visuelle Planung in Bezug auf Lage und Grundstück, 3D	2	
Genauere Ausarbeitung des Themas Elektro	2	
mehr Farbvorschläge machen / auch qualitativ	2	
Entscheidungsfindung bei kritischen Details begleiten	2	
Hinweis auf weite Strecken zu den Subunternehmern (mehr vor Ort)	2	
mehr Referenzhäuser	2	
Realistische, ausführliche Planungsphase	2	
höhere Aktivität bei Außenanlagen	2	
Schnellere Kalkulation	1	
Freie Auswahl der Subunternehmer	1	
Information zu evtl. nötigem Bodengutachten	1	
Wichtigkeit der Dämmung ansprechen	1	
Ausführliche Bemusterung	1	
Flexibilität	1	
eifrige Verkäufer	1	
kein Architekt gehabt	1	
Transparenz, wann Mitarbeiter vor Ort sind	1	
Anruf nach 1 Jahr, ob alles passt	1	
Eigenleistungen besser erklären	1	
zu viel Eigenlob	1	
mehr Kontrolle der Subunternehmer	1	
mehr Erfahrungswerte anderer Bauherren einbringen	1	
bessere Vergleichbarkeit der Angebote	1	
Probewohnen	1	
Bessere Differenzierung zu anderen Bauweisen	1	
Unterschiedliche Aussagen der Mitarbeiter des Unternehmens – Verwirrungen	1	
Innenraum Temperaturverhalten im Sommer	1	
Korrekte Abschlußrechnung NACH Mängelbeseitigung	1	

134

Anhang 6: Zusammenfassung der Experteninterviews

Bauer, U. (2016), Gesellschafter Architektenbüro natürlich-baubiologisch, Wendelstein, Expertengespräch zum Thema: Materialverwendung in der Holzbaubranche, 12.04.2016

„Bei den Holzbauunternehmen spielt das Material Holz eine zentrale Rolle und wird den Interessenten neben vielen anderen Baustoffen wie Lehm, Farben, Dämmungs- und Dichtungsmaterialien häufig genauestens erläutert. Die Eigenschaften der Materialien werden mit Vor- und Nachteilen dargestellt, viele Interessenten legen großen Wert auf diese Vorgehensweise. Die Gesundheit ist den Interessenten auch oft wichtig. Im konventionellen Bau – also im Steinbau - werden diese Faktoren völlig ausgeblendet, der Kunde wird damit nicht belastet, er fordert es aber auch nicht ein. Hier besteht eine komplett andere Sichtweise auf die Dinge. Warum das so ist, keine Ahnung, jedenfalls ist das im Steinbau völlig anders zu bewerten. Der Kunde legt hier scheinbar auf andere Eigenschaften des Hauses wert, vielleicht geht es eher um billiger Bauen.“

Dittmar, D. (2015), Gesellschafter Architektenbüro natürlich-baubiologisch, Wendelstein, Expertengespräch zum Thema: Marketing und Management in der Holzbaubranche, 15.02.2015

„In der Holzbaubranche gibt es wenige Unternehmen, die sich tiefgreifend mit dem Thema Marketing auseinandersetzen, vielleicht ein paar wenige, große Unternehmen. Da fallen mir nicht viele ein. Die kleineren und mittleren Unternehmen haben häufig für das Marketing auch keinen festen Mitarbeiter. ... Es gibt ja im Holzbau häufig kleine Unternehmen, daher bestehen oftmals keine verschiedenen Geschäftsbereiche, alles wird von wenigen Personen oder im Extremfall von einer Person gesteuert. Marketing- und Managementkenntnisse aus der Forschung sind hier oft Mangelware und wären gut geeignet, diese Unternehmen gewinnbringend in die Zukunft zu führen.“

Gabler, J. (2016): Geschäftsführer Fa. HolzBauHaus GmbH, Parsberg / Willenhofen, Expertengespräch zum Thema Timing bzw. Aufstellung von Häusern im Verhältnis zur Auftragserteilung am 28.06.2016

„Der Aufstellungszeitpunkt ist für einige Bauherren entscheidend, wenn es um die Auftragsvergabe an ein Unternehmen geht. Können wir zusichern, dass noch in diesem Jahr aufgestellt wird, wird mit uns gebaut, wenn nicht, sucht sich der Bauherr ein anderes Unternehmen, das kam schon vor. Dann müssen wir versuchen, gegenzusteuern, in dem wir andere Anreize setzen, oder versuchen, andere Projekte zu verschieben. Ähnlich ist es mit den generellen Liefer- und Zahlungsbedingungen, die natürlich von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sind. Auch hier gibt es immer wieder Diskussionen mit den Bauherren über die Vorgehensweise und die Zusicherung der Einhaltung der Termine unsererseits.“

Schön, S. (2016), Selbstständiger Energieberater und KfW-Experte, Mantlach, Expertengespräch zum Thema Holzhäuser und KfW-Richtlinien am 29.09.2016

„Qualitativ hochwertige Holzhäuser mit entsprechender Wärmedämmung haben keine Schwierigkeiten, die Förderkriterien der KfW einzuhalten. Im Gegenteil, je mehr diese verschärft werden, desto leichter ist es, Holzhäuser zu vermarkten, da diese gegenüber dem Steinbau bei gleicher Grundfläche weniger Wandstärke benötigen. Das bedeutet, dass ich bei gleicher Grundfläche den Bauherren mehr Wohnraum anbieten kann. Gerade bei kleineren Grundstücken kann dies interessant sein. Diese hocheffizienten Dämmeigenschaften von Holz helfen daher sehr, um die KfW-Kriterien zu erfüllen oder sogar über zu erfüllen.“

Schötz, F. (2016), Kalkulator bei der Firma HolzBauHaus GmbH, Parsberg / Willenhofen; Expertengespräch zum Thema Preiskalkulation beim Einfamilienhausbau am 26.07.2016

„Einfamilienhäuser werden bei uns individuell kalkuliert, es gibt praktisch keine zwei gleichen Kalkulationen. Bei Systemhäusern oder Typenhäusern ist das etwas leichter und schneller zu machen, aber auch hier ist so viel individuell, dass es trotzdem extra kalkuliert werden muss. Es gibt also keine Kalkulation von der Stange, die man nur punktuell abändert, da die Kundenwünsche häufig zu speziell sind und Sonderprojekte wie extra Balkone, Garagen, spezielle Fenster- und Türgrößen und vieles mehr berücksichtigt werden müssen.“

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Volker Schaepe, geb. am 09.05.1972 in Neustadt / Aisch, dass ich die vorgelegte Dissertation selbständig und ohne unzulässige fremde Hilfe angefertigt und verfasst habe, dass alle Hilfsmittel und sonstigen Hilfen angegeben und dass alle Stellen, die ich wörtlich oder dem Sinne nach aus anderen Veröffentlichungen entnommen habe, kenntlich gemacht worden sind; dass die Dissertation in der vorgelegten oder einer ähnlichen Fassung noch nicht zu einem früheren Zeitpunkt an der Universität Koblenz-Landau oder einer anderen in- oder ausländischen Hochschule als Dissertation eingereicht worden ist.

Neuhof, Juli 2017, Volker Schaepe