

Bachelorarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie (FHNW)
Bachelorstudiengang FS 21

Juni 2021

Entwicklung validierter «Planer»-Personas und deren Customer Journey aus der bestehenden Schweizer Kundschaft der Taconova Group AG

Autor / Studierender:

Emanuele Di Criscio, Wirtschaftspsychologie-Student, FHNW, Olten

Begleitperson:

Thomas Messner, MSc in Angewandter Psychologie, Bundesamt für Informatik und Telekommunikation, Bern

Praxispartnerin:

Katja Horn, Head Marketing Communications, Taconova Group AG, Zürich

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht die Bedürfnisse der Zielgruppe «Planer» aus der bestehenden Schweizer Kundschaft der Taconova Group AG. Durch eine qualitative Dokumentenanalyse, einem unternehmensinternen Workshop und zahlreichen Interviews wurden Unterschiede zwischen den befragten Planern ermittelt. Daraus ergaben sich zwei Personas: «der Innovative» und «der Konventionelle». Als wesentliche Unterschiede zwischen den Personas wurden die Produktwahl, Einflussfaktoren auf die Produktwahl und die Social Media Aktivität ausgemacht. In einer zweiten Phase wurden die Customer Journeys der Personas anhand weiterer Interviews durchleuchtet. Die Planer weisen eine hohe Zufriedenheit mit den Dienstleistungen der Taconova an den verschiedenen Berührungspunkten mit dem Unternehmen auf. Einzig fehlende und ungünstig aufbereitete Datenblätter auf der Webseite wurden bemängelt. Die Ergebnisse dieser Bachelorarbeit bilden die Basis für das Ableiten von Marketing- und Verkaufsmassnahmen durch die Taconova zur Neukundengewinnung.

Anzahl Zeichen des Berichts: 122'672

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung und Fragestellung	2
1.3. Taconova Group AG	3
2. Theoretische Grundlagen	3
2.1. Customer Experience	3
2.2. Personas	4
2.2.1. Definition	4
2.2.2. Inhalte einer Persona	5
2.2.3. Zielgruppe versus Persona	5
2.2.4. Anwendung	6
2.2.5. Kritik	6
2.3. Customer Journey	7
2.3.1. Definition	7
2.3.2. Inhalte einer Customer Journey Map	7
2.3.3. Phasen der Customer Journey	8
2.3.4. Touchpoints	9
2.3.5. Kritik	10
2.4. Der Planungsprozess	10
3. Methodisches Vorgehen	12
3.1. Untersuchungsdesign	12
3.2. Phase 1: Erstellung von Personas	13
3.2.1. Qualitative Dokumentenanalyse	13
3.2.2. Unternehmensinterner Workshop zur Pre-Persona Erstellung	13
3.2.3. Interviews mit Planern	16
3.2.4. Persona Erstellung	19
3.3. Phase 2: Erstellung von Customer Journeys	20
3.3.1. Interviews mit Planern	20

3.3.2. Customer Journey Erstellung.....	23
4. Ergebnisse.....	23
4.1. Phase 1: Erstellung von Personas.....	23
4.1.1. Ergebnisse Dokumentenanalyse	23
4.1.2. Ergebnisse Workshop.....	24
4.1.3. Ergebnisse Interviews.....	24
4.1.4. Persona Konstruktion	31
4.1.5. Vergleich der validierten Personas mit Pre-Personas	35
4.2. Phase 2: Erstellung von Customer Journeys	35
4.2.1. Ergebnisse Interviews – Der Innovative.....	35
4.2.2. Ergebnisse Interviews – Der Konventionelle.....	43
5. Diskussion.....	51
5.1. Handlungsempfehlungen.....	53
5.2. Kritische Auseinandersetzung	54
5.3. Ausblick.....	55
6. Literaturverzeichnis	56
7. Abbildungsverzeichnis	59
8. Tabellenverzeichnis	59
9. Anhang.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.

1. Einleitung

«Human centricity». Ein Schlagwort, welches in der heutigen Zeit kaum wegzudenken ist. Es beschreibt die Denkweise von Unternehmen und ihren Mitarbeitenden in Richtung des Faktors Mensch. Produkte, Prozesse und Unternehmensentscheidungen werden zunehmend auf die Bedürfnisse und Werte der Menschen ausgelegt (Goodplace.org, 2021). Dieser Trend bringt die «Customer centricity», also die Kundenorientierung, mit sich. Neu soll nicht mehr das Produkt, sondern die Kundschaft im Fokus stehen. Unternehmen sind bemüht ihre Unternehmenskultur anzupassen, um ihre Kundenbindung über verschiedenste Kanäle auszubauen (Ryte.com, 2021). Um die Produkte und Dienstleistung des Unternehmens an die Bedürfnisse der Kundschaft anpassen zu können, bedingt es die Customer Experience, also das Kundenerlebnis zu verstehen. Werkzeuge zur Messung des Kundenerlebnisses stellen Personas und Customer Journeys dar (Lemon & Verhoef, 2016). Diese werden in der vorliegenden Arbeit anhand qualitativer Erhebungsmethoden erstellt, um Rückschlüsse auf die marketing- und verkaufsspezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe «Planer» der Taconova Group AG zu ziehen. Personas sind fiktive Personen, die eine Zielgruppe plastisch und differenziert beschreiben. Sie geben Typen in einer Zielgruppe ein Gesicht und werden zu Marketingzwecken eingesetzt (Häusel & Henzler, 2018). Anhand der Personas werden darauffolgend deren Customer Journeys analysiert. Eine Customer Journey beschreibt im Marketing die Interaktion eines Unternehmens mit seiner Endkundschaft über verschiedene Phasen und Touchpoints (Berührungspunkte) (Zinkann & Mahadevan, 2018). Die Erhebungen ermöglichen der Taconova eine neue Sicht auf die Bedürfnisse, Denk- und Handlungsweisen von Planer*innen um Massnahmen für die Neukundengewinnung abzuleiten.

1.1. Ausgangslage und Problemstellung

Die Schaffung einer positiven Customer Experience ist heutzutage ein führendes strategisches Ziel und wichtig für das Bestehen eines Unternehmens (Lemon & Verhoef, 2016). Um sich in einem durch die Digitalisierung schnell wandelnden Markt durchsetzen und akzentuieren zu können, bedingt es ausgereifter Methoden zur Erkennung von Bedürfnissen der Kundschaft. Auch in der Marketingkommunikation müssen neue Wege gegangen werden, um die Kundschaft mit spannendem Content versorgen zu können (Revella, 2016). Die steigende Anzahl Touchpoints in verschiedenen Kanälen und Medien, in denen die Kundschaft mit dem Unternehmen interagiert, führt zu immer komplexer werdenden Customer Journeys (Verhoef, Kannan & Inman, 2015). Unter Touchpoints versteht man jegliche Berührungspunkte der Kundschaft, ob persönlich oder digital, mit dem Unternehmen (De Haan, Wiesel & Pauwels, 2016).

Seit dem Gründen diverser Accounts auf Social Media sind die Follower*innen-Maximierungs-Ziele der Taconova, einem Gebäudetechnikunternehmen aus Zürich und Praxispartnerin dieser Arbeit, nicht erfüllt worden. Bisher wurden nicht genügend Follower*innen generiert und Neukunden über Social Media gewonnen. Durch das Erstellen von Planer-Personas und deren Customer Journey mit Augenmerk auf die Touchpoint mit dem Unternehmen, soll die Zielgruppe «Planer» besser verstanden werden, um sie zukünftig mit gezielteren Marketingmassnahmen ansprechen zu können. Unter Planer*innen sind in dieser Arbeit Personen gemeint, welche Heizungs-, Lüftungs-, Klima- und Sanitäreanlagen (HLKS) in der Gebäudetechnik anhand der Bedürfnisse der Bauherrschaft planen. Die Marketingmassnahmen werden nicht im Rahmen dieser Arbeit erstellt. Neben dem Marketing soll das ganze Unternehmen, vom Verkauf bis zum strategischen Management, von den gesammelten Daten zu den Bedürfnissen der Planer*innen profitieren können.

1.2. Zielsetzung und Fragestellung

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, Personas und deren Customer Journey der Zielgruppe «Planer» für die Taconova Group AG zu erstellen. Der Fokus wird auf den Schweizer Markt gelegt. Dabei liegt der Schwerpunkt auf den Touchpoints bestehender Kundschaft der Taconova Group AG. Dies ermöglicht der Taconova ein besseres Verständnis für die Zielgruppe «Planer» zu entwickeln, um Marketing- und Verkaufsmassnahmen zur Neukundengewinnung abzuleiten. In dieser Arbeit werden keine Marketingmassnahmen (z. B. Social Media Kampagnen) abgeleitet. Ausserdem erhofft sich die Taconova, methodische Ansätze zur Datenerhebung auf die bereits bestehenden «Installateur»-Personas und weitere Zielgruppen übertragen zu können. Die Bachelorarbeit wird nicht auf die durch die Covid-19 Pandemie entstandenen Veränderungen im Markt eingehen.

Anhand der oben beschriebenen Ziele werden im Rahmen dieser Bachelorarbeit folgende Fragestellungen bearbeitet:

Welche marketing- und verkaufsspezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe «Planer» muss die Taconova Group AG befriedigen, um Neukunden zu gewinnen?

- Welche Personas entstehen aus der bestehenden Schweizer Kundschaft der Zielgruppe «Planer» der Taconova Group AG?
- Welche Customer Journeys durchlaufen die evaluierten «Planer»-Personas?
- Welche Bedürfnisse hinsichtlich der Touchpoints müssen befriedigt werden, damit die «Planer»-Personas die Produkte der Taconova Group AG in ihrer Planung berücksichtigen?

In der nachfolgenden Arbeit werden in einem ersten Teil die theoretischen Grundlagen rund um die Themen Customer Experience, Persona, Customer Journey und Planungsprozess erläutert. Zudem wird genauer auf die Methodik eingegangen sowie Datenerhebungs- und Datenauswertungsmethoden dargelegt. Anschliessend werden die Ergebnisse der Datenerhebungen ausgewertet und präsentiert. Schliesslich werden die Ergebnisse diskutiert, kritisch beleuchtet sowie Handlungsempfehlungen abgeleitet.

1.3. Taconova Group AG

Die Taconova Group AG ist ein 60-jähriges, international tätiges Unternehmen im Heizungs- und Sanitärbereich, mit Hauptsitz in Zürich. Sie bietet Produkte und Dienstleistungen in den Bereichen hydraulischer Abgleich, Armaturentechnik, Pumpentechnik, Flächenheizungen und Systemtechnik an. Flexibilität, Kundennähe, hohe Qualität für den Dauereinsatz sowie ein innovativer Charakter zeichnet die Taconova aus. Zur Kundschaft der Taconova zählen Planer*innen, der Grosshandel, Installateur*innen und OEMs (Original Equipment Manufacturer). OEMs sind Unternehmen, welche ihre eigenen Produkte mit Komponenten der Taconova ausstatten und verkaufen. Dem Traditionsunternehmen mit etwa 230 Mitarbeitenden, eilt durch ihre Produkte, Systeme und Services, welche die Installation und den Betrieb der Heizungs-, Sanitär- und Solaranlagen vereinfachen, ein weltweit guter Ruf voraus. Die Taconova gehört zum 100-jährigen amerikanischen Familienunternehmen Taco Comfort Solutions mit Sitz in Cranston, Rhode Island. Am Hauptsitz in Zürich entwickelt, beschafft, vermarktet und verkauft die Taconova Group AG ihre Produkte. In Deutschland ist das Tochterunternehmen Taconova GmbH tätig. Produziert werden die Produkte in Tschechien (Taconova, 2021).

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die Taconova GmbH, mit Sitz in Singen, Deutschland, hinzugezogen, da die Taconova Group AG ihre Marketingkanäle verwaltet und ursprünglich die Deutsche Kundschaft hätte befragt werden sollen. Nach der Durchführung des Workshops musste der Fokus der Arbeit, aufgrund von mangelnden Interviewpartnern, neu auf die Schweizer Kundschaft gelegt werden.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Customer Experience

Customer Experience (Kundenerlebnis) ist ein Konstrukt, das die Gesamtheit aller Eindrücke der Kundschaft in einer Kundenbeziehung mit einem Unternehmen umfasst. Sie befasst sich mit allen Wahrnehmungen und Interaktionen der Kundschaft mit den einzelnen Touchpoints

des Unternehmens (Lemon & Verhoef, 2016). Sie schliesst alle kognitiven, emotionalen, sensorischen, sozialen und geistigen Reaktionen der Kundschaft auf alle Interaktionen mit einem Unternehmen ein (Bolton, Gustafsson, McColl-Kennedy, Sirianni & Tse, 2014). Die Customer Experience umfasst jedes Angebot eines Unternehmens. Dazu gehört beispielsweise die Qualität der Kundenbetreuung, Werbung, Verpackung, Produkt- und Dienstleistungsmerkmale, Benutzerfreundlichkeit sowie die Zuverlässigkeit eines Produktes (Meyer & Schwager, 2007). Dieses holistische Konstrukt umfasst mehrere Prozessphasen, die das Kundenerlebnis und somit die Kundenbindung fördert (Lemon & Verhoef, 2016). Zur Analyse der Customer Experience und dem Ableiten von Massnahmen werden unter anderem Personas sowie Customer Journey Maps eingesetzt, welche in den nächsten Kapiteln genauer erläutert werden.

Kritik wird vor allem geäussert, wenn es um die Erstellung einer Customer Experience geht. Mehrheitlich basieren Customer Experience Modelle in der Praxis auf Annahmen oder wurden quantitativ erhoben. Dadurch werden situative emotionale Reaktionen ausgeschlossen (Palmer, 2010). Aus den genannten Gründen werden in folgender Arbeit ausschliesslich qualitative Daten erhoben.

Auf die Customer Experience wird nicht vertieft eingegangen, da für die Beantwortung der Fragestellung lediglich ein Grundverständnis des Konzeptes vorhanden sein muss, um die eigentlichen Themen im grossen Ganzen einordnen zu können.

2.2. Personas

2.2.1. Definition

Der Begriff «Persona» stammt aus dem lateinischen und bedeutet Schauspielermaske. Im griechischen steht der Begriff für Gesicht bzw. Persönlichkeit (Häusel & Henzler, 2018).

Cooper, Reimann und Cronin (2014) definieren Personas wie folgt:

Personas sind zusammengesetzte Archetypen, die auf Verhaltensmustern basieren, die wir im Laufe unserer Forschung aufgedeckt haben, und die wir zum Zweck der Information des Produktdesigns formalisieren. Durch die Verwendung von Personas können wir ein Verständnis für die Ziele unserer Benutzer in bestimmten Kontexten entwickeln - ein wichtiges Werkzeug für die Ideenfindung und Validierung von Designkonzepten. (S.62) - Übersetzt mit www.DeepL.com/Translator

Personas sind demzufolge wichtige Werkzeuge zum Verständnis der Kundschaft. Ziel ist es, eine empirisch nachweisbare, auf Forschung basierende, fiktive Person zu erstellen, welche die Zielgruppe plastisch und differenziert beschreibt. Bezugnehmend auf die

Begriffsdefinition aus dem griechischen, will man einzelnen Typen einer Zielgruppe ein Gesicht geben (Häusel & Henzler, 2018).

2.2.2. Inhalte einer Persona

Folgende Kategorien dienen als Basis für die Persona-Erstellung:

- **Ziele:** Was sind die Ziele der Persona?
- **Motivationen:** Welche Motivationen hat die Persona?
- **Wünsche:** Welche Wünsche hat die Persona?
- **Bedürfnisse:** Welche Bedürfnisse hat die Persona?
- **Probleme:** Welche Probleme hat die Persona? (Häusel & Henzler, 2018)
- **Investitionsauslöser:** Was sind Gründe für einen Kauf?
- **Erfolgsfaktoren:** Welche Resultate erhofft sich eine Persona durch den Kauf eines Produktes?
- **Typische Hürden:** Was sind Gründe, warum ein Produkt nicht gewählt wird?
- **Entscheidungs-Einflüsse:** Welche Einflüsse wirken sich auf die Entscheidungsfindung aus?
- **Entscheidungskriterien:** Welche Produkteigenschaften sind für den Kauf relevant? (Revella, 2016)

Ergänzt werden Personas mit demographischen Daten wie Alter, Geschlecht, Wohnort, Hobbies, Bildungsabschluss, etc. (Häusel & Henzler, 2018). Bis heute gibt es keine klare Definition, was die Methode umfasst. Welche Themen man behandelt, ist je nach Ziel der Persona-Erstellung von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich (Nielsen, 2011).

Wenn es um die Anzahl der zu erstellenden Personas geht, gilt der Grundsatz «So wenige wie möglich. So viele wie nötig». In der Regel werden für eine Zielgruppe zwei bis drei Personas erstellt (Revella, 2016).

2.2.3. Zielgruppe versus Persona

Marktsegmente sind Käufergruppen eines Gesamtmarktes, welche in ihren Merkmalen möglichst homogen und im Vergleich zu andern Käufergruppen möglichst heterogen sind. Sie dienen dem Marketing zum Aufdecken von Unterschieden zwischen der Kundschaft. Anhand der Marktsegmentierung können Zielgruppen, also Adressant*innen, welche mit einer Marketingaktivität angesprochen werden sollen, bestimmt werden (Gabler Wirtschaftslexikon, 2021). Marktsegmente und Zielgruppen werden oft anhand quantitativer Daten erstellt. Dazu gehören beispielsweise demographische Daten wie Alter, Geschlecht,

Wohnort, Einkommen etc. Eine Zielgruppenbeschreibung könnte folgendermassen aussehen:

«Unsere Zielgruppe ist weiblich, 18-24 Jahre alt, ist deutschsprachig und hat ein durchschnittliches Monatseinkommen von CHF 5'000.-»

Zwischen den Mitgliedern einer Zielgruppe bestehen extreme Unterschiede in ihren Bedürfnissen, Einstellungen und Werthaltungen, was es verunmöglicht, Produkte, Services und die Unternehmenskommunikation auf diese auszurichten. Diesem Dilemma entkommt man, indem man verständliche Personas ausarbeitet. Im Vergleich zu Zielgruppen sind Personas viel spezifischer und ermöglichen es Marketingfachleuten, z. B.

Marketingkampagnen gezielt auf Personas zuzuschneiden. Durch Personas werden Zielgruppen in weitere, sich unterscheidende Gruppen geteilt (Häusel & Henzler, 2018). Um einen Vergleich zur Zielgruppe darzustellen, wird nachfolgend eine mögliche Persona beschreiben:

«Unsere Persona ist weiblich, 19 Jahre alt, mehrheitlich auf Instagram aktiv, lässt sich leicht von Influencer beeinflussen und wünscht sich News zu neuen Modekollektionen aus Paris»

2.2.4. Anwendung

Personas können in den verschiedensten Abteilungen eines Unternehmens, beispielsweise dem Vertrieb, Kommunikation und Marketing, ihre Anwendung finden. Mit der Inkludierung in z. B. der Strategieentwicklung oder Konzeption neuer Services und Dienstleistungen können Personas massgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen (Fuchs, 2018). Ausserdem dienen Personas der einheitlichen Kommunikation zwischen Mitarbeitenden in unterschiedlichen Teams. Durch die einfache Beschreibung und der realen Aufbereitung verschiedener Personas werden deren Verhaltensweisen von allen Mitarbeitenden, ob Entwickelnde, Marketingfachleute oder Verkaufspersonen verstanden. Dies ermöglicht eine unmissverständliche Kommunikation bei z. B. Strategiegesprächen innerhalb eines Unternehmens (Goodwin, 2009).

2.2.5. Kritik

Personas werden normalerweise anhand erhobener Daten erstellt und mit fiktiven Daten ergänzt. Vor allem der Einsatz von fiktiven Daten wird in der Wissenschaft kritisiert, da ein falsches Bild der realen Kundschaft entstehen könnte. Ausserdem wird bemängelt, dass es für Mitarbeitende aufgrund der fiktiven Elemente schwer wird, diese auf reale Nutzer*innen zu übertragen (Nielsen, 2011). Aus den genannten Gründen werden zur Persona-Erstellung grösstenteils erhobene Daten verwendet (siehe Kapitel 3.2.4.).

2.3. Customer Journey

2.3.1. Definition

Die Customer Journey, ins Deutsche übersetzt «Reise der Kundschaft», beschreibt im Marketing die Interaktion eines Unternehmens mit seiner Endkundschaft über verschiedene Phasen und Touchpoints hinweg (Zinkann & Mahadevan, 2018). Ziel der Customer Journey Analyse ist es, die Reise und die Entscheidungen der Kundschaft über alle Touchpoints und Kaufphasen zu verstehen (Verhoef, Kooge & Walk, 2016). Customer Journeys helfen, die Customer Experience der Kundschaft zu verstehen um mögliche Lösungen ableiten zu können (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider, 2018). Die erhobenen Daten werden in der Customer Journey Map festgehalten und grafisch dargestellt. Die Erstellung einer Customer Journey Map ist ein dynamischer und iterativer Prozess, was bedeutet, dass sie stetig aktualisiert und überarbeitet werden sollte (Lemon & Verhoef, 2016). Eine regelmässige Überarbeitung der Customer Journey Map wird vorausgesetzt, um zeitnahe Massnahmen treffen zu können (Zinkann & Mahadevan, 2018). Auch bei der Customer Journey gibt es keine zugrundeliegende standardisierte Begriffsdefinition, da es sich um ein Konstrukt aus verschiedenen Theorien und Ansätzen handelt (Zinkann & Mahadevan, 2018).

2.3.2. Inhalte einer Customer Journey Map

Eine Customer Journey Map kann individuell nach den Bedürfnissen der Erstellenden gestaltet werden. Zu folgenden Punkten sollte man sich gemäss Stickdorn et al. (2018) vorgängig Überlegungen machen:

- Soll meine Customer Journey auf Vermutungen oder auf Forschung basieren?
- Soll meine Customer Journey den Ist-Zustand oder Soll-Zustand beschreiben?
- Ist die Kundschaft oder sind die Mitarbeitenden die Hauptakteure?
- Wie detailliert gestalte ich meine Customer Journey Map?
- Soll ich eine produktzentrierte oder experience-zentrierte Customer Journey Map erstellen?

Nach der Beantwortung der Fragen schlägt Stickdorn et al. (2018) vor, eine Persona zu bestimmen für welche die Customer Journey analysiert werden soll. Anschliessend werden die einzelnen Phasen und Schritte definiert. Entscheidet man sich für die Kundschaft als Hauptakteure, werden die Emotionen der Personas während den einzelnen Schritten abgefragt. Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Abfragen nach Eindrücken und Bedürfnissen zur Interaktion mit den verschiedenen Touchpoints des Unternehmens. Zudem können die Ziele, Gedanken, Probleme, Verbesserungsvorschläge und die allgemeine Zufriedenheit der Befragten in den verschiedenen Phasen erfragt werden. Um die Customer Journey Map zu

vervollständigen, können je nach Bedürfnissen der Erstellenden, Stakeholders und Backstage Prozesse miteinbezogen werden. Eine Customer Journey Map besteht aus qualitativen sowie quantitativen Daten, welche vor allem bei der Kundschaft, aber auch intern erhoben wurden (Stickdorn et al., 2018).

2.3.3. Phasen der Customer Journey

Die Customer Journey durchläuft mehrere Phasen und erstreckt sich über den Kauf eines Produktes hinaus. Die einzelnen Phasen des Konstruktes «Customer Journey» sind nicht einheitlich definiert. Branchenübergreifend geht man von einer sogenannten «Triggerphase» oder auch «Vorkaufsphase» als Start einer Customer Journey aus. In dieser Phase erhält die Kundschaft einen Impuls, welcher z. B. durch Mund-zu-Mund-Propaganda ausgelöst werden kann. Auf die «Triggerphase» folgt die «Informationsphase», in der sich die Kundschaft über ein Produkt informiert. Dieser Prozess kann sich je nach Komplexität des Produktes über mehrere Wochen, Monate oder sogar Jahre hinziehen (Zinkann & Mahadevan, 2018). Lemon und Verhoef (2016) fassen die erwähnten zwei Phasen zur «Vorkaufsphase» (Prepurchase Stage) zusammen. Gemäss ihrem Modell (siehe Abbildung 1) geht es in der Vorkaufsphase um die Kaufvorbereitung, in welcher man Bedürfnisse erkennt und sich mit gezielten Überlegungen auf die Suche nach passenden Produkten begibt. Dabei spielen Erfahrungswerte eine wichtige Rolle. Sobald sich die Kundschaft für ein Produkt entschieden hat, folgt die «Kaufphase» (Purchase Stage). Sie umfasst die Interaktionen der Kundschaft mit der Marke bzw. dem Unternehmen. In der Kaufphase wird das Produkt ausgewählt, bestellt, bezahlt (Lemon & Verhoef, 2016) und der Kundschaft geliefert, installiert und in Betrieb genommen (Zinkann & Mahadevan, 2018). In der Kaufphase wird versucht, durch gezielte Marketingmassnahmen, einer guten Atmosphäre und ausserordentlicher Benutzertauglichkeit die Kaufentscheidung zu beeinflussen. Angesichts der unzähligen Touchpoints und der damit resultierenden Informationsflut gilt es, eine Überforderung der Kundschaft zu verhindern, da diese die Kundschaft dazu veranlassen könnte, den Kauf abubrechen (Lemon & Verhoef, 2016). Zur «Nachkaufphase» (Postpurchase Stage) gehören schlussendlich die Nutzung und der Konsum des Produktes (Lemon & Verhoef, 2016), Servicedienstleistungen sowie Kundenbindungsmassnahmen, welche zum Ziel haben, mit der Kundschaft, spätestens nach Ende der Lebensdauer des Produktes, eine neue Customer Journey zu beginnen (Zinkann & Mahadevan, 2018). Die Nachkaufphase kann als Auslöser für einen weiteren Kauf eintreten. Die entstandene Kundenloyalität führt dazu, dass man die Vorkaufsphase überspringt und direkt einen Kauf anhand der gemachten Erfahrungen mit dem Produkt unseres Unternehmens tätigt. Gelingt es dem Unternehmen nicht, die Kundschaft zu binden, gelangt die Kundschaft erneut in die Vorkaufsphase und der Prozess beginnt von vorne (Lemon & Verhoef, 2016).

Wie in Abbildung 1 dargestellt, haben Erfahrungen in allen drei Phasen der Customer Experience einen grossen Anteil an der Entscheidungsfindung bzw. den Kauf eines Produktes. So können vergangene Erfahrungen Auswirkungen auf aktuelle Erfahrungen haben (Lemon & Verhoef, 2016). Frühere Erfahrungen beeinflussen die Zufriedenheit, die wiederum die zukünftige Nutzung beeinflusst (Lemon & Verhoef, 2016), was dazu beiträgt, dass die Kundschaft eine Beziehung mit der Marke aufbaut. Dadurch entsteht ein Routineverhalten beim Kauf eines Produktes (Sheth & Parvatiyar, 1995).

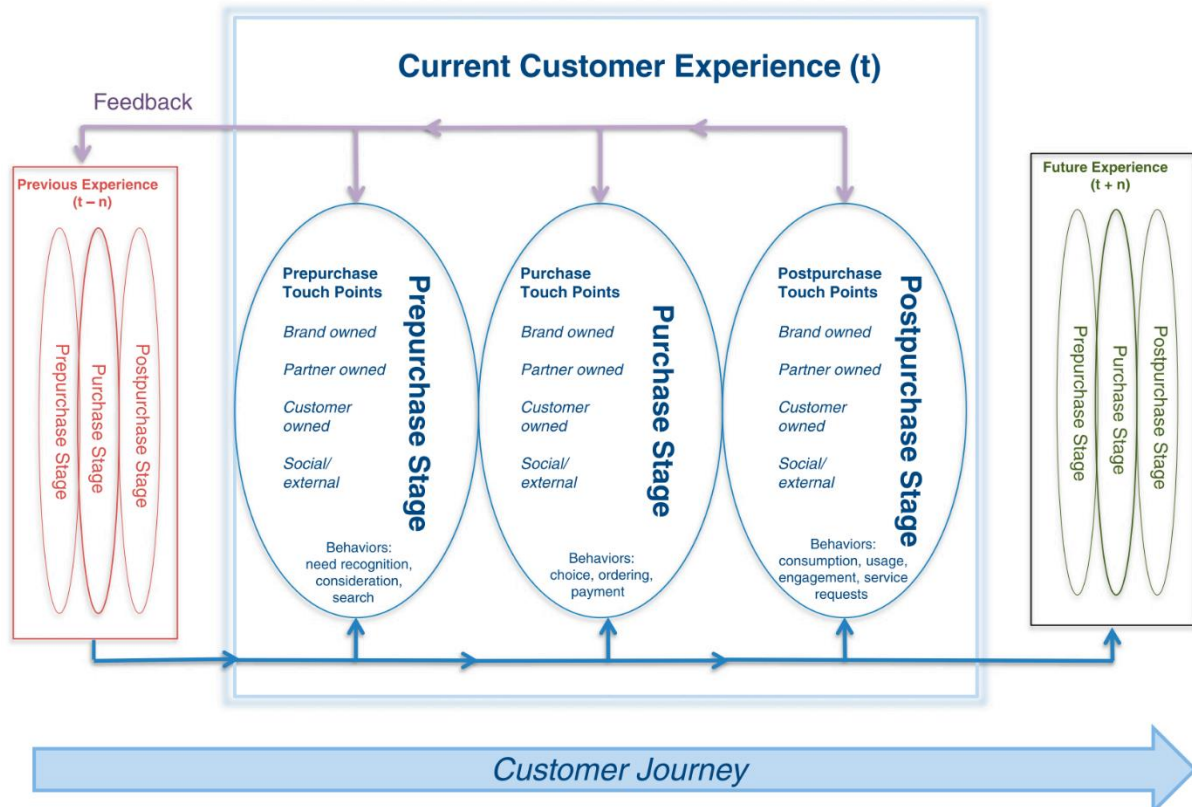


Abbildung 1. Prozessmodell für die Customer Journey und Experience (Lemon & Verhoef, 2016)

Unternehmen müssen versuchen sowohl die Unternehmens- als auch die Kundenperspektive zu verstehen und die wichtigsten Aspekte jeder Phase zu identifizieren. Des Weiteren müssen Unternehmen beginnen, die spezifischen Elemente bzw. Touchpoints zu erkennen, welche während der gesamten Customer Journey auftreten und Auslösepunkte identifizieren, welche die Kundschaft dazu veranlassen, ihre Customer Journey fortzusetzen oder abzubrechen (Lemon & Verhoef, 2016).

2.3.4. Touchpoints

Während allen Phasen findet ein Austausch von Informationen und Eindrücken über diverse Touchpoints des Unternehmens statt. Dazu zählen nicht nur die klassischen Touchpoints wie z. B. Fachzeitschriften oder Messen, sondern auch digitale Touchpoints wie beispielsweise die Webseite oder Social Media Seiten von Unternehmen. Ausserdem bestehen

Touchpoints, welche nicht direkt oder nur schwer über das Unternehmen beeinflusst werden können (Bsp. Mund-zu-Mund Propaganda) (Zinkann & Mahadevan, 2018). Entscheidend ist das einheitliche Bild, welches ein Unternehmen über die einzelnen Touchpoints abgibt. Es sollen nicht einzelne, sondern die miteinander interagierenden Touchpoints als Ganzes optimiert werden, damit ein Markenerlebnis über alle Touchpoints hinweg geschaffen werden kann (Esch, Klein, Knörle & Schmitt, 2014). Das Zusammenspiel aller Touchpoints ist dabei entscheidend (Reinartz, 2013).

2.3.5. Kritik

Bezüglich den Customer Journey Erstellung wurde kaum Kritik geäußert. Die Herausforderung besteht meist in personellen Ressourcen. Die Erstellung und Analyse von Customer Journeys ist sehr zeitintensiv und benötigt Mitarbeitende, welche sich mit der Customer Journey laufend befassen, da es sich nicht um ein einmaliges Projekt handelt. Die Mitarbeitenden, welche sich damit befassen, sollten Spezialist*innen in ihrem Gebiet sein und wissen, was gemessen werden soll (Flocke & Holland, 2014).

2.4. Der Planungsprozess

Um die Arbeiten von Planer*innen besser verstehen zu können, werden folgend ihre Prozesse anhand dem Leistungsmodell des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenverein (SIA, 2021) erklärt.

In der **strategischen Planung** definiert die auftraggebende Person (Bauherrschaft) die Ziele, Bedürfnisse und Rahmenbedingungen eines möglichen Projektes. Diese werden anhand von den zur Verfügung gestellten Dokumenten überprüft und Lösungsstrategien abgeleitet. Anhand der Unterlagen der Bauherrschaft (Skizzen, Pläne, etc.) eruiert der/die Planer*in, ob er die vorhandenen Ressourcen (Personal / Zeit) hat, um die Anfrage anzunehmen. Es stellt sich die Frage der Wirtschaftlichkeit. Ausserdem erstellt der/die Planer*in einen Kostenvoranschlag für die Vorstudie, Projektierung, Ausschreibung, Ausführungsplanung bis hin zur Baubegleitung und Werkabnahme. (SIA, 2021).

Wird die Anfrage angenommen, konzipiert der/die Planer*in in der **Vorstudie** mögliche Lösungsvorschläge und unterbreitet der Bauherrschaft einen Vorschlag. In der Konzipierung werden Machbarkeitsstudien durchgeführt und energetische Varianten aufgezeigt. Allfällige Subventionen werden geprüft. Ausserdem wird von dem/der Planer*in geprüft, ob das Projekt auf dem vorgesehenen Grundstück, aufgrund von standortbezogenen Rahmenbedingungen, realisiert werden kann. Anschliessend findet das Auswahlverfahren statt, in dem der beste Lösungsvorschlag ermittelt und das Projektteam von der Bauherrschaft zusammengestellt wird (SIA, 2021).

Die dritte Phase, die **Projektierung**, beinhaltet die Haupttätigkeiten des/der Planer*in. Er/Sie ist im sogenannten «Vorprojekt» mit der Konzeption des Projektes und der Optimierung der Wirtschaftlichkeit beschäftigt. Unter Konzeption wird das Planen von z. B. Energie, Ökologie, Materialien, Gebäudetechnik, usw. verstanden. Behördliche Entscheide fliessen in den Planungsprozess mit rein. Im «Bauprojekt» werden sämtliche Detailplanungen zusammengetragen sowie Projekt und Kosten optimiert, welche im «Auflageprojekt» bewilligt werden. Im Auflageprojekt werden zudem Baugesuche und Gesuche für Spezialbewilligungen, Konzessionen und Landerwerb eingereicht und das Bauprojekt an behördliche Auflagen angepasst. Zugleich wird das Bauprojekt inkl. Kosten und Terminen bereinigt (SIA, 2021).

Auf die Projektierung folgt die **Ausschreibung** des Projektes. Sämtliche für die Ausschreibung relevanten Unterlagen Pläne, Beschriebe, Verzeichnisse und Konzepte werden erstellt. Danach werden Offerten bei den Handels- und Installationsunternehmen eingeholt und in die Ausschreibung integriert. Normalerweise sollten die Produkte neutral ausgeschrieben und nur die technischen relevanten Leistungsdaten aufgeführt werden, wobei es je nach Planer*in unterschiedlich handgehabt wird. Die Offerten werden miteinander verglichen, es werden Verhandlungen geführt und schlussendlich die bestmöglichen Produkte bzw. die bestmöglichen Systemlösungen angenommen. Bei der Ausschreibung wird neben den Produkteigenschaften, ein Hauptaugenmerk auf die Kosten und den Zeitaufwand gelegt. Am Ende dieses Prozesses, werden Werk- und Kaufverträge mit den Gewinner*innen der Ausschreibung abgeschlossen (SIA, 2021).

In der **Realisierung** wird das Bauwerk gemäss Pflichtenheft und Vertrag erstellt. In der sogenannten «Ausführung» gilt es, die Qualität der erbrachten Leistung zu prüfen, Änderungen nachzuführen sowie Kosten und Termine im Auge zu behalten. In der «Inbetriebnahme, Abschluss» wird das Bauwerk in Betrieb genommen und übernommen. Allfällige Mängel werden behoben und eine Schlussabrechnung erstellt (SIA, 2021).

Die **Bewirtschaftung** wird in die Kategorie «Betrieb» und «Erhaltung» unterteilt. Es soll während der gesamten Betriebsdauer der Betrieb sichergestellt und optimiert, sowie die Gebrauchstauglichkeit und der Wert des Bauwerkes während eines definierten Zeitraumes aufrechterhalten werden (SIA, 2021).

Je nach Unternehmensstrategie und Projekt, können der Planer*innen alle oder nur gewisse Phasen im Planungsprozess gemäss SIA (2021) durchlaufen. Nach Rücksprache mit der Praxispartnerin, wird diese Arbeit den Prozess von der strategischen Planung bis und mit der Ausschreibung umfassen. Da die Erhebung lediglich den Entscheidungsprozess für ein Produkt der Taconova abbilden soll, werden die Phasen Realisierung und Bewirtschaftung in der Customer Journey nicht berücksichtigt.

3. Methodisches Vorgehen

In folgendem Kapitel wird erläutert, welche Methodik im Rahmen der Bachelorarbeit angewendet und wie diese schliesslich ausgearbeitet wurde. Zu Beginn der Arbeit wurden im Rahmen des Kick-off-Meetings die Erwartungen und Ziele gemeinsam mit der Praxispartnerin geklärt und definiert. Als Hauptanliegen hat sich das Erstellen von Personas und die zugehörige Customer Journey für das spätere Entwickeln von Marketing- sowie Verkaufsmassnahmen herauskristallisiert.

Sämtliche Erhebungen in dieser Arbeit wurden qualitativ durchgeführt. Qualitative Forschungsmethoden zeichnen sich dadurch aus, dass das Untersuchungsfeld sehr offen gestaltet ist, neue Dinge entdeckt werden können und man flexibel im Forschungsprozess ist. Weiter sind qualitative Studien äusserst alltagsnah und entwickeln Wissen und Handlungsempfehlungen. Aus den Ergebnissen qualitativer Erhebungen können jedoch keine repräsentativen oder statistischen Zusammenhänge generiert werden (Flick, 2017).

Das genauere Vorgehen der Dokumentenanalyse, des Workshops sowie den Interviews wird in den folgenden Kapiteln erläutert.

3.1. Untersuchungsdesign

Im folgenden Abschnitt wird das Untersuchungsdesign inklusive des Zeitplans (Abbildung 2), für das besser Verständnis des Prozesses, dargestellt.

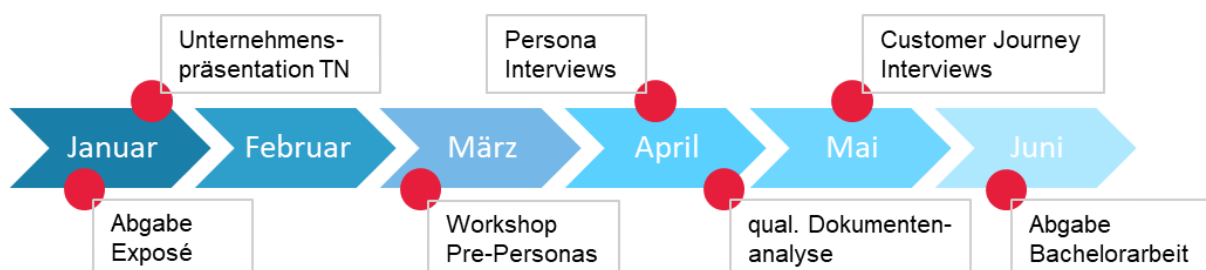


Abbildung 2. Untersuchungsdesign (Eigene Darstellung, 2021)

Vorbereitend auf die Bachelorarbeit wurde ein Exposé (Vorgehensplan) erstellt. Zur Erarbeitung des Exposés musste man sich erstmals vertieft mit dem zu bearbeitenden Thema auseinandersetzen um einen Titel, eine Fragestellung, die Zielsetzung der Arbeit, im Zentrum der Arbeit stehende Theorien, Methoden und Modelle, Angaben zu Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden sowie einen Zeitplan definieren zu können. Das Exposé wurde Anfang Januar abgegeben und daraufhin mit der Begleitperson besprochen und überarbeitet. Von Seiten der Taconova erhielt der Autor Ende Januar eine Unternehmenspräsentation, in der ihm die wichtigsten Daten zur Taconova und deren

Marketingstrategie vorgestellt wurde. Anfang März wurde dann die erste Datenerhebung in Form eines Workshops mit den Mitarbeitenden der Taconova Group AG und Taconova GmbH durchgeführt. Nach der Auswertung der Daten fand die Leitfadenerstellung und Mitte April das Interview zur Persona-Erstellung statt. Die qualitative Dokumentenanalyse wurde neben den soeben beschriebenen Datenerhebungen durchgeführt und Ende April beendet. Durch die Auswertung der Daten konnte ein Leitfaden für die Customer Journey Interviews erstellt werden. Die Interviews fanden Mitte Mai statt. Anschliessend wurden die Daten ausgewertet, der Bericht vervollständigt und Anfang Juni 2021 abgegeben.

3.2. Phase 1: Erstellung von Personas

3.2.1. Qualitative Dokumentenanalyse

Um sich Wissen im Heizungs- und Sanitärbereich anzueignen und betriebsinterne Abläufe hinsichtlich der Persona und Customer Journey Erstellung besser zu verstehen, wurde ein Online-Meeting mit der Praxispartnerin organisiert. Nebst der Vorstellung des Unternehmens und dessen Produkten, wurde die Marketingstrategie sowie Marketingkampagnen präsentiert. Ausserdem wurden die bereits bestehenden «Installateur»-Personas erklärt. Die vertraulichen Unterlagen stehen dem Autor zur Verfügung, wurden jedoch nicht an diesen Bericht angehängt. Zu den zur Verfügung gestellten Dokumenten gehören Unternehmens- und Marketingpräsentationen, Zugang zum Social Media Auswertungstool «Agorapulse.com» sowie Zugang zu «Google Analytics».

Um explorativ nach Daten für die Erstellung der Personas und Customer Journeys zu suchen, wurde eine qualitative Dokumentenanalyse angewandt (Döring & Bortz, 2016). Dies ermöglichte eine flexible und effiziente Aufarbeitung der relevanten Daten. Die zusammengetragenen Notizen befinden sich im Anhang A. Die Dokumentenanalyse dient als grober Überblick über die Nutzer*innen bzw. Follower*innen der Taconova Group AG und Taconova GmbH und kann helfen, die Personas und Customer Journeys mit relevanten Daten, wie beispielsweise dem Durchschnittsalter zu vervollständigen.

3.2.2. Unternehmensinterner Workshop zur Pre-Persona Erstellung

Um weitere Kenntnisse über mögliche Personas zu sammeln, wurden Mitarbeitende, welche tagtäglich mit Planer*innen verkehren, über deren Eigenschaften befragt. Einerseits ermöglichte die Diskussionen in den Workshops Einblicke in die Denkweisen der Mitarbeitenden hinsichtlich möglicher Personas, andererseits wurde damit ein Fundament für die Leitfadenerstellung gelegt. Zusätzlich wurden dadurch im weiteren Erhebungsverfahren Zusammenhänge besser verstanden und erkannt.

Sampling

Die Workshop-Teilnehmenden (siehe Tabelle 1) wurden von der Praxispartnerin rekrutiert. Weil der Fokus dieser Arbeit zu Beginn auf dem deutschen Markt lag, wurden drei Personen aus der Taconova GmbH rekrutiert, welche täglich mit Planer*innen interagieren. Von Seiten der Taconova wird vermutet, dass die Bedürfnisse Deutscher Planer*innen sich nicht oder kaum von den Bedürfnissen Schweizer Planer*innen unterscheiden. In zukünftiger Zusammenarbeit mit einem Marktforschungsinstitut soll diese These geprüft werden. Kapitel 4.1.2. zeigt, dass es starke Überschneidungen zwischen den im Workshop gesammelten Daten und den evaluierten Personas gibt, was die These der Taconova bekräftigt. Zu den Auswahlkriterien für die Rekrutierung der Teilnehmenden gehörte eine langjährige Erfahrung und vertiefte Kenntnisse im Gebäudetechnikbereich und der Beratung von Planer*innen in der Taconova Group AG oder Taconova GmbH. Ausserdem nahmen zwei Mitarbeitende der Marketingabteilung teil, welche sich in die Diskussion einbrachten. Ihnen war die Teilnahme am Workshop wichtig, um Erkenntnisse zu gewinnen und um zeitnah Marketingmassnahmen ableiten zu können.

Tabelle 1

Sampling Workshop zur Pre-Persona Erstellung

Teilnehmende	Funktion	Unternehmen
Person 1	Geschäftsführer	Taconova GmbH, Deutschland
Person 2	Planer-Berater	Taconova GmbH, Deutschland
Person 3	Account Manager	Taconova GmbH, Deutschland
Person 4	Planer-Berater	Taconova Group AG, Schweiz
Person 5	Head Marketing Communications	Taconova Group AG, Schweiz
Person 6	DTP / Marketing	Taconova Group AG, Schweiz

Vorgehen bei der Planung / Durchführung / Auswertung

Phase 1: Planung

1. Mit der Praxispartnerin wurde telefonischen besprochen, welche Mitarbeitenden die nötige Erfahrung mitbringen, um am Workshop teilnehmen zu können.
2. Zumal die Praxispartnerin Zugriff auf die Kalender der Taconova Mitarbeitenden hat, übernahm sie das Versenden der Einladungen inklusive der Agenda und dem Microsoft Teams Link.
3. Aufgrund der Covid-19 Pandemie und der damit verbundenen Home-Office Pflicht musste der Workshop online abgehalten werden. Bei der Planung stand vor allem im Vordergrund, welche Tools im virtuellen Setting passend eingesetzt werden konnten.

Es wurde sich für das Tool «Microsoft Teams» als Kommunikationsplattform entschieden, «Mural.co» als Arbeitsplattform und «PowerPoint» als Präsentationssoftware.

4. Vor dem Workshop wurde ein provisorischer Interviewleitfaden (siehe Anhang B) erstellt, aus dem einige Fragen für die Gruppendiskussion im «Mural.co» verwendet wurden (siehe Anhang C und D). Details zur Erstellung des Leitfadens und der Herleitung der Fragen befinden sich im Kapitel 3.2.3. Kernpunkte im Workshop waren demographische Daten wie das Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss und die Position im Unternehmen sowie Fragen zu Einflussfaktoren, Erwartungen / Wünsche, Probleme / Herausforderungen, Ängste und Kanäle zur Informationsbeschaffung der Planer*innen. Um Spekulationen zu verhindern, wurden ausschliesslich Themen gewählt, welche durch Erfahrungswerte der Teilnehmenden beantwortet werden konnten. Des Weiteren wurde «Microsoft Teams» vorgängig getestet und eine PowerPoint Präsentation (siehe Anhang E) zur Visualisierung vorbereitet. Die PowerPoint Präsentation diente als Leitfaden für den Workshop.

Phase 2: Durchführung

5. Nach der Begrüssung aller Teilnehmenden auf «Microsoft Teams» wurden die Spielregeln für die Durchführung des Workshops verkündet. Anschliessend stellten sich alle Teilnehmenden vor. Darauffolgend wurde die Bachelorarbeit, die Fragestellung und der Zeitplan vorgestellt sowie der Begriff Persona genauer erläutert. Im Anschluss erhielten die Teilnehmenden Zeit um die vorbereiteten Fragen im «Mural.co» in zwei Breakout-Sessions zu beantworten. Danach wurden die Antworten der zwei Dreiergruppen im Plenum diskutiert. Als letzter Schritt wäre die Zuteilung der Eigenschaften auf die Personas geplant gewesen. Aus Zeitgründen war dieser Arbeitsschritt nicht möglich, weshalb die Pre-Personas mündlich definiert wurden und die unterschiedlichen Eigenschaften nicht den einzelnen Personas zugeteilt werden konnten. Die Zuteilung der Eigenschaften zu den Pre-Personas wurde nicht nachgeholt, da der Fokus der Arbeit auf den in den Interviews erhobenen Daten lag. Der Workshop dauerte zwei Stunden.

Phase 3: Auswertung

6. Für die Auswertung des Workshops wurde die Aufnahme analysiert und alle Aussagen in einem Worddokument zusammengefasst und dargestellt (siehe Anhang F).

3.2.3. Interviews mit Planern

Durch den Workshop mit den Mitarbeitenden der Taconova zur Erstellung der Pre-Personas konnten wichtige Informationen der Zielgruppe «Planer» gesammelt werden.

Nichtsdestotrotz ist für die Erstellung valider Personas eine Aussensicht, in diesem Fall, die Sicht der Planer*innen essenziell, zumal Mitarbeitende nicht den ganzen Customer Journey der Kundschaft miterleben (Revella, 2016). Für die Erhebung der Daten für die Persona-Erstellung wurden qualitative halbstandardisierte Leitfaden-Interviews nach Scheele und Groeben (1988) durchgeführt. Diese Methode ermöglichte Flexibilität im Stellen der Fragen, weshalb spezifische Inhalte bei Bedarf genauer erfragt werden konnten.

Sampling

Der Workshop zur Pre-Persona Erstellung brachte zwei Pre-Personas hervor (siehe Kapitel 4.1.2.). Ausserdem wurde im Workshop klar, dass Planer mehrheitlich männlich sind, weshalb ausschliesslich männliche Planer akquiriert wurden. Ansonsten gestaltete sich das Sampling heterogen.

Um valide Personas erstellen zu können, wurden gemäss den Vorgaben von Revella (2016) sechs Interviews durchgeführt. Die Akquisition der Interviewpartner erfolgte über einen langjährigen Planer-Berater der Taconova, da er Kontakte zu Planer*innen pflegt. Das Probeinterview wurde mit der ersten verfügbaren Person (Befragter 1) durchgeführt. In Tabelle 2 ist das Sampling dargestellt.

Tabelle 2

Sampling Interviews zur Persona Erstellung

Teilnehmende	Alter	Position	Arbeitserfahrung als Planer	Höchster Bildungsabschluss
Befragter 1	37	Mitarbeiter	4 Jahre	Bachelor
Befragter 2	35	Teamleiter	10 Jahre	Master
Befragter 3	43	Geschäftsleitung	10 Jahre	Höhere Fachprüfung mit eidg. Diplom
Befragter 4	53	Geschäftsleitung	12 Jahre	Bachelor
Befragter 5	50	Teamleiter	30 Jahre	TS Sanitär
Befragter 6	52	Mitarbeiter	25 Jahre	Berufslehre

Befragter 6 arbeitet in einem Unternehmen, welches selbst Systemlösungen anbietet und die Taconova nur ihr Produktportfolio ergänzt. Die Planertätigkeiten sind die gleichen, jedoch hat er im Gegensatz zu den anderen Planern keine Entscheidungsfreiheit in der Produktwahl, weil er in erster Linie seine eigenen Produkte verkaufen möchte. Aufgrund der langjährigen Geschäftsbeziehung mit der Taconova wurde er trotzdem ins Sampling einbezogen.

Vorgehen bei der Leitfadenerstellung

Bei der Erstellung des Leitfadens (siehe Anhang G) wurde das «SPSS-Prinzip» nach Helfferich (2011) angewandt. Durch die schrittweise Herangehensweise an die Leitfadenerstellung kann die Qualität des Leitfadens von Schritt zu Schritt gesteigert werden, weshalb man sich für das SPSS-Prinzip entschied. Es wurde in folgenden Schritten vorgegangen:

Schritt 1: Sammeln

In diesem Schritt wurden alle möglichen Fragen zum Thema Persona gesammelt. Dazu wurde auf die Kategorien auf Häusel und Henzler (2018) und Revella (2016) (Kapitel 2.2.2.) zurückgegriffen. Zudem wurden eigene Fragen passend zu den jeweiligen Themen formuliert und Fragen eingebaut, welche für die Erstellung des Customer Journey Leitfadens nützlich waren.

Schritt 2: Prüfen

In einem nächsten Schritt wurde geprüft, welche Items und Fragen sinnvoll und zielführend zur Beantwortung der Fragestellungen sind. Einige der Fragen, wie z. B. Suggestivfragen, mussten danach in offene Fragen umformuliert werden oder wurden ganz weggelassen.

Schritt 3: Sortieren

Aus der Sortierung der Fragen in Themen bildeten sich fünf Oberthemen: «Arbeitsalltag», «Ziele / Motivation / Bedürfnisse / Wünsche», «Probleme und Ängste», «Einflussfaktoren» und «Informationsbeschaffung / Mediennutzung». Die Aufteilung der Themen orientierte sich dabei an den im Kapitel 2.2.2. erwähnten Kategorien nach Häusel und Henzler (2018) und Revella (2016).

Schritt 4: Subsumieren

Alle Fragen wurden in Themenblöcke, welche sich aus dem letzten Schritt herausgebildet hatten, zusammengefasst. Die Einstiegsfragen fungierten als Eisbrecher. Sie sollten das Gesprächsklima auflockern und von den Befragten gut beantwortbar sein. Die Interviewfragen wurden sehr offen formuliert, damit der Befragte erzählen kann, was ihm am wichtigsten erscheint. Konkrete Gegenfragen konnten je nach Gesprächssituation vom Interviewer an passender Stelle gestellt werden. Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen kamen zum Einsatz, wenn die befragte Person wenig von sich aus erzählte und es zu keinem flüssigen Gespräch kam. Die Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen wie z. B. «Können Sie dazu noch mehr erzählen?» wurden im Leitfaden übersichtshalber nicht aufgeführt.

Anschliessend wurde der Leitfaden mit einem Probeinterview getestet, worauf der Interviewleitfaden in wenigen Punkten angepasst werden musste. Zu den Änderungen gehört ein Einstiegssatz, in dem den Befragten erklärt wird, dass die Fragen offen formuliert sind und sie die wichtigsten Informationen zur Beantwortung der Frage preisgeben sollen. Zudem wurde das Wort «Organisation» durch «Unternehmen» ersetzt, da der Ausdruck im Probeinterview für Verwirrung sorgte. Das Feedback inklusive der vorgenommenen Änderungen befindet sich im Anhang H. Aufgrund der begrenzten Anzahl Interviews wurden die im Probeinterview erhobenen Daten in der Auswertung gleichwertig zu allen anderen Interviews behandelt. Der definitive Persona-Interviewleitfaden befindet sich im Anhang G.

Vorgehen bei der Datenerhebung

Der Autor informierte den Planer-Berater der Taconova, welcher diverse Kontakte mit Planern*innen aus der ganzen Schweiz pflegt, telefonisch sowie per E-Mail über die Details der Interviews, damit er geeignete Planer akquirieren konnte. Die Adressdaten der akquirierten Planer wurden dem Autor weitergeleitet, woraufhin die Planer kontaktiert wurden, um einen passenden Interviewtermin zu finden. Den Planern wurden im Voraus das Screening-Formular (siehe Anhang I) und die Einverständniserklärung (siehe Anhang J) per E-Mail gesendet, welche beide vor dem Interview ausgefüllt und unterschrieben retourniert werden mussten. Das Screening Formular diente dazu, bereits im Voraus vor allem demographische Daten von den befragten Planern zu erhalten und verschaffte dem Interviewer mehr Zeit für das eigentliche Interview. Die Interviews wurden aufgrund der Covid-19 Pandemie per Videoanruf durchgeführt. Die Durchführung der Interviews per Videoanruf brachte Vor- und Nachteile mit sich. Der Vorteil lag in der Ortsunabhängigkeit und somit grösseren Flexibilität. Nachteile hingegen bestanden darin, dass sich der Aufbau einer Vertrauensbasis aufgrund des rein virtuellen Settings schwieriger gestaltete. Zudem waren eine jederzeit funktionierende Technik und Internetverbindung essenziell. Kleinste Störungen konnten den Gesprächsfluss unterbrechen. Für das Interview wurde die Plattform «Microsoft Teams» verwendet, weil sie dem Interviewer vertraut ist. Die Interviews wurden mit der Software «OBS» aufgezeichnet, um die späteren Transkriptionen vorzunehmen. Zu Beginn des Interviews stellte der Interviewer sich und die Bachelorarbeit vor. Anschliessend wurden die Befragten nochmals darauf hingewiesen, dass das Interview aufgezeichnet wird und die Anonymität gewahrt wird. Nachdem den Befragten ein kurzer Überblick über die Themeninhalte des Interviews gegeben wurde, wurde das Interview mit der Einstiegsfrage eröffnet. Nach dem Interview wurde den Planern das weitere Vorgehen hinsichtlich des zweiten Interviews beschrieben.

Vorgehen bei der Datenauswertung

Die durchgeführten Interviews (Primärdaten), welche aufgezeichnet wurden (Sekundärdaten), wurden anschliessend mit der Software «MAXQDA» transkribiert (Tertiärdaten). Die für diese Arbeit angepassten Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2018) befinden sich im Anhang K.

Nach der Transkription wurde ein Codesystem definiert. Dabei wurde das Kategoriensystem durch deduktiv-induktives Vorgehen, anhand der Themen der Leitfäden und der Antworten aus dem Interview gebildet (Kuckartz, 2018). Das Kategoriensystem befindet sich im Anhang M.

Eine inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse wurde angewendet, weil die Fragestellungen einen eher explorativen Charakter besitzen und diverse Themen dabei im Vordergrund stehen. Zur Analyse wurden mit Hilfe des Programms «MAXQDA» die Textstellen der Befragten und Themen der Interviews verglichen. Relevante Textstellen wurden anschliessend paraphrasiert und in eine Auswertungstabelle (siehe Anhang L) übertragen. Die Auswertungstabelle wurde in die im Anhang M erwähnten Kategorien unterteilt. Die Basis für die Analyse und schliesslich die Beantwortung der Fragestellungen war somit gelegt. Anhand der Auswertungstabelle konnte eine Zusammenfassung der Codes pro Fragestellung gemacht werden.

Die transkribierten Interviews wurden auf Wunsch der Taconova in anonymisierter Form der Praxispartnerin zugesendet und anschliessend intern weitergeleitet, um Feedback von den Mitarbeitenden einzuholen. Das Feedback der Mitarbeitenden ist nicht Teil der Erhebung.

3.2.4. Persona Erstellung

Die Aufbereitung der Daten und die Erstellung der Personas wurden vom 6-Schritte-Konzept von Pruitt und Adlin (2006) abgeleitet. Nachfolgend werden die einzelnen Schritte erläutert.

Im ersten Schritt wurden wichtige Benutzerkategorien identifiziert. Dies geschah vor der eigentlichen Datenauswertung und dient dazu, sich ein Bild über mögliche Personas zu machen, damit möglichst einfach Personas gebildet werden können. Dieser Schritt wurde laufend mental durchgeführt.

Anschliessend wurden die Daten im zweiten Schritt verarbeitet und in Themen aufgeteilt. Der Datenverarbeitungsvorgang wurde bereits im Kapitel 3.2.3. genau beschrieben. Die Aufteilung in Themen folgte gestützt auf die Oberthemen des Interviewleitfadens. Dabei wurden zu jeder Frage aus dem Interview die wichtigsten Erkenntnisse aufgeschrieben. Dieser Prozess wurde durch das vorherige Transkribieren und Codieren der Interviews unterstützt.

Der dritte Schritt beinhaltete das Identifizieren und Erstellen von Persona-Gerüsten. Anders als durch Pruitt und Adlin (2006) vorgeschlagen, wurde der vierte dem dritten Schritt vorgezogen, um ein ideales Persona-Gerüst erstellen zu können. Der vierte Schritt beinhaltet die Priorisierung der Kategorien nach ihrer Wichtigkeit (siehe Kapitel 4.1.4.). Zu wissen, welche Eigenschaften für die Erstellung der Personas von Bedeutung sind (Schritt 4), wurde als Voraussetzung gesehen, um Persona-Gerüste erstellen zu können (Schritt 3). Des Weiteren wurde eine Priorisierung anhand des Aufkommens der Aussagen in den verschiedenen Interviews vorgenommen. Häufig genannte Aussagen wurden als wichtig priorisiert und umgekehrt. Anschliessend wurden anhand der Priorisierungen die Persona-Gerüste erstellt (siehe Anhang L). Sie beinhalten Aufzählungen von Eigenschaften zu den einzelnen Kategorien.

Um die erstellten Persona-Gerüste zu ergänzen bzw. anzupassen, wurden im fünften Schritt die Personas mit verschiedenen Daten und konkreten Details aus der qualitativen Datenanalyse und den Screening Formularen angereichert, um ihnen eine Persönlichkeit zu verleihen. Um den Personas ein Gesicht zu geben, wurde ihnen ein Name vergeben. Die Namen basieren auf den am häufigsten vergebenen Namen im Geburtsjahr der Personas. Die demographischen Daten wurden aus dem Sampling Formular entnommen. Ausserdem wurde anhand der Erkenntnisse der Erhebungen (fiktive) Zitate formuliert. Somit beruht lediglich der Name, das Bild und das Zitat der Personas auf fiktiven Daten.

Schliesslich wurden die Befragten, im sechsten Schritt, den erstellten Personas zugeteilt und konsolidiert. Dabei wurde geprüft, ob die Aussagen der Befragten mit den Eigenschaften der zugeteilten Personas übereinstimmen (Pruitt & Adlin, 2006). Zusätzlich wurde den Planern zu Beginn des Customer Journey Interviews die ihm zugeteilte Persona kurz vorgestellt und Feedback eingeholt, ob die Beschreibung auf sie zutrifft.

Die endgültigen Personas sind im Ergebnisteil (Kapitel 4.1.4.) ins Detail beschreiben.

3.3. Phase 2: Erstellung von Customer Journeys

3.3.1. Interviews mit Planern

Vorgängig zur Leitfadenerstellung wurden die in Kapitel 2.3.2. aufgelisteten Fragen beantwortet. Die Customer Journey soll demnach auf Forschung und nicht auf Vermutungen basierend, den Ist-Zustand beschreiben, die Kundschaft abbilden und das Erleben der Planer*innen darstellen. Ausserdem wurde mit der Praxispartnerin vereinbart, die Phasen vom ersten Kontakt der Planer mit der Taconova bis zur Ausschreibung (siehe Kapitel 2.4.) abzubilden. Dies entspricht der «Prepurchase Stage» der Customer Journey Phasen (siehe Kapitel 2.3.3.).

Sampling

Die für das erste Interview akquirierten Planer (siehe Kapitel 3.2.3.) wurden nach der Zuteilung zu einer Persona, ein weiteres Mal befragt. Das Probeinterview wurde mit der ersten Person, mit der ein Termin vereinbart werden konnte (Befragter 2), durchgeführt.

Tabelle 3

Sampling Interviews zur Customer Journey Erstellung (Der Innovative)

Teilnehmende	Alter	Position	Arbeitserfahrung als Planer	Höchster Bildungsabschluss
Befragter 3	43	Geschäftsleitung	10 Jahre	Höhere Fachprüfung mit eidg. Diplom
Befragter 4	53	Geschäftsleitung	12 Jahre	Bachelor

Tabelle 4

Sampling Interviews zur Customer Journey Erstellung (Der Konventionelle)

Teilnehmende	Alter	Position	Arbeitserfahrung als Planer	Höchster Bildungsabschluss
Befragter 1	37	Mitarbeiter	4 Jahre	Bachelor
Befragter 2	35	Teamleiter	10 Jahre	Master
Befragter 5	50	Teamleiter	30 Jahre	TS Sanitär
Befragter 6	52	Mitarbeiter	25 Jahre	Berufslehre

Vorgehen bei der Leitfadenerstellung

Als Vorbereitung für die Leitfadenerstellung wurden für die Beantwortung der Fragestellung relevanten Themen, abgeleitet von der Theorie von Stickdorn et al. (2018) (siehe Kapitel 2.3.2.), in einer Excel-Tabelle aufgelistet. Zusätzlich wurde der Planungsprozess, aus dem Leistungsmodell der SIA (2021) (siehe Kapitel 2.4.), in Absprache mit dem Planer-Berater der Taconova, hergeleitet und in einer Customer Journey Skizze (siehe Anhang N) dargestellt.

Wie bereits bei der Erstellung des Persona-Leitfadens (Kapitel 3.2.3.) wurde das «SPSS-Prinzip» nach Helfferich (2011) angewandt. Der Interviewleitfaden befindet sich im Anhang O.

Anschliessend wurde der Leitfaden mit einem Probeinterview getestet. Die Interviewfragen wurden gut verstanden und konnten ohne Änderungen für die nachfolgenden Interviews übernommen werden. Die erhobenen Daten des Probeinterviews wurden gleichwertig wie die restlichen Interviews ausgewertet.

Vorgehen bei der Datenerhebung

In den Customer Journey Interviews wurden die bereits akquirierten Planer ein weiteres Mal befragt. Die Interviews wurden aufgrund der anhaltenden Covid-19 Pandemie per Videoanruf auf der Plattform «Microsoft Teams» durchgeführt und mit dem Mobiltelefon aufgezeichnet.

Zu Beginn des Interviews stellte der Interviewer die Ergebnisse sowie die Zuteilung des Befragten zu einer Persona vor. Zudem, wurde als weiterer Validierungsschritt, Feedback bei den Planern eingeholt, ob sie mit der Zuteilung zur Persona einverstanden sind.

Anschliessend wurde die interviewte Person nochmals darauf hingewiesen, dass das Interview aufgezeichnet und die Anonymität gewahrt wird. Nachdem den Planern ein kurzer Überblick über das Interview gegeben wurde, wurde es mit einer Einstiegsfrage eröffnet. Zu Beginn jeder Phase wurde ein mit dem Planer-Berater der Taconova auf Basis der SIA-Normen (siehe Kapitel 2.4.) ausgearbeiteter Phasenbeschrieb (siehe Anhang O) vorgetragen. Anschliessend wurde Feedback eingeholt, ob die Beschreibung der Arbeitsprozesse bzw. -phasen mit denen der Planer*innen übereinstimmen. Das Beschreiben der Phasen diente dem Zweck, eine einheitliche Befragung durchführen zu können, wobei der Planer weiss, auf welche Phase sich die jeweiligen Fragen beziehen.

Vorgehen bei der Datenauswertung

Die durchgeführten Interviews (Primärdaten), welche aufgezeichnet wurden (Sekundärdaten), wurden anschliessend in einer Auswertungstabelle (siehe Anhang P und Q) teil-transkribiert (Tertiärdaten) (Mey & Mruck, 2010).

Aus den transkribierten Persona-Interviews ging hervor, dass die befragten Planer mehrfach vom eigentlichen Thema abschweiften und Beispiele nannten, welche für die Auswertung keinen Mehrwert boten, jedoch viel Zeit in Anspruch nahmen. Aus ökonomischen Gründen wurde deshalb keine wortwörtliche Transkription durchgeführt. Stattdessen wurden bei der Teil-Transkription nur Textstellen, die der Beantwortung der Fragestellung und zur Erstellung der Customer Journey dienen, transkribiert (Datenreduktion) (Mey & Mruck, 2010). Des Weiteren wurde eine Kategorienbildung in Anlehnung an die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) vorgenommen. Das Kategoriensystem wurde induktiv-deduktiv, anhand des Interviewleitfadens und den im Interview gesammelten Daten, gebildet. Auf den Schritt der Kodierung am Material wurde verzichtet, da die Aussagen mit dem Leitfaden bereits in eine Art Kategoriensystem (siehe Anhang R) eingefügt wurden. Die einzelnen Interviews wurden in einer Auswertungstabelle (siehe Anhang P und Q) im Sinne einer visuellen, übersichtlichen Darstellung einander gegenübergestellt (Kuckartz, 2018).

3.3.2. Customer Journey Erstellung

Im letzten Schritt wurden die Aussagen der Befragten pro Kategorie und Persona zusammengefasst. Anschliessend wurden die Ergebnisse komprimiert und in zwei graphisch aufbereiteten Customer Journey Maps (siehe Tabelle 6 und 7), gestützt auf der Customer Journey Skizze (siehe Anhang N), übertragen.

4. Ergebnisse

4.1. Phase 1: Erstellung von Personas

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Dokumentenanalyse, des Workshops und der Interviews zur Persona-Erstellung beschrieben. Die graphisch dargestellten validierten Personas befinden sich auf Seite 34 und 35 in Kapitel 4.1.4.

4.1.1. Ergebnisse Dokumentenanalyse

Agorapulse.com Auswertung (Stand 29. April 2021)

Die Taconova Group AG und Taconova GmbH sind auf den Social Media Kanälen Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube und Xing aktiv. Auf LinkedIn, YouTube sowie Xing besitzen sie einen Schweizer «Taconova Group AG» Account. Der Facebook und Instagram Account besteht bislang nur für den grössten Markt Deutschland (Taconova GmbH).

Verwaltet werden alle Accounts von der Taconova Group AG.

Follower*innen der erwähnten Kanäle weisen folgende demographische Daten aus (Details siehe Anhang A):

- *Facebook Taconova GmbH*: Die meisten Follower sind zwischen 25 und 34 Jahre alt, männlich und kommen aus Deutschland, der Schweiz und Tschechien.
- *Instagram Taconova GmbH*: Die meisten Follower sind zwischen 25 und 34 Jahre alt, männlich und kommen aus Deutschland, der USA und Russland.
- *LinkedIn Taconova GmbH*: Die meisten Follower kommen aus Deutschland, der Schweiz und Italien.
- *LinkedIn Taconova Group AG*: Die meisten Follower kommen aus der Schweiz, Italien und Deutschland.

Google Analytics Auswertung (Zeitraum: 29. Oktober 2020 bis 29. April 2021)

Die Google Analytics Auswertung bezieht sich auf die Nutzenden der Webseite «taconova.com». Die Auswertung ergab, dass die Mehrheit neue Nutzende sind,

durchschnittlich ein bis drei Zugriffe auf die Webseite erfolgen und die Zugriffe mehrheitlich über den Desktopbildschirm stattfindet. Ausserdem sind die Nutzenden mehrheitlich zwischen 25 – 34 Jahre alt und männlich, kommen aus Deutschland. Zu den Top-Suchbegriffen auf der Homepage gehören «Tacosetter», «Durchflussmesser» und «Ersatzteile». Zu den meistgesuchten Seiten gehört die Startseite, das Download-Center und der Bereich für den hydraulischen Abgleich. In der Google Analytics Auswertung ist beim Alter, Geschlecht und bei der Herkunft der Nutzenden ein Zusammenhang mit der Agorapulse Auswertung zu erkennen. Weitere Details können im Anhang A entnommen werden.

4.1.2. Ergebnisse Workshop

Der Workshop mit den Mitarbeitenden der Taconova ergab spannende Ergebnisse, welche im Anhang F zusammengefasst wurden. Auch die Marketing-Mitarbeitenden kamen zu neuen wichtigen Erkenntnissen in Bezug auf mögliche Einflussfaktoren auf Planer*innen. Aus den diskutierten Themen ergaben sich schlussendlich folgende Pre-Personas:

Pre-Persona 1: Sie ist in einem Angestelltenverhältnis und offen für Neues. Aufgrund ihres jungen Alters und der geringen Erfahrung wird der Persona 1 vom Unternehmen vieles vorgegeben und hat darum in der Planung wenig Freiheiten. Die Persona 1 nutzt gerne Online-Medien und lässt sich im Produktentscheidungsprozess teilweise von ihnen beeinflussen.

Pre-Persona 2: Sie ist sehr erfahren und in einem Angestelltenverhältnis mit vielen Freiheiten oder hat sich selbstständig gemacht. Darum kann sie sehr kreativ arbeiten und besitzt alle möglichen Freiheiten im Planungsprozess. Bei der Wahl von Produkten für ein Projekt vertraut sie auf ihre Erfahrung, bzw. auf Produkte, welche sie bereits erfolgreich eingesetzt hat. Technologisch gesehen, ist sie nicht auf dem neusten Stand und nutzt Online-Medien kaum.

4.1.3. Ergebnisse Interviews

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse aus den Interviews präsentiert. Diese sind nach den jeweiligen Themen aus den Interview-Leitfäden gegliedert. Die Ergebnisse der Interviews werden in diesem Kapitel aufgelistet, ohne sie den Personas zuzuteilen. Die Zuteilung zu den Personas erfolgt in Kapitel 4.1.4. In den Ergebnissen sind jeweils eingeklammerte Zahlen zu finden. Beispielsweise (2/6), wobei 6 die Anzahl der befragten Planer darstellt und 2 bedeutet, dass zwei Personen der gleichen Meinung sind. Die Verhältniszahlen sollen eine Gewichtung der Aussagen ermöglichen und beziehen sich

immer auf den vorangegangenen Satz oder Abschnitt. Die Auswertungstabelle befindet sich im Anhang L.

Erstkontakt mit der Taconova / Arbeitsalltag

Die befragten Planer haben erstmals im Zusammenhang mit ihrem Studium (1/6), ihrer vorherigen Arbeitsstelle (1/6), der gemeinsamen Nutzung einer Büroräumlichkeit (1/6), diversen Projekten (2/6) und im Zusammenhang mit der 2SOL-Allianz (1/6), von den Produkten der Taconova erfahren. Aufträge erhalten sie via (öffentliche) Ausschreibungen (4/6), E-Mail (3/6), Telefon (3/6) / Mund zu Mund (2/6), Beziehungen / Kundenkontakte / Freunde (2/6) und Aussendienstmitarbeitende (1/6).

Ein typischer Arbeitsalltag eines Planers ist chaotisch, da meist mehrere Sachen zur gleichen Zeit erledigt werden müssen (3/6). Er beginnt meist früh morgens, endet spät abends und ist meist mit viel Stress verbunden (3/6). Täglich werden massenweise Telefonate (2/6) und (Krisen-)Sitzungen geführt (3/6), E-Mails beantwortet (2/6), gezeichnet (2/6) und geplant (6/6). Hinzu kommen Führungstätigkeiten (4/6) und die Betreuung von Lernenden (1/6). Im Projekt dienen die SIA-Phasen (siehe Kapitel 2.4.) als roter Faden (1/6). Der Planer steht im regen Austausch mit der Bauherrschaft und weiteren am Projekt beteiligten Personen (6/6).

Ziele / Motivation / Bedürfnisse / Wünsche

Zu den **persönlichen Zielen** der Planer gehört, sauber, nachvollziehbar und nach bestem Wissen und Gewissen zu arbeiten (4/6) damit die Kundschaft zufriedengestellt werden kann (3/6). Im gesamten Projekt ist ihnen die Qualität wichtig (2/6). Der Faktor Zeit ist allgegenwärtig. So wünschen sich drei Befragte (3/6) eine bessere Work-Life Balance. Dazu bedingt es einer guten Planung (1/6). Bei Verspätungen müssen die beteiligten Parteien informiert werden (1/6). Ausserdem streben Planer eine bessere Kommunikation und Kooperation zwischen den Planern und der Kundschaft, Bauherrschaft, Architekt*innen, Installateur*innen und Monteur*innen an, um Fehler zu vermeiden (2/6). Dies gelingt unter anderem durch das Erteilen von klaren Aufträgen (1/6) über die man einen Überblick behalten sollte (1/6).

Auf **geschäftlicher Ebene** ist das Ziel der Planer wirtschaftlich zu agieren, d. h. am Ende des Tages einen Gewinn zu erzielen (4/6). Dafür muss speditiv gearbeitet (2/6) und Fehler minimiert werden (1/6). Ein Planer hat sich das Ziel gesetzt, innovative Produkte, die auf dem neusten Stand der Technik sind, die man kennt und auch funktionieren, einzusetzen (1/6). Um einen Gewinn erzielen zu können darf sich ein Planungsunternehmen gegenüber der Bauherrschaft nicht unter seinem Preis verkaufen und ihm das Spannungsdreieck

«Qualität, Zeit, Preis» aufzeigen (1/6). Zieht man an einer Ecke, beispielsweise dem Preis, dann nimmt die Qualität der Leistung ab. Eine Führungskraft möchte erreichen, dass seine Mitarbeitenden machen, was sie können und was ihnen Spass macht, damit sie am Ende des Tages zufrieden mit ihrer Leistung sein können (1/6).

Die befragten Planer weisen folgende **Stärken** im Planungsprozess auf:

- Fachwissen / Erfahrung (3/6)
- Ganze Koordination aus einer Hand (2/6)
- Projekt ausarbeiten (1/6)
- Offene Kommunikation (1/6)
- Passende Systemlösung finden und der Kundschaft präsentieren (1/6)
- Unter Druck Lösungen finden (1/6)
- Flexibilität. Gut auf Anliegen reagieren (1/6)

Folgende **Schwächen** im Planungsprozess weisen die Befragten auf:

- Koordination von HLKS (Heizung, Lüftung, Klimatechnik, Sanitär) (1/6)
- Die Ausschreibungsphase (1/6)
- Akzeptanz unprofessioneller Arbeit, d. h. Verständnis warum man offensichtliche Sachen nicht gemacht, hat nur weil man z. B. Geld sparen wollte (1/6)
- Zeitmanagement (1/6)
- Ausgenutzt werden für Arbeiten die man für Kolleg*innen übernimmt (1/6)
- Zu viele zeitfressende Diskussionen im Büro (1/6)
- Zu wenig offen für Neues / Auf altbewährtes setzen (1/6)

Auf die Frage, wo Planer im Planungsprozess **Unterstützung** gebrauchen könnten, fielen die Antworten ziemlich eindeutig aus. Einerseits möchten Planer Unterlagen wie Datenblätter sofort und vollständig auf der Webseite finden können (2/6). Zwei Planer wünschen sich reine technische Datenblätter (2/6), einer davon gibt jedoch an, dass er sowohl technische als auch Marketingprospekte benötigt, welche er der Bauherrschaft vorlegen kann (1/6). Andererseits möchten sie bei allfälligen Fragen oder Störungen einen sofortigen und schnellen (technischen) Support erhalten (5/6). Ausserdem äusserte ein Planer, dass er Unterstützung von einem Planer-Berater gebrauchen könnte, der dem/der Installateur*in vor Ort erklärt, wie man die Anlage zu installieren hat (1/6). Zudem wurde erwähnt, dass die Unterlagen im Downloadbereich der Taconova Webseite nicht besonders gut sind, bzw. gewisse Daten fehlen, weshalb man sich mehrfach an den Planer-Berater der Taconova wenden muss, um die fehlenden Unterlagen zu einzufordern (1/6). Das Auslegungstool für Frischwasserstationen wird als sehr hilfreich empfunden (2/6).

Planer **erwarten** von Planer-Beratern eine Diskussion auf Augenhöhe. Respekt verschafft sich ein Berater, wenn er eine ähnliche Ausbildung wie der Planer aufweist (3/6). Der Planer-Berater sollte in einem Gespräch mit dem Planer auf den Punkt kommen und ihm zeitnah die nötigen Dokumente zusenden (1/6). Falls ein Planer Auskunft braucht, erwartet er, direkt mit der zuständigen Person verbunden zu werden und nicht, dass er über mehrere Instanzen weitergeleitet wird (2/6). Die Ansprechpartner der Taconova sollen in Projekten auch einmal über ihre Systemgrenzen hinausgehen und Dinge machen, die nicht in ihr Aufgabengebiet fallen (1/6). Ausserdem werden nachhaltige Produkte gewünscht (4/6). Es wird erwartet bzw. gewünscht, dass die Taconova bei Neuheiten auf die Planer zukommt (1/6). Zudem wird gewünscht, dass die Taconova ihre wichtigsten Produkte im Simulationstool der Firma «Polysun» aufbereitet, um die Produkte testen zu können. Er sieht im Tool eine grosse Zukunft und wäre bereit, für den Zugang zu bezahlen (1/6). Des Weiteren würde es einem Planer die Arbeit erleichtern, wenn die Taconova ihm normierte (kleinformatige) CAD-Zeichnungen, statt Zeichnungen im «Stepen SDP» oder «SDI-Format» zur Verfügung stellt, da die Datengrösse teilweise zu gross für das CAD der Gebäudetechniker ist (1/6).

Probleme und Ängste

Zu den **Problemen bzw. Herausforderungen** der Planer gehört unter anderem die Zusammenarbeit mit der Bauherrschaft und den Architekten. Die Erwartungshaltung ist meist sehr hoch (2/6), die Wünsche können sich plötzlich ändern (2/6), der Zeit und Preisdruck ist hoch (4/6) und es wird keine konstruktive Kritik geäussert (1/6). Zugleich stellt sich bei Fehlern im Projekt schnell die Frage, wer die Schuld trägt (2/6). Von der Bauherrschaft und den Architekten wird dabei oft versucht, die Schuld auf den Planer zu schieben (1/6). Zu Beginn jedes Projektes gibt es ausserdem einen Anfangswiderstand von Seiten des Projektteams, in dem jede beteiligte Person seine Punkte durchbringen möchte (1/6). Zwei Planer erwähnen, dass die Planung im Projektteam manchmal erschwert wird, da Installateur*innen heutzutage mit ihrer Arbeit überfordert sind (2/6). Zusätzlich kann die Arbeit mit dem Faktor Mensch, z. B. durch sein Nutzungsverhalten, viele Planungen zunichtemachen (1/6). In den Planungsbüros herrscht teilweise die Einstellung «Der andere macht es» (2/6) oder es werden ungenügende Planungen durchgeführt und das Planungsbüro für die Fehler der Mitarbeitenden in Verantwortung gezogen (3/6). Zudem fehlt der Ingenieur*innen-Nachwuchs und Fachkräfte (2/6). Der Planer-Berater der Taconova kann bei Problemen im Planungsprozess durch seine Erfahrungen Planer unterstützen (1/6).

Folgend sind typische **Einwände, Ängste** oder andere **Hindernisse** im Planungsprozess aufgelistet, die sich negativ auf die Wahl eines Produktes auswirken:

- «Was der Bauer nicht kennt, isst er nicht» (1/6).

- Schlechte Erfahrungen mit einem Produkt wirken sich negativ auf einen erneuten Kauf aus (1/6).
- Wenn der Preis eines Produktes von Anfang an zu teuer ist, dann fällt es aus dem Planungsprozess (1/6).
- Angst Fehler zu machen oder etwas zu vergessen (4/6).
- Angst Fehler zu machen bei neuen, innovativen Produkten (2/6).
- Angst davor den Erwartungen der Bauherrschaft nicht gerecht zu werden (1/6).

Einflussfaktoren

Unternehmens- und teaminterne Ziele haben einen grossen Einfluss auf die Produktwahl. Planer sollten in der Produktwahl neutral sein und keine geschäftspolitischen Interessen vertreten, d. h. das perfekte Produkt für den Wunsch der Bauherrschaft finden (1/6). In der Praxis werden jedoch vermehrt Produkte aufgrund von früheren Erfahrungen eingesetzt und darauf geschaut, dass der Planer, wie bereits im Abschnitt mit den geschäftlichen Zielen erwähnt, aus dem Projekt einen Gewinn abwerfen kann. Die Planung wird entsprechend an diesem Ziel ausgerichtet (1/6). Auch das Unternehmensziel, effizient zu arbeiten bewirkt, dass Arbeitsschritte schneller ausgeführt werden müssen, weshalb Planer beim Evaluieren von Produkten vermehrt auf altbewährte Produkte setzen (2/6). Ausserdem wird die Unternehmenskultur, beispielsweise innovativ zu sein, aufgrund der Rahmenbedingungen, nur von wenigen Mitarbeitenden aktiv gelebt (1/6). Ein Planer erwähnt explizit, dass in seinem Unternehmen das Produkt gewählt wird, was am besten für das Projekt passt (1/6).

Im Interview wurde den Planern die Frage gestellt, nach welchen **Faktoren und Kriterien** Produkte für ein Projekt ausgewählt werden. Untenstehend sind die Kriterien aufgelistet:

- Qualität und Leistung des Produktes (5/6)
- Guter Partner / Support / Service im Hintergrund, der, falls etwas nicht funktioniert, schnell reagiert (4/6)
- Transparenz / Ehrlichkeit des Planer-Beraters (4/6)
- Preis (3/6)
- Energieeffizienz / Nachhaltigkeit / Innovation (2/6)
- Langlebigkeit eines Produktes und Unternehmens (2/6)
- Gute Erfahrungen mit dem Produkt (2/6)
- Termingenauigkeit (2/6)
- Schneller Ersatz von defekten Produkten. Lieferung innert 24h (2/6)
- Gute Unterlagen und Dokumentationen (2/6).
- Sympathie gegenüber dem Planer-Berater (2/6)
- Anbieten von gesamtheitlichen Systemlösungen (1/6)

- Vertrauen in den Planer-Berater (1/6)
- Swissness. Schweizer Markt fördern. Berater*in kann kurz vorbeikommen, um das Produkt vorzustellen oder um Fragen zu klären. (1/6)
- Einhaltung der Gesetzgebung (1/6)
- Mund-zu-Mund Propaganda / Meinungen der Fachkolleg*innen (1/6).
- Grösse des Produktes im Verhältnis zum Platzbedarf im Objekt (1/6).

Am Produktentscheidungsprozess ist die Bauherrschaft, Architekt*innen, Installateur*innen, sowie weitere Ingenieur*innen beteiligt. Alle können einen **Einfluss** ausüben wobei die Bauherrschaft (3/6), die Installateur*innen (1/6) oder alle Projektbeteiligten als Ganzes (2/6) schlussendlich das letzte Wort haben.

Informationsbeschaffung / Mediennutzung

Die befragten Planer nutzen folgende **Kanäle zur Informationsbeschaffung**:

- Persönliches Gespräch mit einem/einer Berater*in / Aussendienst (6/6)
- Internet (Google) / Webseite des Herstellers (5/6)
- Schulungen / Seminare / Webinare / Weiterbildungen / Kurse / Produktpräsentationen / Know-how Sitzungen (5/6)
- Fachmedien z. B. Bücher, Zeitschriften (4/6)
- Austausch mit (Fach-)Kolleg*innen / Expert*innen (3/6)
- (Hoch-)schulen / Dozierende / Studienberichte (2/6)
- Neue Gesetzgebungen / Richtlinien / Normen / Trends, kantonale und auch über die Landesgrenzen hinaus (2/6)
- Technische Auskunft der Lieferanten (2/6)
- E-Mail (2/6)
- Dokumente / Prospekte / Flyer in Papierform (2/6)
- Messen (1/6)
- Verbände (1/6)
- Social Media (YouTube, LinkedIn, Instagram) (1/6)
- Newsletter (kurzes E-Mail mit wichtigsten Infos) (1/6)
- Privat / Hobby (Informationen die auch für den Beruf relevant sind) (1/6)
- Fernseher, Radio, Zeitung (1/6)

Die Informationen müssen möglichst einfach und schnell abrufbar sein, da ansonsten nach einem anderen Produkt eines anderen Herstellers gesucht wird (2/6).

Die befragten Planer sind auf folgenden **Social Media** Plattformen angemeldet:

- Facebook (5/6 → 2 aktive / 3 passive Nutzung)
- Instagram (3/6 → 2 aktive / 1 passive Nutzung)
- LinkedIn (2/6 → aktive Nutzung)
- Xing (1/6 → passive Nutzung)
- Kein Social Media (1/6)

Ein Planer spricht das grosse Potenzial von Instagram und LinkedIn an, wobei er Instagram als Präsentations-Channel und LinkedIn als spannende fachliche Plattform einschätzt (1/6). LinkedIn Beiträge sollten innerhalb von zwei bis drei Minuten gelesen werden können (1/6). Ein anderer Planer nutzt Social Media zu 40% geschäftlich wobei die Posts als erster Input dienen und er bei Interesse im Internet nach genaueren Informationen sucht (1/6). Beiträge auf Online-Medien inkl. Social Media müssen besonders «catchy» sein, damit sie wahrgenommen werden. Die Aufmerksamkeit kann durch geeignete Bilder, Videos oder auch durch Schlagwörter auf die Beiträge gezogen werden (3/6). Ausserdem soll darauf geachtet werden, dass Beiträge welche über mobile Geräte eingesehen werden, lesbar gestaltet werden (2/6).

Online-Medien haben gemäss allen Planern keinen Einfluss auf den Entscheidungsprozess bzw. -findung (6/6). Sie bevorzugen den persönlichen Kontakt mit dem Planer-Berater (2/6). Nichtsdestotrotz nimmt man etwas eher an, bzw. braucht ein Produkt eher in einem Projekt, desto präsenter es ist (1/6). Ein befragter Planer berichtet, dass Online-Medien Einfluss auf die Bauherrschaft und Architekten haben, da sie Informationen aufnehmen und im Projekt einbringen. Gemäss Aussage des Planers ist es Fluch und Segen zugleich, da die Bauherrschaft und Architekten dann das Gefühl haben, dass sie es besser wissen, andererseits ist es schön zu sehen, dass ihnen das Projekt am Herzen liegt und sie sich darüber informieren (1/6). Generell sind Selbstberichte zur Beeinflussung der Planer mit Vorsicht zu geniessen, da Beeinflussung auch unbewusst stattfinden kann (Hermanns, 2007).

In Online-Medien interessieren Planer folgende Beiträge:

- Neuheiten / Fortschritte (4/6)
- Technische Beiträge allgemein / aus der Gebäudetechnik (4/6)
- Testberichte / Studien (2/6)
- Innovationen (2/6)
- Informationen beim Erreichen von Zulassungen und Zertifikaten für ein Produkt (1/6)
- Wirtschaftliche Entwicklungen die Auswirkungen auf die Branche haben (z. B. Preiserhöhungen im Stahlhandel) (1/6)
- Beiträge zum Personal (1/6)

Ein Planer bekräftigt, dass sein Fokus früher eher auf Messen war, die Präferenz jedoch im Laufe der Zeit zu Social Media gewechselt hat (1/6).

Auswertung Screening Formulare

Aus den Screening Formularen ging hervor, dass das Durchschnittsalter der Befragten 45 Jahre beträgt, wobei die Altersspanne zwischen 35 – 52 liegt. Die Befragten haben ihren Wohnsitz in Zürich, St. Gallen, Nidwalden, Graubünden und Basel-Landschaft. Zu ihren Interessen und Hobbies gehören vor allem die Technik im Allgemeinen, Arbeiten im Garten, erneuerbare Energien, Biken und die Familie. Der höchste Bildungsstand der Befragten variiert zwischen einer Berufslehre und einem Masterabschluss. Vier Befragte sind in Grossunternehmen (250+ Mitarbeitende) und die restlichen zwei in Klein- und mittelgrossen Unternehmen tätig bzw. selbstständig. Zwei Befragte sind als Mitarbeitende und vier als Führungskräfte beschäftigt. Die Arbeitserfahrung als Planer beläuft sich auf durchschnittlich 15 Jahre (zwischen 4 und 25 Jahre). Folgende Taconova Produkte wurden bislang mehrheitlich durch die sechs befragten Planer in Projekten verwendet:

- Frischwasserstationen (6/6)
- Abgleichventile (3/6)
- Verteilersysteme (2/6)
- Hydraulischer Abgleich – Statisch (2/6)
- Heizungspumpengruppen (2/6)

4.1.4. Persona Konstruktion

Anhand des im Kapitel 3.2.4. beschriebenen 6-Schritte-Konzepts von Pruitt und Adlin (2006) wurden schliesslich verschiedene sich unterscheidende Gruppen identifiziert (siehe Tabelle 5). Zwei von sechs befragten Planern gaben an, sich für das Produkt zu entscheiden, welches am besten für das Projekt passt und den Wünschen der Bauherrschaft entspricht. Ausserdem basiert die Produktwahl auf Teamentscheiden innerhalb des Projektteams. Weiter weisen sie die Eigenschaft auf, auf Social Media aktiv zu sein (2/6). Die restlichen vier Planer entscheiden sich aus Zeit- und Kostengründen für das günstigste Produkt (4/6), wobei sie gerne innovativ agieren würden, ihnen aber vor allem der Preisdruck der Bauherrschaft zum Verhängnis wird (2/6). Einer der vier Planer gibt an, sich auf altbewährte Produkte zu verlassen, weshalb im Entscheidungsprozess keine anderen Produkte berücksichtigt werden (1/6). Alle vier Planer unterliegen schlussendlich dem Produktentscheid der Bauherrschaft und agieren lediglich als Berater (4/6). Zusätzlich sind sie entweder passiv auf Social Media (2/6) oder besitzen keinen Account (1/6). Der Befragte 6 unterscheidet sich dadurch, dass er auf Social Media aktiv ist (1/6). Die im Interview gesammelten Erkenntnissen über seine

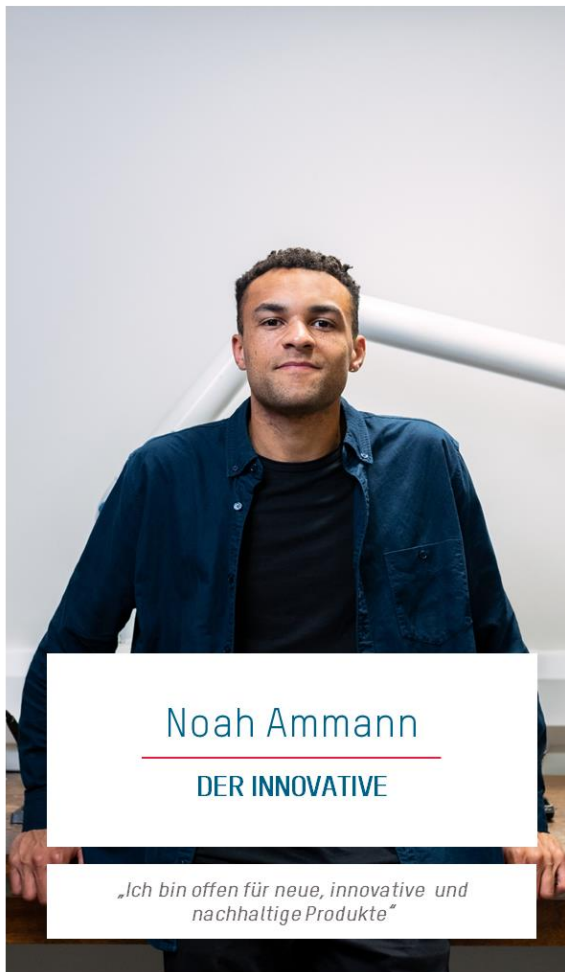
Social Media Aktivität werden der zu Beginn erwähnten Zweiergruppe zugeteilt. Zur Verdeutlichung der Unterschiede, werden die Erkenntnisse in der Tabelle 5 zusammengefasst.

Tabelle 5

Eigenschaften der sich unterscheidenden Befragten

Befragter	Produktwahl	Einflussfaktoren Produktwahl	Social Media Aktivität
Befragter 3	bestes Produkt	Teamentscheid	aktiv
Befragter 4	bestes Produkt	Teamentscheid	aktiv
Befragter 1	Zeit- / Preisdruck	Bauherrschaft	passiv
Befragter 2	Zeit- / Preisdruck	Bauherrschaft	kein Social Media
Befragter 5	Nur Preis ist entscheidend	Bauherrschaft	passiv
Befragter 6	Preis / altbewährtes	Bauherrschaft / Installateur*in	aktiv

Aus der Zuteilung der Befragten ergaben sich zwei Personas, welche nachfolgend dargestellt werden (Abbildung 3 und 4). Um die Personas so authentisch wie möglich darzustellen, wurden sich überschneidende Aussagen teilweise in beiden Personas abgebildet, da gewisse Grundbedürfnisse bei beiden Personas gleich sind (z. B. Bedürfnis nach fachlicher Beratung).



Planer Persona



Alter:	35
Wohnkanton:	St. Gallen
Interessen / Hobbies:	Erneuerbare Energien, Biken
Höchster Bildungsabschluss:	MSc in Bauingenieurwesen
Position:	Mitarbeiter
Arbeitserfahrung als Planer:	8 Jahre

Ziele

- Zu seinen persönlichen Zielen gehört eine zufriedene Kundschaft, gute Kommunikation zur Bauherrschaft, Architekt*innen und Installateur*innen sowie zielorientiertes und effizientes Arbeiten.
- Zu den geschäftlichen Zielen gehört die Gewinnmaximierung sowie das Einsetzen von innovativen, funktionierenden Produkten, welche auch ein wenig teurer sein dürfen als konventionelle Produkte.

Bedürfnisse und Wünsche

- Er entscheidet sich für das Produkt, welches am besten für das Projekt passt und von dem er am meisten überzeugt ist.
- Kriterien für die Produktwahl: Kompetente fachgerechte Beratung auf Augenhöhe, Qualität des Produktes (innovativ, funktionierend, energieoptimiert, nachhaltig), schnelle Verfügbarkeit von Ersatzteilen (Lieferung innert 24h), guter Support / Service, Preis-Leistung, Langlebigkeit des Produktes und des Unternehmens.
- Ein Planer-Berater muss seiner Meinung nach fachlich Top sein und einen Mehrwert zu seinen bisherigen Kenntnissen bieten können.
- Er erwartet, dass die Taconova auch einmal auf ihn zukommt um über Neuheiten zu berichten.

Informationsbeschaffung / Mediennutzung

- Er eignet sich Wissen über das Internet (Google), (Hoch-)Schulen, Weiterbildungen, Fachmedien, Webseite, Social Media, im Austausch mit Kolleg*innen und Allgemein über Mund-zu-Mund Propaganda an.
- Er ist auf Facebook, Instagram und LinkedIn täglich aktiv.
- Beiträge auf Social Media dienen ihm als ersten Input, damit er sich nachher vertiefter mit dem Lieferanten bzw. den Produkten auseinandersetzen kann.
- Beiträge über Neuheiten, Innovationen, Zulassungen / Zertifikate und technische Beiträge aus der Gebäudetechnik interessieren ihn.
- Er bevorzugt es, wenn Beiträge auf LinkedIn in 2-3 Minuten gelesen werden können.
- Beiträge auf Instagram müssen besonders „catchy“ sein, damit er sie wahrnimmt. Er hat es gerne, wenn Beiträge kurze Videos beinhalten.

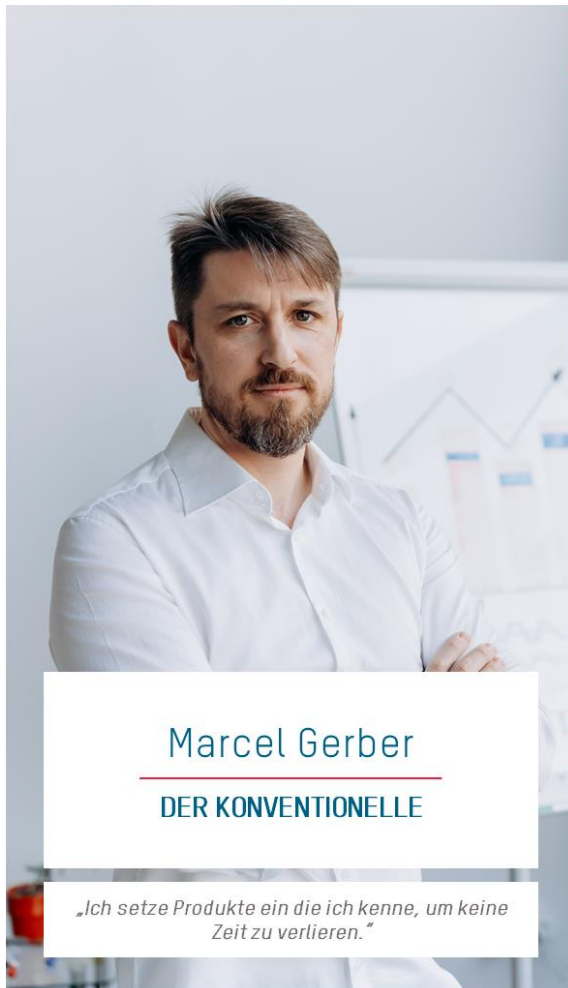
Einflussfaktoren Entscheidungsfindung

- Produktentscheidungen werden meistens im Projektteam getroffen, unter der Voraussetzung, dass die Bauherrschaft ihr Einverständnis erteilt.

Probleme und Ängste

- Zu seinen Problemen gehören unklare Kundenwünsche, zu hohe Erwartungshaltungen, «Der Andere macht es»-Einstellungen, überforderte Ingenieur*innen und die Schuldfrage bei Mehrkosten im Projekt.
- Zu seinen Ängsten gehört, Fehler zu machen (z. B. im Konzept) und den Erwartungen der Bauherrschaft nicht gerecht zu werden. Ausserdem hat er Angst, dass aufgrund mangelnder Erfahrung, neue, innovative Produkte nicht richtig funktionieren.

Abbildung 3. Persona Noah Amman – Der Innovative (Eigene Darstellung, 2021)



Marcel Gerber
DER KONVENTIONELLE

„Ich setze Produkte ein die ich kenne, um keine Zeit zu verlieren.“

Informationsbeschaffung / Mediennutzung

- Er eignet sich Wissen über das Internet (Google), Webseite, Webinare, Schulungen / Kurse, Expert*innen, Verbände, (Hoch-) Schulen, Fachmedien, Freund*innen und über Messen an.
- Neue Gesetzgebungen, Richtlinien, Normen, Trends, kantonal und auch über die Landesgrenzen hinaus, interessieren ihn.
- Wenn er Informationen benötigt, sucht er diese über den persönlichen Kontakt und nicht über Social Media.
- Er ist passives Mitglied auf Facebook, Instagram und Xing.
- Beiträge über Neuheiten, technische Beiträge, Testberichte / Studien und Fortschritte interessieren ihn.

Planer Persona



Alter:	46
Wohnkanton:	Zürich
Interessen / Hobbies:	Technik, Garten
Höchster Bildungsabschluss:	BSc in Gebäudetechnik
Position:	Teamleiter
Arbeitserfahrung als Planer:	21 Jahre

Ziele

- Zu seinen persönlichen Zielen gehört eine zufriedene Kundschaft. Dieses Ziel erreicht er mit sauberer, nachvollziehbarer Arbeit nach bestem Wissen und Gewissen. Zudem strebt er nach einer besseren Work-Life-Balance.
- Zu den geschäftlichen Zielen gehört die Gewinnmaximierung. Ausserdem möchte er seine Dienstleistungen nicht unter seinem Wert verkaufen (Spannungsfeld: Qualität, Zeit, Preis).

Bedürfnisse und Wünsche

- Durch den enormen Zeit- und Preisdruck entscheidet er sich oftmals für ein günstiges Produkt, mit dem er bereits gute Erfahrungen gemacht hat. Wenn er einmal ein innovatives Produkt einsetzen möchte, wird der Vorschlag, meist aus Kostengründen, von der Bauherrschaft zurückgewiesen.
- Er wünscht sich gut auffindbare, vollständige, reine Datenblätter. Er ist kein Fan von Marketingprospekten, benötigt sie dennoch für die Zusammenarbeit mit seiner Kundschaft.
- Kriterien für die Produktwahl: Preis, kompetente Beratung, guten Service im Hintergrund, schnelle Antwort auf Anfragen, Termingenauigkeit, Ehrlichkeit, Vertrauen, gute Erfahrung mit dem Produkt, Swissness / in der Schweiz ansässig, Einhaltung der Gesetzgebung.
- Ein Planer-Berater darf seiner Meinung nach kein typischer Verkäufer sein, der ihm ein Produkt andrehen will, sondern er muss mit fachspezifischem Know-how überzeugen können.

Einflussfaktoren Entscheidungsfindung

- Der Planer agiert in einer beratenden Rolle für Architekt*innen und die Bauherrschaft. Sie sind für die Kosten des Projektes und für das Design des Objektes verantwortlich, was teilweise im Widerspruch mit der Systemlösung des Planers steht. Die Bauherrschaft hat das letzte Wort.

Probleme und Ängste

- Zu seinen Problemen gehören plötzliche Änderungen im Projekt, Zeitdruck, zu hohe Erwartungen, die Arbeit mit dem Faktor Mensch (Nutzungsverhalten), «Der Andere macht es»-Einstellungen, wenig konstruktive Kritik, Verlust von Respekt in Stresssituationen sowie die Schuldfrage bei Mehrkosten im Projekt.
- Er hat Angst davor, im Konzept gewisse Sachen vergessen zu haben.

Abbildung 4. Persona Marcel Gerber – Der Konventionelle (Eigene Darstellung, 2021)

Die Personas wurden nach ihrer Erstellung an die Auftraggeberin gesendet und wurden validiert. Zusätzlich wurden die Persona Zuteilungen von den befragten Planern im Customer Journey Interview bestätigt.

4.1.5. Vergleich der validierten Personas mit Pre-Personas

Nachfolgend werden die validierten Personas aus dem Kapitel 4.1.4. mit den Aussagen der Teilnehmenden des Workshops zur Pre-Persona-Erstellung (siehe Kapitel 4.1.2.) verglichen. Da im Workshop die Zeit nicht ausreichte, um den definierten Pre-Personas die besprochenen Eigenschaften zuzuweisen, werden die Pre-Personas und die besprochenen Eigenschaften getrennt betrachtet.

66 von 72 (92%) der im Pre-Persona Workshop gemachten Aussagen wurden in den Interviews mindestens ein Mal erwähnt. Somit decken sich die Vorstellungen der Workshop Teilnehmenden grösstenteils mit den Äusserungen der Planer im Interview, was auf ein grosses Verständnis der Kundschaft seitens der Taconova hindeutet.

Vergleicht man aber die Pre-Persona 1 und 2 mit dem «Innovativen» und dem «Konventionellen», dann sind diverse Unterschiede auszumachen. Bei den Pre-Personas sind die Hauptmerkmale meistens auf das Alter zurückzuführen. Die Pre-Persona 1 stellt einen jungen und die Pre-Persona 2 einen älteren, erfahreneren Planer dar. Wie sich in den Interviews gezeigt hat, sind die Unterschiede zwischen den Personas nicht auf das Alter, sondern auf die Produktwahl, Einflussfaktoren auf der Produktwahl und die Social Media Aktivität zurückzuführen.

4.2. Phase 2: Erstellung von Customer Journeys

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Customer Journey Interviews dargelegt und anschliessend tabellarisch dargestellt. Zudem werden die Customer Journeys der beiden Personas verglichen. Wie bereits in der Methodik (siehe Kapitel 3.3.1.) erwähnt, wurde das Interview in vier Phasen aufgeteilt: Die strategische Planung, Vorstudie, Projektierung und Ausschreibung. Auch in der Customer Journey Erstellung werden die Aussagen ins Verhältnis gesetzt, um eine Gewichtung zu ermöglichen (z. B. 2/4). Zur Customer Journey der Persona «Der Innovative» wurden zwei Planer und zur Persona «Der Konventionelle» vier Planer befragt (siehe Kapitel 3.3.1.).

4.2.1. Ergebnisse Interviews – Der Innovative

Die Taconova wird in der Planung erstmals berücksichtigt, wenn ein Projektkonzept steht (1/2) oder in der Ausschreibungsphase, wenn es darum geht, welches Produkt man

ausschreibt (1/2). Als möglicher Weg, wie die Taconova in der Planung berücksichtigt werden könnte, zählen die befragten Planer folgende Punkte auf:

- Social Media Posts, Infos aus dem Internet oder auch Informationen eines Planer-Beraters können dazu führen, dass man die Produkte der Taconova im Hinterkopf behält (1/2)
- Mund-zu-Mund Propaganda (z. B. durch Kolleg*innen) (1/2)
- Anbieten von gesamtheitlichen Systemlösungen (1/2)

Schlussendlich geht es darum, ob ein Produkt für das Projekt passt oder nicht (1/2).

Strategische Planung

In der strategischen Planung gilt es für den Planer, das Projekt vorzubereiten. Dafür muss die Bauherrschaft in der Planung miteinbezogen werden, damit man gemeinsam die Planung sauber vorbereiten und mit der nächsten Phase beginnen kann. Dazu macht sich der Planer zu Leistungen, Kältesysteme, Heizungssysteme, Lüftungssysteme, Vorgaben, Räume die speziell belüftet, beheizt oder entfeuchtet werden müssen Gedanken. In der strategischen Planung kommt er durch den Planer-Berater, Social Media, der Taconova Webseite und dem Internet mit der Taconova in Berührung. Der Planer interagiert in dieser Phase circa zwei Mal mit dem Planer-Berater und zwei bis vier Mal mit der Webseite der Taconova. Die Interaktion mit dem Planer-Berater dauert ungefähr 30 Minuten bis zwei Stunden. Der Planer spricht von einem super Paket zwischen dem Gespräch mit dem Planer-Berater und der Webseite der Taconova und bewertet seine Zufriedenheit mit der Note 8 (1 = sehr unzufrieden / 10 = sehr zufrieden). Seine emotionale Verfassung in der strategischen Phase beschreibt der Planer als konstruktiv und entspannt. Es kann zwar zu bösen Worten kommen, aber man muss die Ruhe bewahren und klar und strukturiert arbeiten. Ihm bereiten der Anfang und das Ende eines Projektes immer am meisten Freude. Zu den Problemen während der strategischen Phase gehören Unklarheiten bzw. Unstimmigkeiten in der Zusammenarbeit mit der Bauherrschaft, Fehler in der Strategie und der Kostenfaktor. Teils möchte die Bauherrschaft zu viel und vergisst die Kosten, andererseits kann es auch sein, dass die Bauherrschaft das Projekt möglichst günstig realisieren will, was nicht immer möglich ist. Ansonsten läuft die strategische Planung grösstenteils gut, solange alle am Projekt beteiligten Parteien involviert werden und ein klarer Leitfadens bzw. eine klare Struktur inklusive dem Leistungsbeschrieb besteht. Der befragte Planer erkennt bei der Taconova in dieser Phase kein Verbesserungspotenzial (1/2).

Bei dem anderen befragten Planer der Persona «der Innovative» beginnt der Planungsprozess erst in der Projektierungsphase (1/2).

Vorstudie

In der Vorstudie besteht das Ziel des Planers darin, eine klare Struktur bzw. ein klares Konzept zu erreichen und zu wissen, was die Bauherrschaft und was er als Planer möchte. Der Planer macht sich vor allem leistungsbedingte Gedanken darüber, wo er am meisten für die Bauherrschaft rausholen kann, welche Strukturen man bereinigen und wie der gesamte Prozess optimiert werden kann. Über den Planer-Berater, den Innendienst, die Webseite und Social Media kommt der Planer mit der Taconova in Berührung. Meist geht es in der Interaktion um leistungsbezogene und technische Abklärungen. Der Planer interagiert mit dem Planer-Berater im Zeitraum von ein bis zwei Monaten zwei bis vier Mal. Die Dienstleistungen der Taconova wurden in der Vorstudie als sehr gut bewertet (Note 8). Die emotionale Verfassung in der Vorstudie wurde als entspannt bezeichnet. Jedoch besteht Konfliktpotenzial, da in dieser Phase viele Emotionen im Spiel sind und es zu vielen Diskussionen kommt. Als Probleme stellten sich unklare Definitionen des Projektes, des Anforderungsprofils und der Kosten heraus. Ausserdem möchte man im Projekt sehr viel erreichen, muss aber auf die Kosten achten. Eine gute Kommunikation und ein perfektes Zusammenspiel im Projektteam, in dem jede Meinung angehört wird, macht den Erfolg dieser Phase aus. Verbesserungspotenzial wurde in dieser Phase keines erkannt (1/2).

Projektierung

In der Projektierung ist das übergeordnete Ziel der Planer, anhand der Bedürfnisse der Bauherrschaft ein Projekt zu generieren (1/2). Dazu müssen die Kosten eruiert und nachgeführt werden sowie Kostenvoranschläge geprüft werden. Des Weiteren, muss geprüft werden, ob die Umsetzung ausführbar ist und schlussendlich muss eine saubere Übergabe an die Bauherrschaft mit sämtlichen Planer-Unterlagen, Baueingaben, behördliche Abklärungen, Beschreibungen etc. stattfinden (1/2). Schlussendlich sollte die Projektierung vollständig fertiggestellt sein (1/2). Folgende Fragen stellen sich die Planer während der Projektierung: Wie kann man das Projekt mit einem möglichst günstigen und qualitativ hochwertigen Produkt planen? (1/2) Welche Produkte sind zum Zeitpunkt des Baustarts verfügbar? (1/2) Wie sehen die Platzverhältnisse aus? (1/2) Erhalte ich zum Produkt einen guten Service? (1/2) Sind die Produkte nachhaltig? (1/2) Sind es exotische Produkte, bei denen man in fünf Jahren nicht weiss ob es noch eine Servicestelle gibt? (1/2) Entspricht das geplante den Bedürfnissen der Bauherrschaft? (2/2) Dabei geht es vielfach um das Optimieren des Projektes (2/2). Touchpoints mit der Taconova sind der Planer-Berater (2/2), die Entwicklungsabteilung (1/2), der Produktmanager (1/2), die Webseite (u.a. technische Unterlagen und Bedienungsanleitungen) (1/2), das Internet (1/2) und Social Media (1/2). In der Projektierungsphase finden Beratungsgespräche mit dem Planer statt, um das passende Produkt für das Projekt zu finden (2/2). Bei speziellen Projekten wird der Kontakt zur

Entwicklungsabteilung der Taconova gesucht, um eine ideale Systemlösung zu finden oder ein neues Produkt, passend für das Projekt, entwickeln zu lassen (1/2). In einer Zeitspanne von 3 – 6 Monaten finden zwischen zwei bis vier Gespräche mit dem Planer-Berater statt, welche normalerweise ein bis zwei Stunden dauern, bei Problemen auch vier Stunden (2/2). Die Planer sind mit den Dienstleistungen der Taconova sehr zufrieden (Note 8,5) (2/2). Vor allem die Interaktion mit dem (technischen) Aussendienst bzw. Planer-Berater wird gelobt (2/2). Ein fachliches Gespräch auf Augenhöhe kann garantiert werden (1/2). Falls der Aussendienst keine Antwort auf eine Frage weiss, gibt es immer Mitarbeitende innerhalb der Taconova, die die Frage beantworten können (1/2). Auf emotionaler Ebene fühlen sich Planer während der Projektierung aufgrund des hohen Zeitdrucks angespannt, gestresst aber gleichzeitig erfreut, wenn die Planung abgeschlossen ist (2/2). Wie bereits mehrfach erwähnt, ist die Bauherrschaft auch in dieser Phase ziemlich entscheidungsfreudig, was die Planung mühsam gestaltet (1/2). Deshalb kommt es mehrfach zu Änderungen von Produkten oder Produkttypen (1/2). Ausserdem kommt es vor, dass Diskrepanzen zwischen Planern und der Bauherrschaft bezüglich den Ausführungsplänen gibt (1/2). Ein weiteres Problem stellt das Nichteinhalten von Leistungen von z. B. Installateur*innen dar (1/2). Planer-Berichten zufolge treten mit Produkten der Taconova kaum Probleme auf (1/2). Ein Planer berichtet, dass die Mitarbeitenden der Taconova mit sehr viel Herzblut arbeiten und sich viele Gedanken zum Projekt machen (1/2). Die Diskussionen mit der Taconova werden als sehr interessant und zielführend wahrgenommen (1/2). Schlussendlich freut sich jeder Planer über ein positives Feedback der Bauherrschaft (1/2). Folgende Verbesserungen schlagen die Planer der Taconova vor:

- Einrichtung eines Archives auf der Webseite der Taconova mit alten Bedienungsanleitungen (1/2).
- Zur Verfügung stellen von leichten BIM-Dateien. Sehr grosse und detaillierte CAD-Dateien überlasten die Gebäudetechniksysteme (1/2).


Ausschreibung

Die beiden befragten Planer sind sich in der Handhabung der Ausschreibung einig. Sie schreiben nur neutral aus, wenn dies gewünscht ist oder man dazu verpflichtet ist (öffentliche Ausschreibungen) (2/2). Es ist ein absolutes «No Go», dass man Ausschreibungen neutral ausschreibt, da sich ein Planer im Voraus bereits massiv Gedanken zum Projekt gemacht hat (2/2). Öffentliche Ausschreibungen werden so formuliert, damit man weiss, welches Produkt der Planer eingeplant hat (1/2). Kleinere Produkte, wie z. B. Wasserhähne, werden meist neutral ausgeschrieben (1/2).

Zu den Zielen der Planer gehört in der Ausschreibung, wie in allen Phasen, die beste Leistungsabwicklung nach den Bedürfnissen der Bauherrschaft (2/2). Ausserdem sollten effiziente und nachhaltige Anlagen eingeplant werden, auf die man sich verlassen kann (1/2). Trotz allem, dass kein extremer Preisdruck wie bei dem «Konventionellen» besteht, freut sich auch der «Innovative» wenn das Budget eingehalten oder sogar unterboten werden kann (2/2). Während der Ausschreibung interagieren Planer mit dem Planer-Berater (2/2), dem Innendienst (1/2) und der Webseite (1/2). Oftmals werden Rückfragen zu eingegangenen Offerten oder Änderungen im Projekt gestellt (1/2). Weitere Interaktionen betreffen die Kosten, die Technik, Optimierungsphasen, Neuheiten und die saubere Abwicklung (1/2). Die Interaktionen mit der Taconova sind meist von kurzer Dauer (1 – 4 Mal, 10 Minuten, innerhalb von 1 – 3 Monaten) (2/2). Die Planer sind sehr zufrieden mit den Dienstleistungen der Taconova und haben nichts daran auszusetzen (Note 8,5) (2/2). Während der Ausschreibung fühlen sich die Planer gestresst, angespannt, konzentriert und erfreut, wenn die Ausschreibung abgeschlossen ist (2/2). Auch in der Ausschreibungsphase besteht ein grosser Zeitdruck (2/2). In der Ausschreibung können viele Probleme auftreten. Beispielsweise können Dinge in der Ausschreibung vergessen oder verdreht werden, Lieferanten können Dinge vergessen in der Offerte aufzuführen, es ist möglich das geplante Produkte nicht mehr auf dem Markt sind und es kann zu Preiserhöhungen kommen, was zu höheren Kosten führt (1/2). Ausserdem kann es sein, dass unklare Definitionen von z. B. Anlagen in der letzten Planungs-Phase sich negativ auf die Ausschreibung auswirken (1/2). Schliesslich wurde die Arbeit des Planers erfolgreich ausgeführt, wenn es keine Rückfragen zur Ausschreibung gibt (1/2). Verbesserungsvorschläge gibt es von Seiten der Planer keine (2/2). Sie vertreten die Meinung, dass die Taconova ihre Hausaufgaben gut macht und das lange Bestehen auf dem Markt darauf zurückzuführen ist (1/2).

Nachfolgend sind die Ergebnisse der Interviews des «Innovativen» in tabellarischer Form dargestellt (Tabelle 6).

Tabelle 6
Customer Journey Map – «Der Innovative»

Customer Journey – «Der Innovative» 				
	Strategische Planung	Vorstudie	Projektierung	Ausschreibung
Schritte	Anfrage und Analyse	Vorlegen eines Konzeptes	Vorprojekt, Bauprojekt, Bewilligungsverfahren / Auflageprojekt	Ausschreibung, Offertvergleich, Vergabe
Beschreibung der Schritte	<i>Der Planer erhält eine Anfrage von der Bauherrschaft. Diese beinhaltet die Bedürfnisse, Ziele und Rahmenbedingungen für das Projekt. Anhand der Unterlagen der Bauherrschaft (Skizzen, Pläne, etc.) eruiert der Planer, ob er die vorhandenen Ressourcen (Personal / Zeit) hat, um die Anfrage anzunehmen. Es stellt sich die Frage der Wirtschaftlichkeit. Ausserdem erstellt der Planer einen Kostenvoranschlag für die Vorstudie, Projektierung, Ausschreibung, Ausführungsplanung bis hin zur Baubegleitung und Werkabnahme.</i>	<i>Wird die Anfrage angenommen, konzipiert der Planer mögliche Lösungsvorschläge und unterbreitet der Bauherrschaft einen Vorschlag. In der Konzipierung werden Machbarkeitsstudien durchgeführt und energetische Varianten aufgezeigt. Allfällige Subventionen werden geprüft.</i>	<i>Wird der Vorschlag angenommen, hat der Planer die Aufgabe, das Konzept in ein Projekt umzusetzen. Dazu werden Dokumente, Berichte und Nachweise wie z.B. Pläne, Modelle, Sicherheitspläne, Berichte zur Umweltverträglichkeit, etc. erstellt. Ausserdem, werden wichtige Unterlagen (z.B. behördliche Vorentscheide) ergänzt. Im Bauprojekt werden die Konzepte bereinigt und Detailpläne erstellt. Unterlagen werden ergänzt und zu einem Bauprojekt zusammengestellt. Zudem werden Unterlagen für Spezialbewilligungen, Konzessionsgesuche und Gesuche für Landerwerb erstellt sowie das Bauprojekt an behördliche Auflagen angepasst.</i>	<i>Sämtliche für die Ausschreibung relevanten Unterlagen Pläne, Beschriebe, Verzeichnisse und Konzepte werden erstellt. Danach werden Offerten bei den Handels- und Installationsunternehmen eingeholt und in die Ausschreibung integriert. Normalerweise sollten die Produkte neutral ausgeschrieben und nur die technischen relevanten Leistungsdaten aufgeführt werden, wobei es je nach Planer unterschiedlich gehandhabt wird. Anschliessend werden die Offerten verglichen, Verhandlungen geführt und Aufträge an die Unternehmen mit der besten Offerte vergeben.</i>
Ziele des Planers	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Vorbereitung des Projektes • Bauherrschaft miteinbeziehen • Gemeinsam die strategische Planung sauber vorbereiten, damit man mit der nächsten Phase starten kann 	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichen einer klaren Struktur • Wissen darüber, was die Bauherrschaft möchte • Wissen darüber, was man als Planer möchte 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt anhand den Bedürfnissen der Bauherrschaft generieren • Kosten eruiieren und nachführen • Kostenvoranschläge prüfen • Prüfen ob Umsetzung ausführbar ist • Klare Übergabe an die Bauherrschaft mit sämtlichen Planer-Unterlagen, Baueingaben, behördlichen Abklärungen, Beschreibungen, etc., damit alles fertig geplant ist 	<ul style="list-style-type: none"> • Beste Leistungsabwicklung nach den Bedürfnissen der Bauherrschaft • Effiziente, nachhaltige und coole Anlagen planen, auf die man sich verlassen kann • Einhalten oder Unterbieten des Budgets
Gedanken der Planer	<ul style="list-style-type: none"> • Überlegungen zu Leistungen, Kältesysteme, Heizungssysteme, Lüftungssysteme, Vorgaben, Räume die speziell belüftet, beheizt oder entfeuchtet werden müssen. Es geht um die ganze Abwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wo kann ich am meisten für die Bauherrschaft rausholen? • Wo kann man optimieren? • Welche Strukturen können bereinigt werden? • Wie kann der Prozess optimiert werden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie kann man das Projekt mit einem möglichst günstigen und qualitativ hochwertigen Produkt planen? • Welche Produkte sind zum Zeitpunkt des Baustarts verfügbar? • Wie sehen die Platzverhältnisse aus? • Erhalte ich zum Produkt einen guten Service? • Sind die Produkte nachhaltig? • Sind es exotische Produkte, bei denen man in fünf Jahren nicht weiss ob es noch eine Servicestelle gibt? • Entspricht das Geplante den Bedürfnissen der Bauherrschaft? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist alles in der Ausschreibung erwähnt? Wurde nichts vergessen? • Kann die Anlage funktionieren? • Ist die Anlage wirklich effizient und nachhaltig? • Wurde das Budget eingehalten? • Wird man den Vorstellungen der Bauherrschaft gerecht? • Leistungs-, kosten- und betriebskostenbedingte Gedanken zum Projekt

	Strategische Planung	Vorstudie	Projektierung	Ausschreibung
Touchpoints	<ul style="list-style-type: none"> • Planer-Berater • Social Media • Webseite • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Planer-Berater • Innendienst • Webseite • Social Media 	<ul style="list-style-type: none"> • Planer-Berater / Aussendienst • Entwicklungsabteilung • Produktmanagement • Webseite • Internet • Social Media 	<ul style="list-style-type: none"> • Planer-Berater • Innendienst • Webseite
Kommentare zu den Touchpoints		<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsbezogene und technische Abklärungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Abklärungen mit dem Planer-Berater um zu schauen, welches Produkt der Taconova für das Projekt ideal ist • Bei besonderen Anlagen wird der Kontakt mit der Entwicklungsabteilung gesucht, um eine ideale Systemlösung zu finden oder teilweise etwas Neues entwickelt 	<ul style="list-style-type: none"> • Oft werden Rückfragen zu eingegangenen Offerten und Änderungen im Projekt getätigt • Sonstige Interaktionsthemen: Kosten, Technik, Optimierungsphasen, Neuheiten, saubere Abwicklung
Dauer der Interaktion mit den Touchpoints	<ul style="list-style-type: none"> • Planer-Berater: 2x 30min bis 2h (Vorbesprechung) • Webseite: 2-4x 	<ul style="list-style-type: none"> • Planer-Berater: 2-4x im Zeitraum von 1-2 Monaten (je nach dem auch bis zu 6 Monaten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Planer-Berater: 2-4x 1-2h, bei Problemen auch 4h (teilweise lange keine Interaktion) in einer Zeitspanne von 3-6 Monaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr wenige und nur kurze Interaktionen • 1-4x 10min in einer Zeitspanne von 1-3 Monaten
Zufriedenheit Skala 1-10 (1 = sehr unzufrieden / 10 = sehr zufrieden)	8	8	8,5	8,5
	<ul style="list-style-type: none"> • Das ganze Paket ist super (Gespräch mit dem Planer-Berater und Webseite) 	<ul style="list-style-type: none"> • Empfangen Interaktion mit der Taconova als sehr gut 	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktion mit Aussendienst ist super, denn er weiss, was er macht • Man kann jederzeit auf Augenhöhe mit dem Aussendienst reden • Wenn jemand in der Taconova etwas nicht weiss, kann die Frage bestimmt jemand anderes beantworten 	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt nichts auszusetzen

	Strategische Planung	Vorstudie	Projektierung	Ausschreibung
Emotionale Verfassung	<ul style="list-style-type: none"> • konstruktiv, entspannt 	<ul style="list-style-type: none"> • entspannt, jedoch Konfliktpotenzial 	<ul style="list-style-type: none"> • angespannt, gestresst 	<ul style="list-style-type: none"> • gestresst, angespannt, konzentriert, erfreut
Kommentare zur emotionalen Verfassung	<ul style="list-style-type: none"> • Es kann zu bösen Worten kommen, aber man muss Ruhe bewahren und klar und strukturiert Arbeiten • Der Anfang und das Ende eines Projektes machen am meisten Freude 	<ul style="list-style-type: none"> • Am meisten Mühe bereitet die Vorstudie, da es zu vielen Diskussionen kommt und viele Emotionen im Spiel sind 	<ul style="list-style-type: none"> • Grosser Zeitdruck 	<ul style="list-style-type: none"> • Grosser Zeitdruck bis man ausschreibt • Ausschreibungsphase ist eine schöne Phase, da die Planung vorüber ist. Man muss nur noch auf die Offerten warten und diese vergleichen
Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • Unklarheiten bzw. Unstimmigkeiten in der Zusammenarbeit mit der Bauherrschaft • Fehler in der Strategie • Bauherrschaft möchte zu viel und vergisst die Kosten • Bauherrschaft möchte meistens alles möglichst günstig, was aber nicht immer funktioniert 	<ul style="list-style-type: none"> • Unklare Definition des Anforderungsprofils, Kosten und allgemeine Planung des Projektes • Meistens möchte man sehr viel, aber schlussendlich muss man auch auf die Kosten achten 	<ul style="list-style-type: none"> • Architekt * innen und Bauherrschaft sind sehr entscheidungsfreudig, was die Planung mühsam gestaltet • Diskrepanz zwischen Ausführungsplänen und den Wünschen der Bauherrschaft • Projekte werden zu kurzfristig geplant. Planer werden erst kurz vor der Ausführung hinzugezogen • Leistungen können nicht eingehalten werden • Produktänderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Es kann sein, dass Sachen in der Ausschreibung vergessen oder verdreht werden • Auch Lieferanten können in der Offerte Dinge vergessen haben • Leistungen können nicht eingehalten werden • In der Projektierung wurden nicht alle Aspekte klar definiert, was sich negativ auf die Ausschreibung auswirkt • Geplante Produkte sind nicht mehr auf dem Markt • Preiserhöhungen, was zu höheren Kosten führt
Positive Punkte im Prozess	<ul style="list-style-type: none"> • Die Vorbereitung läuft gut, wenn man alle Parteien involviert und einen klaren Leitfaden bzw. eine klare Struktur hat inkl. Leistungsbedarf und -beschreibung 	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Kommunikation und klare Vorgaben führen zu einem guten Projekt • Alle möglichen Projektteilnehmenden müssen angehört und ihre Expertisen ins Projekt eingebracht werden • Wenn das Zusammenspiel im Projektteam gut ist, dann kann das Projekt erfolgreich sein 	<ul style="list-style-type: none"> • Mit den Produkten der Taconova gibt es fast nie Probleme • Von Seiten der Taconova ist man stets mit Herzblut mit dabei und macht sich intensiv Gedanken • Zusammenarbeit beim Optimieren von Projekten führt zu interessanten Diskussionen mit der Taconova • Positives Feedback der Kundschaft (Bauherrschaft) motiviert die Planer 	<ul style="list-style-type: none"> • Solange keine Rückfragen von Seiten der Lieferanten kommen, wurde die Ausschreibung richtig durchgeführt
Potenzial für Verbesserungen	<ul style="list-style-type: none"> • Sehen in dieser Phase kein Verbesserungspotenzial • Die Taconova ist ständig an Verbesserungen dran 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen kein Verbesserungspotenzial in dieser Phase 	<ul style="list-style-type: none"> • Wäre gut, wenn man auf der Homepage ein Archiv mit alten Bedienungsanleitungen aufschalten könnte • Wäre gut, wenn man den Planern leichte BIM-Dateien zur Verfügung stellen könnte. Sehr detaillierte und grosse Dateien überlasten die Gebäudetechniksysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen kein Verbesserungspotenzial in dieser Phase

4.2.2. Ergebnisse Interviews – Der Konventionelle

Die Taconova wird in der Planung erstmals beim Aussprechen des Bedürfnisses der Bauherrschaft (1/4), im Vorprojekt (2/4) oder sobald ein Konzept erstellt wurde (1/4), berücksichtigt. Als möglicher Weg, wie die Taconova in der Planung berücksichtigt werden könnte, zählen die befragten Planer folgende Punkte auf:

- Newsletter über neue oder optimierte Produkte (1/4)
- Mitteilen von Neuigkeiten über den Planer-Berater. Kontakte mit Planern pflegen und sich regelmässig austauschen (2/4)

Es kommt vor, dass Planer proaktiv auf die Taconova zukommen (1/4).

Strategische Planung

In der strategischen Planung gilt es, die Bedürfnisse der Bauherrschaft abzuklären und ein grobes, einfaches und kostengünstiges Konzept auszuarbeiten. Der Preisdruck besteht bereits von Beginn an. Planer machen sich während der strategischen Planung Gedanken zu den Bedürfnissen der Bauherrschaft, Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit, Funktionalität, zu den Platzverhältnissen, zur Energieeffizienz, zu erneuerbaren Energien und behalten laufende Abstimmungen im Auge, die Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit haben könnten. Sie kommen über den Planer-Berater, der Webseite (Downloads z. B. Datenblätter, Messblätter), dem Auslegetool für Frischwasserstationen und durch angeforderte Offerten mit der Taconova in Berührung (1/4). In den meisten Fällen kommt es während der strategischen Planung noch zu keinen Touchpoints mit der Taconova (3/4). Wenn es zur Interaktion kommt, dann geht es meistens um spezifische Fragen zu einem Produkt (1/4). In erster Linie geht es in der strategischen Phase darum, die Bedürfnisse der Bauherrschaft abzuklären. Die Interaktionen mit dem Planer-Berater bzw. Aussendienst dauert bei einem Gespräch vor Ort circa eine Stunde und via Telefon 15 – 20 Minuten. Auf der Download Seite werden 30 – 45 Minuten verbracht. Das Auslegetool nimmt 30 – 40 Minuten in Anspruch. Mit einer Note von 9 (1 = sehr unzufrieden / 10 = sehr zufrieden) sind die Planer mit den Dienstleistungen der Taconova in dieser Phase sehr zufrieden. Der Planer-Berater der Taconova wird als sehr kompetent eingestuft. Er ist schnell, verfügt über ein breites Wissen und weiss eine grosse Erfahrung aus. Bei Unklarheiten ist er ehrlich und sagt, wenn er noch etwas abzuklären hat. Ausserdem erhält man Support, wenn man ihn braucht. Das Auslegungstool erleichtert den Arbeitsalltag enorm. Auch wenn man eine Richtofferte anfordert, wird diese schnell ausgestellt. Die emotionale Verfassung in der strategischen Planung wird als spannend, entspannt und euphorisch beschrieben. Es wird berichtet, dass der Druck zu Beginn eines Projektes noch gering ist und von Phase zu Phase steigt, bis sie in der Ausführung ihren Höhepunkt erreicht. Die Euphorie ist zu Beginn eines Projektes am

grössten, da man viele Ideen hat. Im Verlaufe des Projektes nimmt sie stetig ab, da man feststellt, dass die Mehrheit der Ideen nicht umgesetzt werden können. Trotzdem wird diese Phase als die schönste Phase empfunden, da man aus dem Vollen schöpfen kann (Ideen, Erfahrung). Probleme tauchen auf, wenn es Diskrepanzen zwischen den Vorstellungen der Bauherrschaft und des Planers kommt. Teilweise gibt die Bauherrschaft zu wenige Daten oder unklare Definitionen der Bedürfnisse an die Planer heraus, wo es für den Planer nicht möglich ist, sich ein Bild von dem Projekt zu machen. Ausserdem werden Bedürfnisse von der Bauherrschaft formuliert, die nicht umsetzbar sind. Zudem ist es möglich, dass die Bedürfnisse der Bauherrschaft nicht richtig abgefragt werden. Aufgrund wechselnder Bedürfnisse der Bauherrschaft, können viele Änderungen im Konzept anfallen, was die Kosten zusätzlich erhöht. Innerhalb eines Planerbüros wird teilweise schlecht kommuniziert. Weiter haben Planer mit dem Platzbedarf zu kämpfen. Wenn die Kommunikation innerhalb des Projektes gut läuft, wird die strategische Planung von Erfolg gekrönt sein. Als Verbesserungsvorschlag rät ein Planer der Taconova, alle Unterlagen (auch Elektroschemas und Verdrahtungspläne) auf der Webseite hochzuladen, damit nicht ständig der Planer-Berater kontaktiert werden muss und wertvolle Zeit verloren geht (1/4).

Die strategische Planung wird teilweise gemeinsam in der Vorstudie durchgeführt. Es ist auch möglich, dass der Planungsprozess erst in der Vorstudie beginnt.

Vorstudie

In der Vorstudie werden ausgearbeitete Varianten selektioniert bzw. definiert, welche Produkte für das Projekt eingesetzt werden (2/4). Zudem gehört es zum Ziel der Planer, der Bauherrschaft innovative, neue Produkte oder auch erneuerbare Energien schmackhaft zu machen, mit der Begründung, dass durch Subventionen und den geringeren Unterhalt langfristig weniger Kosten anfallen als bei üblichen Produkten (2/4). Die Planer machen sich Gedanken darüber, ob die Kosten im Rahmen sind (1/4), kantonale Vorschriften und SIA-Normen eingehalten werden (1/4), die Rahmenbedingungen stimmen (1/4), die Produkte effizient und erneuerbar sind (1/4), genügend Platz vorhanden ist (1/4), wie viele Personen im Gebäude leben (1/4) und wieviel Lärm das Produkt produziert (1/4). Zu den Touchpoints mit der Taconova gehören in der Vorstudie der Planer-Berater / Aussendienstmitarbeitende / Techniker*innen (4/4), ein/e Spezialist*in im Innendienst (1/4), die Webseite (Downloads: Datenblätter, Produktkatalog) (2/4), das Internet (1/4), das Auslegetool von Frischwasserstationen (1/4) und das Offertenwesen (1/4). Der Kontakt zur Taconova wird erst gesucht, wenn der Planer sich vorgängig konkrete Gedanken zum Projekt gemacht hat (2/4). Planer wünschen lieber Techniker*innen statt typische Verkäufer*innen als Berater*innen (1/4). Die Interaktion mit dem Planer-Berater der Taconova dauert bei telefonischen Abklärungen 15 – 20 Minuten, bei persönlichem Kontakt vor Ort eine bis drei

Stunden. Das Durchforsten der Downloads nimmt circa 30 Minuten in Anspruch. Weitere 30 – 45 Minuten werden für Berechnungen im Auslegungstool für die Frischwasserstationen benötigt (4/4). Die Dienstleistungen der Taconova werden mit der Note 8,8 benotet (4/4). Es wurden ausschliesslich gute Erfahrungen mit dem Planer-Berater gemacht (4/4). Er bringt gute Erklärungen zu seinen Aussagen, was es einfacher macht die Produkte der Bauherrschaft schmackhaft zu machen (2/4). Man erhält jederzeit eine kompetente Rückmeldung bei Fragen (4/4). Weiter werden das Dimensionierungsblatt, Datenblätter und das Auslegungstool als super bezeichnet (1/4). Das Wort «intensiv» beschreibt die Vorstudie am besten (4/4). Zu Beginn der Vorstudie ist die Stimmung zwar entspannt, der Druck nimmt jedoch, je näher der Abgabetermin kommt, immer stärker zu (2/4). Zu den Problemen in dieser Phase gehören viele Änderungen im Projekt (2/4). Ausserdem werden diverse Dinge vergessen (1/4). Des Weiteren wird durch ungenügende Planung in der vorherigen Phase in die nächste Phase übergegangen, ohne dass das Konzept ausgearbeitet ist (1/4). Je eingespielter das Team ist und je besser die Kommunikation stattfindet, desto erfolgreicher verläuft die Planung (2/4). In der Vorstudie wird von den Planern kein Verbesserungspotenzial bei der Taconova erkannt (4/4).

Projektierung

Alles was in den letzten beiden Phasen geplant wurde, muss in der Projektierung ausgearbeitet werden (4/4). Dazu werden Detailpläne erstellt (3/4). Ein befragter Planer plant nicht bis ins kleinste Detail, da es bis zur Ausführung noch zu vielen Änderungen kommen kann (1/4). Planer machen sich Gedanken dazu, ob alles funktioniert, nichts vergessen wurde, die eingeplanten Produkte noch ins Projekt passen oder neue Offerten eingeholt werden müssen (3/4). Ausserdem muss man sich Gedanken darüber machen, wie die Anlage unterhalten werden soll (App, Servicevertrag) (1/4). Während der Projektierung kommen Planer mit dem Planer-Berater bzw. Techniker*innen der Taconova (4/4), dem Offertenwesen (1/4) und der Webseite (z. B. Marketingprospekte, Datenblätter) (2/4) in Berührung. Die Interaktion mit dem Planer-Berater dauert etwa 15 – 30 Minuten. Das Anfragen einer Offerte dauert etwa eine bis zwei Stunden. Auf der Webseite verweilt man nur sehr kurz um beispielweise ein Marketingprospekt herunterzuladen (4/4). Insgesamt erhält die Taconova für ihre Dienstleistungen auch in der Projektierung die Note 8,8 (4/4). Vor allem die kompetente, zielführende und freundliche Beratung, werden von den Planern hervorgehoben (4/4). Zudem fühlen sich die Planer ernstgenommen (4/4). Die emotionale Verfassung während der Projektierung wird als gespannt, konzentriert beschrieben (4/4). Der Projektierungsprozess entspricht jedoch nicht jedem Planer (1/4). Die wechselnden Bedürfnisse der Bauherrschaft, ausgelöst durch Eigenrecherche im Internet und die damit verbundenen Anpassungen im Projekt empfinden Planer als Problem (3/4). Ausserdem

werden während der Projektierung teilweise erstmals Themen angesprochen, welche vergessen wurden, dem Planer mitzuteilen, was unvorhergesehene Probleme zum Vorschein bringt (1/4). Als weiterer problematischer Faktor wurde das Nichtauffinden von Bruttopreisen in den Prospekten der Taconova erwähnt (1/4). Zur Erleichterung des Planungsprozesses, würden sich Planer wünschen, dass die Prospekte um diesen Faktor ergänzt werden (1/4).

Ausschreibung

Bei der Ausschreibung konnten die Antworten des Befragten 6 nicht in die Auswertung miteinbezogen werden, da er selbst Teil der Ausschreibungen ist und eine Offerte für seine Kundschaft erstellen muss.


Wie bereits bei dem «Innovativen» schreiben «konventionelle» Planer kaum neutral aus. Dafür haben sie sich schon zu viele Gedanken über den Planungsprozess gemacht. Teilweise wird eine neutrale Ausschreibung gewünscht, wobei die Ausschreibung immer so aufbereitet wird, damit man Rückschlüsse auf das geplante Produkt ziehen kann (3/3).

Bevor die Ausschreibung stattfindet, wird das Konzept der Projektierung nochmals geprüft (2/3). Anschliessend werden die Ausschreibungen so gestaltet, dass sie keine Fragen offenlassen (2/3). Jegliche Details werden möglichst detailliert und transparent in der Ausschreibung aufgeführt, damit man die Offerten den Installateur*innen maximal vergleichbar machen kann (1/3). Zudem sollten Reserven eingeplant werden (1/3). Vor der definitiven Eingabe werden die Ausschreibungstexte nochmals kontrolliert (1/3). Wenn Offerten eintreffen, werden diese geprüft und die Preis-Leistung miteinander verglichen (1/3). Die einzige Frage, welche sich in der Ausschreibung stellt ist, ob man alle Aspekte aufgeführt oder man etwas vergessen hat (1/3). Die Planer kommen während dieser Phase mit dem Planer-Berater, dem Offertenwesen bzw. Innendienst oder Kundendienst und der Webseite in Berührung (3/3). Der Kontakt zur Taconova wird jedoch nur in seltenen Fällen gesucht (2/3). Teilweise müssen Rückfragen, bei z. B. Anpassungen, gestellt werden und Ausschreibungstexte (2/3) auf der Webseite heruntergeladen werden (1/3). Falls es längere Besprechungen mit dem Planer-Berater sind, bei dem man sich vor Ort trifft, dauern die Interaktionen zwischen einer und zwei Stunden. Mit dem Kundendienst ist ein Planer zwischen fünf Minuten und einer Stunde in Kontakt (3/3). Die Dienstleistungen der Taconova wurden mit der Note 7,7 bewertet (3/3). Die kurze Antwortzeit bei Anfragen und der Download-Bereich auf der Webseite der Taconova wurden als angenehm empfunden (2/3). Einzig ein Planer berichtet von einer einmalig schlechten Erfahrung mit der Taconova, als er bei einem Plattenwärmetauscher detaillierte Informationen und Auslegungsdaten benötigte, ihm aber lediglich eine Ersatzteilliste zugesendet wurde, was nicht zielführend war (1/3). Die

Ausschreibung wird als aufwändig und die emotionale Verfassung als konzentriert und angespannt beschrieben (3/3). Sie bereitet den meisten Planern am wenigsten Freude, unter anderem aufgrund des Zeitdrucks (3/3). Probleme, die auftreten können, sind Änderungen im Projekt (2/3) und fehlerhafte Berechnungen der Planer oder Installateur*innen (Offerten) (1/3). Zudem kommt es vor, dass vorgängig eine schlechte Konzeption von Seiten der Planer durchgeführt wurde, was dazu führt, dass Ausschreibungen ungenügend aufbereitet sind und viele Rückfragen gestellt werden (1/3). Wenn keine Rückfragen kommen, wurde die Ausschreibung gut ausgeführt (3/3). In dieser Phase wurde von den Planern kein Verbesserungspotenzial erkannt (3/3).

Nachfolgend sind die Ergebnisse der Interviews des «Konventionellen» in tabellarischer Form dargestellt (Tabelle 7).

Tabelle 7
Customer Journey Map – «Der Konventionelle»

Customer Journey – «Der Konventionelle» 				
	Strategische Planung	Vorstudie	Projektierung	Ausschreibung
Schritte	Anfrage und Analyse	Vorlegen eines Konzeptes	Vorprojekt, Bauprojekt, Bewilligungsverfahren / Auflageprojekt	Ausschreibung, Offertvergleich, Vergabe
Beschreibung der Schritte	<p>Der Planer erhält eine Anfrage von der Bauherrschaft. Diese beinhaltet die Bedürfnisse, Ziele und Rahmenbedingungen für das Projekt. Anhand der Unterlagen der Bauherrschaft (Skizzen, Pläne, etc.) eruiert der Planer, ob er die vorhandenen Ressourcen (Personal / Zeit) hat, um die Anfrage anzunehmen. Es stellt sich die Frage der Wirtschaftlichkeit. Ausserdem erstellt der Planer einen Kostenvoranschlag für die Vorstudie, Projektierung, Ausschreibung, Ausführungsplanung bis hin zur Baubegleitung und Werkabnahme.</p>	<p>Wird die Anfrage angenommen, konzipiert der Planer mögliche Lösungsvorschläge und unterbreitet der Bauherrschaft einen Vorschlag. In der Konzipierung werden Machbarkeitsstudien durchgeführt und energetische Varianten aufgezeigt. Allfällige Subventionen werden geprüft.</p>	<p>Wird der Vorschlag angenommen, hat der Planer die Aufgabe, das Konzept in ein Projekt umzusetzen. Dazu werden Dokumente, Berichte und Nachweise wie z.B. Pläne, Modelle, Sicherheitspläne, Berichte zur Umweltverträglichkeit, etc. erstellt. Ausserdem, werden wichtige Unterlagen (z.B. behördliche Vorentscheide) ergänzt. Im Bauprojekt werden die Konzepte bereinigt und Detailpläne erstellt. Unterlagen werden ergänzt und zu einem Bauprojekt zusammengestellt. Zudem werden Unterlagen für Spezialbewilligungen, Konzessionsgesuche und Gesuche für Landerwerb erstellt sowie das Bauprojekt an behördliche Auflagen angepasst.</p>	<p>Sämtliche für die Ausschreibung relevanten Unterlagen Pläne, Beschriebe, Verzeichnisse und Konzepte werden erstellt. Danach werden Offerten bei den Handels- und Installationsunternehmen eingeholt und in die Ausschreibung integriert. Normalerweise sollten die Produkte neutral ausgeschrieben und nur die technischen relevanten Leistungsdaten aufgeführt werden, wobei es je nach Planer unterschiedlich handgehabt wird. Anschliessend werden die Offerten verglichen, Verhandlungen geführt und Aufträge an die Unternehmen mit der besten Offerte vergeben.</p>
Ziele des Planers	<ul style="list-style-type: none"> • Abklären von Bedürfnissen der Bauherrschaft • Ausarbeiten eines groben, einfachen und kostengünstigen Konzeptes. Preisdruck besteht schon von Beginn an 	<ul style="list-style-type: none"> • Varianten selektionieren • Definieren, welche Produkte eingesetzt werden • Abklärungen zu möglichen Subventionen • Der Bauherrschaft versuchen innovative, neue Produkte oder auch erneuerbare Energien schmackhaft zu machen, mit der Begründung, dass aufgrund von Subventionen und geringerem Unterhalt auf langfristig geringere Kosten anfallen als bei üblichen Produkten 	<ul style="list-style-type: none"> • Das, was in den letzten beiden Phasen konzipiert wurde muss nun ausgearbeitet werden • Detailpläne werden erstellt. Gewisse Planer planen nicht bis ins kleinste Detail, da es bis zur Ausführung noch zu vielen Änderungen kommen kann 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzept der Projektierung nochmals prüfen • Ausschreibung so gestalten, damit sie keine Fragen offenlässt • Jegliche Details möglichst transparent in der Ausschreibung aufführen, damit man die Offerten der Installateure maximal vergleichbar machen kann (Reserven einplanen) • Ausschreibungstexte nochmals kontrollieren bevor man definitiv ausschreibt • Eingehende Offerten prüfen / vergleichen
Gedanken der Planer	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Bedürfnisse der Bauherrschaft? • Welche Sachen sind im Projekt möglich? • Ist das Projekt für das Planerbüro gewinnbringend? • Können die geplanten Sachen funktionieren? • Besteht genügend Platz? • Sind die Produkte energieeffizient? • Nutzen man erneuerbare Energien? • Fallen demnächst Abstimmungen an, die Einfluss auf unser Projekt haben könnten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewegen sich die Kosten im Rahmen? • Werden die kantonalen Vorschriften eingehalten? • Hält man sich an die SIA-Normen? • Stimmen die Rahmenbedingungen? • Sind die Produkte effizient und erneuerbar? • Wie viele Personen leben in dem geplanten Gebäude? • Passt das geplante Produkt? • Wie viel Lärm produziert das Produkt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Funktioniert / passt alles? • Wurde nichts vergessen? • Stimmt noch alles oder müssen bereits eingeholte Offerten angepasst werden? • Wie wird das Produkt / die Anlage unterhalten? (Servicevertrag, App) • Gefällt das Produkt / die Anlage der Bauherrschaft? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wurden alle Aspekte in der Ausschreibung aufgeführt? Wurde nichts vergessen?

	Strategische Planung	Vorstudie	Projektierung	Ausschreibung
Touchpoints	<ul style="list-style-type: none"> • Planer-Berater / Aussendienst • Webseite • Auslegungstool Frischwasserstationen • Offertenwesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Planer-Berater / Aussendienst • Spezialist* in im Innendienst • Webseite • Internet • Auslegungstool Frischwasserstationen • Offertenwesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Planer-Berater • Offertenwesen • Webseite 	<ul style="list-style-type: none"> • Planer-Berater • Offertenwesen / Innendienst / Kundendienst • Webseite
Kommentare zu den Touchpoints	<ul style="list-style-type: none"> • Meist gibt es in der strategischen Planung noch keine Touchpoints mit der Taconova, ausser es gibt spezifische Fragen zu einem Produkt. Erst geht es um die Bedürfnisabklärung der Bauherrschaft • Teilweise wird in der strategischen Planung bereits eine Offerte angefordert 	<ul style="list-style-type: none"> • Es werden lieber reine Techniker* innen statt typische Verkäufer* innen gewünscht • Es wird erst Kontakt mit der Taconova aufgenommen, wenn das Projekt konkreter wird und sich die Planer vorgängig Gedanken zu möglichen Produkten gemacht haben 		<ul style="list-style-type: none"> • Selten müssen Rückfragen (z.B. bei Anpassungen) gestellt werden • Herunterladen von Ausschreibungstexten über die Webseite
Dauer der Interaktion mit den Touchpoints	<ul style="list-style-type: none"> • Planer-Berater / Aussendienst: ca. 1h / Telefongespräche ca. 15-20min • Downloads auf Homepage: 30min-1h • Auslegungstool: 30-40min 	<ul style="list-style-type: none"> • Planer-Berater: 15-20min bei telefonischen Abklärungen / 1-3h bei persönlichem Kontakt vor Ort • Downloads: 30min • Auslegungstool: 30-45min 	<ul style="list-style-type: none"> • Planer-Berater: ca. 15-30min • Offerte anfragen: 1-2h • Webseite: sehr kurz um Dokumente herunterzuladen 	<ul style="list-style-type: none"> • Planer-Berater: nur kurz. Falls man nochmals zusammensitzen muss 1-2h • Kundendienst: 5min-1h
Zufriedenheit Skala 1-10 (1 = sehr unzufrieden / 10 = sehr zufrieden)	9	8,8	8,8	7,7
	<ul style="list-style-type: none"> • Der Planer-Berater der Taconova ist top. Er ist schnell, verfügt über ein breites Wissen und weiss eine grosse Erfahrung aus. Bei Unklarheiten ist er ehrlich und sagt, wenn er noch etwas abzuklären hat • Man erhält den Support, wenn man ihn braucht • Das Auslegungstool erleichtert den Arbeitsalltag enorm • Man erhält schnell eine Richtofferte 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausschliesslich gute Erfahrungen mit dem Planer-Berater. Gute Erklärungen zu seinen Aussagen, was es einfacher macht die Produkte der Bauherrschaft schmackhaft zu machen • Kompetente Rückmeldung bei Fragen • Dimensionierungsblatt, Datenblätter und Auslegungstool (online Zugang) sind super 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetente, freundliche Beratung, mit guten zielorientierten Antworten. Man fühlt sich ernstgenommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Antwortzeit ist super • Download Bereich wird als gut empfunden • Ein Planer hatte einmal bei einem Plattenwärmetauscher den Fall, dass er detaillierte Informationen und Auslegungsdaten benötigte, ihm aber lediglich eine Ersatzteilliste zugesendet wurde, was ihm nichts brachte

	Strategische Planung	Vorstudie	Projektierung	Ausschreibung
Emotionale Verfassung	<ul style="list-style-type: none"> • gespannt, entspannt, euphorisch 	<ul style="list-style-type: none"> • intensiv 	<ul style="list-style-type: none"> • gespannt, konzentriert, mühsam 	<ul style="list-style-type: none"> • aufwendig, konzentriert, angespannt
Kommentare zur emotionalen Verfassung	<ul style="list-style-type: none"> • Der Zeit- und Preisdruck ist zu Beginn gering und steigt von Phase zu Phase • Die Euphorie ist zu Beginn des Projektes am grössten, da man viele Ideen hat. Im Verlaufe des Projektes nimmt sie stetig ab, da man feststellt, dass die Mehrheit der Ideen nicht umgesetzt werden können • Die strategische Planung ist die schönste Phase, da man aus dem Vollen schöpfen kann (Ideen, Erfahrung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Am Anfang der Vorstudie ist man ziemlich entspannt, wenn aber die Abgabe naht, nimmt der Druck extrem zu 	<ul style="list-style-type: none"> • Von den meisten Planern wird die Projektierung als spannend wahrgenommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitet den meisten Planern am wenigsten Freude • Grosser Zeitdruck
Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • Diskrepanz zwischen Vorstellungen der Bauherrschaft und des Planers • Nicht umsetzbare Bedürfnisse der Bauherrschaft • Bedürfnisse werden bei der Bauherrschaft nicht richtig abgefragt • Keine klaren Definitionen der Bedürfnisse • Zu wenige Daten um sich ein Bild vom Projekt zu machen • Viele Änderungen im Konzept. Kosten erhöhen sich • Schlechte Kommunikation innerhalb des Unternehmens • Mangelnder Platzbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Änderungen • Sachen werden vergessen • Trotz ungenügender Planung in der vorherigen Phase geht man in die nächste Phase 	<ul style="list-style-type: none"> • Preise werden auf der Webseite der Taconova nicht gefunden, was die Planung erschwert • Wechselnde Bedürfnisse der Bauherrschaft. Teilweise ausgelöst durch die Informationssuche der Bauherrschaft im Internet • Plötzliche Änderungen im Projekt • Aufkommen von Themen die bislang nicht besprochen / vergessen / nicht mitgeteilt wurden 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgängig zu schlechte Konzeption durch die Planer, was dazu führt, dass Ausschreibung ungenügend sind • Änderungen im Projekt • Falsche Berechnungen von den Planern, aber auch von Installateur*innen in Offerten
Positive Punkte im Prozess	<ul style="list-style-type: none"> • Normalerweise läuft alles gut ab, was aber abhängig von der Kommunikation ist 	<ul style="list-style-type: none"> • Je eingespielter das Team und je besser die Kommunikation, desto erfolgreicher die Planung 	<ul style="list-style-type: none"> • Man kann mit dem Planer-Berater auf einer fachlichen, sachlichen Ebene diskutieren, um eine Drittpartei (Bauherrschaft) zufriedenzustellen • Sehr spannende Phase • Krisenmanagement läuft gut 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn keine Rückfragen kommen, wurde das Ziel erreicht
Potenzial für Verbesserungen	<ul style="list-style-type: none"> • Auf der Webseite fehlen gewisse Unterlagen, welche man jedes Mal beim Planer-Berater anfragen muss (Elektroschemas, Verdrahtungspläne). Wäre gut wenn man diese ergänzen könnte 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen kein Verbesserungspotenzial in dieser Phase 	<ul style="list-style-type: none"> • Es wäre von Vorteil, wenn der Bruttopreis der Produkte auf den Datenblättern ersichtlich wäre 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen kein Verbesserungspotenzial in dieser Phase

In den Customer Journey Maps beider Personas kommt es zu Überschneidungen in den Aussagen der Planer. Nichtsdestotrotz wirkt es sich nicht auf die Differenzierung der erstellten Personas aus. Zwischen den Grundwerten «Produktwahl», «Einflussfaktoren bezüglich der Produktwahl» und «Social Media Aktivität» besteht auch in den Customer Journey Map Unterschiede zwischen den Personas. Des Weiteren gilt zu erwähnen, dass die Aussagen der Planer zum Planungsprozess sich von Projekt zu Projekt unterscheiden können.

5. Diskussion

Im Rahmen der Bachelorarbeit wurde im Auftrag der Taconova Group AG die Hauptfragestellung **«Welche marketing- und verkaufsspezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe «Planer» muss die Taconova Group AG befriedigen, um Neukunden zu gewinnen?»** bearbeitet. Anhand einer qualitativen Dokumentenanalyse, eines unternehmensinternen Workshops und Interviews mit Planern aus der bestehenden Schweizer Kundschaft wurden Personas anhand ihrer Ziele, Motivationen, Bedürfnisse, Wünsche, Probleme, Ängste, Einflussfaktoren und ihrer Informationsbeschaffung bzw. Mediennutzung erstellt. Aus den zwei erstellten Personas wurden anschliessend deren Customer Journeys anhand weiterer Interviews analysiert. Die erhobenen Daten liefern wichtige Einblicke in Denk- und Handlungsweisen von Planer*innen. Zur Beantwortung der Hauptfragestellung wird in folgenden Abschnitten auf die Unterfragestellungen eingegangen. Anschliessend werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, die Arbeit kritisch reflektiert sowie ein Ausblick vorgenommen.

Die qualitativen Erhebungen zur Beantwortung der Fragestellung **«Welche Personas entstehen aus der bestehenden Schweizer Kundschaft der Zielgruppe «Planer» der Taconova Group AG?»** werden im folgenden Abschnitt beschrieben. Die Analyse der Erkenntnisse ergab zwei Personas die sich anhand der Produktwahl, den Einflussfaktoren bezüglich der Produktwahl und der Social Media Aktivität unterscheiden und innerhalb der Personas homogen sind. Die erste Persona namens Noah Ammann – «der Innovative» wählt das Produkt, welches am besten für das Projekt passt. Produktentscheide werden im Projektteam getroffen. Ausserdem ist er auf Social Media aktiv. Social Media Beiträge dienen ihm als erster Input, damit er sich anschliessend mit dem Produkt, bzw. dem Unternehmen vertieft auseinandersetzen kann. Den Namen «der Innovative» erhält die Persona aufgrund des stetigen Einbauens von innovativen Produkten im Projektprozess und seiner offenen Einstellung gegenüber neuen Produkten. Die zweite Persona trägt den Namen Marcel Gerber – «der Konventionelle». Er setzt in der Produktwahl meist auf altbewährte Produkte. Wenn er eine Innovation einbringen möchte, wird sein Vorschlag aufgrund des Preis- und

Zeitdrucks von der Bauherrschaft zurückgewiesen. Die Bauherrschaft hat im Projekt das Sagen. Zudem nutzt er Social Media nur passiv. Persona übergreifend wünschen sich die befragten Planer eine persönliche, kompetente und fachgerechte Beratung durch den Planer-Berater der Taconova, der seine Produkte bis ins kleinste Detail kennt. Bei allfälligen Störungen wollen die befragten Planer einen schnellen und kompetenten Support erhalten. Ausserdem erwarten die Planer eine ehrliche Beratung. Weiter sind sich die Befragten einig, dass die Qualität und Leistung eines Produktes zu den wichtigsten Kriterien der Produktentscheidung gehören.

Auf die Persona-Erstellung erfolgte die Analyse der Customer Journey beider Personas zur Beantwortung der Fragestellung «**Welche Customer Journeys durchlaufen die evaluierten «Planer»-Personas?**». Sie wurde in die strategische Phase, Vorstudie, Projektierung und Ausschreibung aufgeteilt. «Der Innovative» ist über alle Phasen hinweg mit den Dienstleistungen der Taconova zufrieden. Zu seinen Hauptproblemen im Planungsprozess zählen die ständig ändernden Wünsche der Bauherrschaft aufgrund unklarer Projektstrategien. Die strategische Phase bereitet ihm am meisten Freude, da etwas Neues auf ihn zukommt. Am meisten Mühe bereitet ihm die Vorstudie, da in dieser Phase besonders viele emotionale Diskussionen geführt werden. Auch «Der Konventionelle» ist durchweg zufrieden mit den Dienstleistungen der Taconova. Zu seinen Hauptproblemen gehören die schlechte Kommunikation im Projektteam, Diskrepanz zwischen den Vorstellungen der Bauherrschaft und den Planer*innen, sowie stetige Änderungen im Projekt, welche die Planung erschweren. Seine Euphorie ist zu Beginn des Projektes am grössten. Diese nimmt jedoch von Phase zu Phase ab, da ursprüngliche Ideen nicht umgesetzt werden können. Am meisten Mühe bereitet ihm die Ausschreibung, da ein grosser Zeitdruck herrscht.

Um die Bedürfnisse spezifischer abfragen zu können wurden gestützt durch die Fragestellung «**Welche Bedürfnisse hinsichtlich der Touchpoints müssen befriedigt werden, damit die «Planer»-Personas die Produkte der Taconova Group AG in ihrer Planung berücksichtigen?**» die wichtigsten Touchpoints analysiert. Vom *Planer-Berater* bzw. *Aussendienst* der Taconova wird eine fachliche Beratung auf Augenhöhe verlangt. Planer*innen mögen technische Diskussionen mit Berater*innen, die vom Fach sind und ihnen auf technischer Ebene einen Mehrwert bieten können. Ausserdem soll ein Planer-Berater Aufträge zeitnah abwickeln und den Planer*innen schnell Antwort geben können. Zudem sollte er sympathisch auf den oder die Planer*in wirken. Das gleiche gilt für den *Innendienst*, gemeint ist die Entwicklungsabteilung, die Produktmanager sowie das Offertenwesen. Die *Webseite* als nächster Touchpoint soll das Bedürfnis der Planer*innen erfüllen, schnell die gewünschten Datenblätter herunterladen zu können. Das «Download-Center» sollte übersichtlich gestaltet sein und ein Archiv beinhalten, damit keine Rückfragen

an den Planer-Berater gestellt werden müssen. Auf der Informationssuche im *Internet* haben Planer*innen das Bedürfnis, so effizient wie möglich an mögliche Produkte und deren Informationen zu gelangen. Bezüglich dem *Auslegetool* für die Frischwasserstationen wurden bereits alle Bedürfnisse der befragten Planer erfüllt. Sie sind begeistert vom Tool, welches ihnen eine Menge Zeit einspart. «Der Innovative» hat auf Social Media das Bedürfnis, Beiträge auf LinkedIn in wenigen Minuten gelesen zu haben. Auf Facebook und Instagram sollten die Beiträge der Taconova möglichst «catchy» sein, damit sie die Aufmerksamkeit der Planer*innen auf sich ziehen.

5.1. Handlungsempfehlungen

Während der Erhebung von «Planer»-Personas und deren Customer Journeys wurden diverse Bedürfnisse geäußert, aus denen nachfolgend mögliche Marketing- sowie Verkaufsmassnahmen abgeleitet werden.

Die Beratungen der Taconova wurden insgesamt als sehr gut wahrgenommen, weshalb diesbezüglich kaum Verbesserungspotenzial besteht. Einzig der Download-Bereich auf der Taconova Webseite könnte strukturierter aufbereitet, fehlende Dokumente ergänzt und Marketingprospekte von reinen Datenblättern unterschieden werden. Ein Archiv zur Einsicht von alten z. B. Gebrauchsanleitungen könnte man im Download-Bereich implementieren. Auf der Homepage könnte dem «Download-Center» ein höherer Stellenwert zugesprochen werden, indem man es von den anderen Kategorien abhebt.

Weiter könnte das Engagement an (Hoch-)schulen erhöht werden, um das Interesse zukünftiger Planer*innen an den Produkten der Taconova bereits am Anfang ihrer Karriere zu wecken. Dies könnte in Form von Vorträgen und Produktpräsentationen oder auch durch zu Verfügung stellen von Taconova Produkten für Ausbildungszwecke stattfinden. Auch bei erfahrenen Planer*innen besteht bezüglich Frischwasserstationen Aufklärungsbedarf, weshalb die Taconova Weiterbildungen anbieten könnte, um Neukunden anzuwerben.

Aufgrund der vermehrten Informationssuche der Planer*innen über Google sollte die Taconova Zeit für die Suchmaschinenoptimierung (SEO) aufwenden, um bei Online-Suchen als Erstes angezeigt zu werden.

Die Reichweite von Social Media Beiträgen kann bereits durch kleine Schritte vergrößert werden. Als Massnahme könnten bei allen Taconova Mitarbeitenden verlinkte Social Media Symbole in der E-Mail-Signatur eingefügt werden. Dadurch könnte der Mailverkehr für die Bewerbung der Social Media Kanäle des Unternehmens genutzt werden. Zudem sollen Mitarbeitende dazu ermutigt werden, Social Media Beiträge der Taconova zu « liken » damit sie im Feed ihrer Followers auftauchen und gelesen werden. Auch durch das Aufschalten

von LinkedIn Stellenausschreibungen stiegen die Follower*innen-Zahlen beträchtlich, weshalb dies zukünftig beibehalten werden sollte.

Diese Arbeit hat zwei Personas hervorgebracht, welche gesondert betrachtet werden sollten. «Der Innovative» kann durch Social Media Beiträge wie Neuheiten, Innovationen, technische Beiträge, neue Gesetzgebungen oder auch das Erreichen von neuen Qualitätsstandards, angesprochen werden. «Der Konventionelle» hingegen ist durch seinen passiven Social Media Gebrauch hauptsächlich über konventionelle Wege, wie E-Mail, Telefon, Newsletter oder auch Weiterbildungen ansprechbar. Da E-Mail Newsletter oft im Junkmail vieler Unternehmen landen, empfiehlt es sich diese über den Planer-Berater an ausgewählte Planer*innen in Form eines normalen Informationsmails (nicht marketingmässig aufbereitet), mit entsprechenden Hintergrundinformationen, bzw. Mehrwert für die Planer*innen, zu versenden.

Abschliessend sollte die Taconova die Bauherrschaft, Architekt*innen und Installateur*innen als wichtige Einflussfaktoren auf die Produktentscheidung der Kundschaft wahrgenommen und in der Marketingstrategieplanung berücksichtigt werden.

5.2. Kritische Auseinandersetzung

Da aufgrund der Covid-19-Pandemie kein persönliches Treffen vor Ort stattfinden konnte, fehlte dem Autor der Bezug zur Taconova. Dies erschwerte es ihm, sich in die Organisation hineinzusetzen und sich ein Bild der Organisation mit ihren Prozessabläufen, Abteilungen und Mitarbeitenden zu machen.

Bezüglich des Vorgehens gab es einige Schwierigkeiten und Schwachstellen. Im Rahmen der Interviews wurden sechs Planer zu zwei verschiedenen Zeitpunkten befragt. Für die Customer Journey Interviews, bei denen die Befragten nochmals in zwei Gruppen zu je zwei und vier Personen unterteilt wurden, war das Sampling zu klein, wobei dies als Limitation der Arbeit angesehen werden kann. Die Daten sind nicht repräsentativ. Jedoch wurden die wenigen Befragten in Zusammenarbeit mit dem Planer-Berater der Taconova sorgfältig ausgewählt.

Für die Durchführung des Workshops zur Pre-Persona Erstellung wurde die Zeit zu knapp bemessen, was die Zuteilung der Eigenschaften auf die besprochenen Pre-Personas verunmöglichte. Weiter wurde die Zeit für die Customer Journey Interviews zu knapp angesetzt. Es stellte sich heraus, dass zu viele Fragen im Interviewleitfaden erarbeitet wurden, was dazu führte, dass in den jeweiligen Themen zu wenig in die Tiefe geforscht werden konnte. Eine weitere Schwachstelle stellte das Zeitmanagement dar. Es wurde viel Zeit bei der Akquisition der Interviewpartner investiert, was dazu führte, dass zum Schluss

ein grosser Zeitdruck bestand. Dies stellten keine idealen Bedingungen dar. Das Zeitmanagement ist somit verbesserungswürdig. Zuletzt soll angemerkt werden, dass sämtliche Erhebungen virtuell stattfanden. Dies erschwerte den Aufbau einer Vertrauensbasis zu den befragten Planern und könnte teilweise zu erhöhten Hemmschwellen geführt haben. Die rein virtuelle Durchführung war zudem mit technischen Schwierigkeiten verbunden. Eine instabile Internetverbindung erschwerte die Bedingungen beim Transkribieren der Persona-Interviews. Die Zusammenarbeit mit der Taconova gestaltete sich sehr angenehm. Die offene, unkomplizierte und freundliche Kommunikation durch die Praxispartnerin schätzte der Autor sehr. Zudem waren die befragten Personen dem Autor gegenüber sehr offen eingestellt, was die Durchführung der Interviews enorm erleichterte.

5.3. Ausblick

Im Rahmen der Bachelorarbeit konnte auf viele unterschiedliche Bedürfnisse verschiedenster Schweizer Planer*innen im Gebäudetechnik Bereich eingefangen werden. Dadurch gelang es, wertvolle Einblicke in die Welt der Planer*innen zu erhalten. Die vorliegende Arbeit gibt Persona und Customer Journey Modelle vor, welche in einem iterativen Prozess laufend überarbeitet und weiterentwickelt werden sollten. Weiter können die Personas und Customer Journeys um weitere Faktoren (z. B. interne Prozesse) ergänzt werden. Zudem könnten nebst qualitativen Daten zusätzlich quantitative Daten z.B. in Form von Online-Fragebögen, erhoben werden, um eine höhere Aussagekraft für die Praxis zu erreichen. Auch könnte die potenzielle Kundschaft der Taconova befragt werden, um ein gesamtheitlicheres Bild der Kundschaft zu erhalten. Die Erkenntnisse bieten in einem sich stetig wandelnden Markt mit zunehmendem Fokus auf den Faktor Mensch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

6. Literaturverzeichnis

- Bolton, R. N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N. J. & Tse, D. K. (2014). Small Details That Make Big Differences: A Radical Approach to Consumption Experience as a Firm's Differentiating Strategy. *Journal of Service Management*, 25(2), 253–74. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0034>
- Cooper, A., Reimann, R. & Cronin, D. (2014). *About Face: Interface und Interaction Design* (4th ed.). Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc.
- De Haan, E., Wiesel, T. & Pauwels, K. (2016). The Effectiveness of Different Forms of Online Advertising for Purchase Conversion in a Multiple-Channel Attribution Framework. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 491–507. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.12.001>
- Döring N. & Bortz J. (2016). *Datenanalyse. Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5_12
- Esch, F. R., Klein, J., Knörle, C. & Schmitt, M. (2014). Customer Touchpoint Management für Corporate Brands umsetzen. In F. R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, T. Langner & J. Redler (Hrsg.), *Corporate Brand Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (8. Aufl.). Hamburg: Rohwohlt Verlag GmbH.
- Flocke, L. & Holland, H. (2014). Die Customer Journey Analyse im Online Marketing. In Deutscher Dialogmarketing Verband e. V. (Hrsg.), *Dialogmarketing Perspektiven 2013/2014*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Fuchs, M. (2018). *Digital Expert Branding: Die Positionierungs- und Marketingstrategie für mehr Sichtbarkeit, Erfolg und Kunden* (1. Aufl.). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Gabler Wirtschaftslexikon: Marktsegmentierung* (2021). Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marktsegmentierung-40268>
- Gabler Wirtschaftslexikon: Zielgruppe* (2021). Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/zielgruppe-48977>

Goodplace.org: *Human centricity der neue Trend für Unternehmen* (2021). Verfügbar unter:
<https://goodplace.org/human-centricity-der-neue-trend-fuer-unternehmen/>

Goodwin, K. (2009). *Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Häusel, H. G. & Henzler, H. (2018). *Buyer Personas: Wie man seine Zielgruppen erkennt und begeistert*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
<https://doi.org/10.34157/9783648103968>

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hermanns, H. (2007). Interviewen als Tätigkeit. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. überarbeitete Aufl.). Weinheim: Juventa Verlag GmbH.

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Mey, G. & Mruck, K. (2010). *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 117–26.

Nielsen, L. (2011). Personas. In M. Soegaard & R. Friis Dam (Hrsg.), *Encyclopedia of human-computer interaction* (2. Aufl.). Aarhus: The Interaction Design Foundation.
Verfügbar unter: <https://www.interaction-design.org/literature/book/the-encyclopedia-of-human-computer-interaction-2nd-ed/persona>

Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196–208.

Pruitt, J. & Adlin, T. (2006). *The Persona Lifecycle: Keeping People in Mind Throughout Product Design*. San Francisco: Morgan Kaufmann.

Reinartz, W. (2013). Gefährliche Ignoranz. *Harvard Business Manager*, 35(8), 106–107.

Revella, A. (2015). *Buyer Personas: how to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Ryte.com: *Customer Centricity* (2021). Verfügbar unter:
https://de.ryte.com/wiki/Customer_Centricity

Scheele, B. & Groeben, N. (1988). *Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion subjektiver Theorien*. Tübingen: Francke.

Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255–71. <https://doi.org/10.1177/009207039502300405>

SIA Webseite: *Leistungsmodell* (2021). Verfügbar unter: www.sia.ch

Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A. & Schneider, J. (2018). *This is service design thinking in the real world*. London: O'Reilly UK Ltd.

Taconova Group AG: *Taconova Webseite* (2021). Verfügbar unter: www.taconova.com

Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–81.

Verhoef, P. C., Kooge, E. & Walk, N. (2016). *Creating Value with Big Data Analytics: Making Smarter Marketing Decisions*. New York: Routledge

Zinkann, R. & Mahadevan, J. (2018). In M. Bruhn & M. Kirchgeorg (Hrsg.), *Marketing Weiterdenken*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
DOI 10.1007/978-3-658-18538-1_12 (S.157-169)

7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Prozessmodell für die Customer Journey und Experience (Lemon & Verhoef, 2016)	S. 9
Abbildung 2	Untersuchungsdesign (Eigene Darstellung, 2021)	S. 12
Abbildung 3	Persona Noah Amman – Der Innovative (Eigene Darstellung, 2021)	S. 33
Abbildung 4	Persona Marcel Gerber – Der Konventionelle (Eigene Darstellung, 2021)	S. 34

8. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Sampling Workshop zur Pre-Persona Erstellung	S. 14
Tabelle 2	Sampling Interviews zur Persona Erstellung	S. 16
Tabelle 3	Sampling Interviews zur Customer Journey Erstellung (Der Innovative)	S. 21
Tabelle 4	Sampling Interviews zur Customer Journey Erstellung (Der Konventionelle)	S. 21
Tabelle 5	Eigenschaften der sich unterscheidenden Befragten	S. 32
Tabelle 6	Customer Journey Map «Der Innovative»	S. 40
Tabelle 7	Customer Journey Map «Der Konventionelle»	S. 48