

# **DETERMINANTEN FÜR EINEN ERFOLGREICHEN GESCHÄFTS- ABSCHLUSS BEI INGENIEURDIENSTLEISTUNGEN**

## **EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG IM BEREICH DER BAUINGENIEURDIENSTLEISTUNGEN**

Dissertation  
von  
Dipl.-Ing. Paul Pflieger

Eingereicht im Jänner 2011  
an der Fakultät für  
Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften  
der Technischen Universität Graz

Betreuer: O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich BAUER  
Begutachter: Univ.-Prof. Mag. Dr. soc. oec. Norbert KAILER

## EIDESSTÄTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am .....

(Unterschrift)

## STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

.....

(signature)

Herzlicher Dank gebührt meinen akademischen Lehrern

**O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer**  
**Univ.-Prof. Mag. Dr. soc. oec. Norbert Kailer**

für die wertvollen Diskussionen, die hochgeschätzte fachliche Beratung und Betreuung sowie die Begutachtung meiner Arbeit.

Weiterer Dank für die fachliche und sehr kollegiale Mitbetreuung dieser Arbeit geht an

**Ass.Prof. Dipl.-Ing. Dipl.-Ing. Dr.techn. Bernd Markus Zunk**

All meinen Kolleginnen und Kollegen am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz, im Besonderen Markus Ringhofer, danke ich für den anregenden Meinungsaustausch während der Arbeit und die konstruktive und wertvolle Kritik.

Ebenso gilt mein Dank meinen Eltern, die mir durch ihre Unterstützung meines Studiums überhaupt erst die Möglichkeit zur Verfassung einer Dissertation gegeben haben.

Nicht zuletzt bedanke ich mich bei Andrea und Moritz, da sie mich in meinem Vorhaben unterstützten und für ihr Verständnis für die von mir in diese Arbeit investierte Zeit.

---

## ZUSAMMENFASSUNG

Erfolgreiche Geschäftsabschlüsse sind ein zentraler Baustein in der prozessorientierten Wertschöpfungskette und in der Praxis von essenzieller Bedeutung. Dementsprechend ist dies auch für die betriebswirtschaftliche Forschung ein großes Thema. Die große Anzahl an Veröffentlichungen aller Art zum Themenkreis „erfolgreiche Geschäftsabschlüsse“, von wissenschaftlichen Publikationen bis hin zu Bestsellerbüchern zeigt das große Interesse an diesem Bereich. Keine Veröffentlichung hatte jedoch explizit zum Ziel, die maßgebenden Faktoren bei Ingenieurdienstleistungen wissenschaftlich herauszuarbeiten.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Determinanten für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss im Bereich der Ingenieurdienstleistungen herauszuarbeiten. Für die Studie wurde eine hohe Betrachtungsebene der Einflussfaktoren gewählt, um als Ergebnis eine umfassende und ganzheitliche Darstellung zu erhalten. Empirisch untersucht wurden Bauingenieurdienstleistungen.

Der Grundstein zur Erreichung dieses Ziels wurde mit einer umfangreichen Literaturrecherche gelegt, in welcher vergleichbare Studien analysiert und diskutiert wurden.

Um die Sichtweise der Praxis laufend einzubauen wurde festgelegt, die Arbeit mit einer mehrstufigen Empirie abzusichern. Eine Fokussierung auf einen Bereich wurde notwendig um bereichsspezifische Einflüsse zu eliminieren. Diese Eingrenzung wurde getroffen, indem bei den empirischen Untersuchungen Bauingenieurdienstleistungen betrachtet wurden.

Nach der Modellformulierung wurde im ersten Teil der Empirie die Sicht der Praxis anhand von 130 Rückmeldungen erkundet. Danach konnten das Modell verfeinert und die Hypothesen formuliert werden. Im zweiten Teil der Empirie wurde die indirekte Abfrage der Faktoren mit einer Erfolgsmessung verknüpft, um festzustellen, worin sich die erfolgreichen von den wenig erfolgreichen Ingenieurbüros signifikant unterscheiden. Die 126 bearbeiteten Fragebögen der zweiten Empirie bildeten die Basis für die umfangreiche statistische Analyse. Berechnet wurden u. a. Korrelationen zwischen Einflussfaktoren und Erfolgsmaßen, t-Tests zur Überprüfung ob die Unterschiede der Einflussfaktoren zwischen der Gruppe der erfolgreichen und der wenig erfolgreichen Gruppe signifikant sind, sowie umfangreiche Regressionsanalysen.

Etliche der erörterten Faktoren wurden von den teilnehmenden Unternehmungen als Erfolgsfaktoren gewertet. Jedoch stellte sich nach genauer Prüfung heraus, dass nur der Faktor „Persönliche Kontakte“ quer über alle statistischen Tests signifikanten Einfluss hat. Die Variable „Persönliche Kontakte“ konnte damit als der zentrale Einflußfaktor identifiziert werden.

## **ABSTRACT**

Successful business transactions are a central point in the process orientated value added chain and in practical experience of essential meaning and are therefore in the business research an important issue too.

The huge amount of various types of publications concerning the issue of „successful business transactions” – ranging from scientific publications to best seller books – show the increasing interest in this field.

The aim of this work is to make a contribution to this unexplored research field and examine factors of influence for a successful business transaction in the field of engineering-services.

To achieve this aim, a thorough and in-depth research has been conducted, in which many studies have been compared and contrasted. Many various indicators have been considered during the studies to ensure a complete and credible outcome of the research.

To take the practical experience into account it was decided to add a multilevel empiricism to this work. After the modeling the first empirical research was carried out. After a reflection on 130 feedbacks of austrian firms the model was adapted. Subsequently the hypotheses were formulated and the model got improved.

In the second part of the empirical research the indirect questioning of the factors got connected with a success-measuring to show the significant difference between the more successful and the less successful engineering offices.

Based on the statistical evaluation of the 126 questionnaires, correlations between the influence factors and the level of success were calculated. Furthermore t-test had to proof whether or not the different influence factors between groups of successful and less successful are statistically significant and, besides others, comprehensive regression analyses were made.

In addition it can be said that the variable “Personal contacts” can be seen as the central influencing factor, independent of the statistical test that had been applied.

---

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung .....	1
1.2	Untersuchungsbereich .....	2
1.3	Zielsetzung .....	2
1.4	Aufbau und Ablauf.....	4
<b>2</b>	<b>Definition der grundlegenden Begriffe und des theoretischen Rahmens.....</b>	<b>8</b>
2.1	Systematisierung grundlegender Begriffe.....	8
2.1.1	Themenkreis Verkauf und Vertrieb .....	8
2.1.2	Themenkreis Ingenieurdienstleistung .....	9
2.1.3	Themenkreis Kunde .....	11
2.2	Theoretische Bezugspunkte der Arbeit.....	15
2.2.1	Der Interaktionsansatz .....	15
2.2.2	Der entscheidungsorientierte Ansatz.....	16
2.2.3	Der prozessorientierte Ansatz .....	17
2.3	Prozesse im Verkauf und Einkauf .....	19
2.3.1	Beschreibung des Kaufprozesses .....	21
2.3.2	Beschreibung des Verkaufsprozesses .....	29
2.3.3	Zusammenfassende Darstellung der Prozesse .....	31
2.4	Geschäftsabschlüsse bei Ingenieurdienstleistungen .....	33
2.4.1	Rechtlicher Rahmen bei öffentlichen Auftraggebern.....	33
2.4.2	Rechtlicher Rahmen bei privaten Auftraggebern .....	34
<b>3</b>	<b>Literaturübersicht und Auswahl der massgebenden Einflussfaktoren.....</b>	<b>35</b>
3.1	Erfolgsfaktorforschung .....	35
3.1.1	Definition Erfolgsfaktoren .....	36
3.1.2	Entwicklung der Erfolgsfaktorforschung .....	37
3.2	Erfolgsmessung im Verkauf .....	41
3.3	Literaturrecherche zu Einflussfaktoren auf den Verkaufserfolg.....	45
3.3.1	Studien zu Verkaufserfolg (Ganzheitliche Betrachtungen).....	45
3.3.2	Studien zu Verkaufserfolg (Fokus Verkaufsperson).....	50
3.3.3	Ergebnis der Literaturrecherche .....	56
3.4	Zusammenführung der aus der Literaturrecherche ermittelten Faktoren ...	59
3.4.1	Gruppierung der Faktoren aus der Literaturrecherche.....	59
3.4.2	Reduktion der Faktoren.....	64
3.4.3	Ausführungen zu den ausgewählten Faktoren .....	67

---

<b>4</b>	<b>Modellbildung zu Empirie I</b> .....	<b>82</b>
4.1	Leitende Fragestellungen für die weitere Untersuchung.....	82
4.2	Darstellung des Modells.....	83
4.3	Hypothesen zur Prozessorientierung.....	84
<b>5</b>	<b>Empirie Teil I (Explorativer Teil)</b> .....	<b>85</b>
5.1	Gliederung der Empirie.....	85
5.2	Untersuchungsziel.....	87
5.3	Untersuchungsanordnung.....	87
5.4	Untersuchungsbereich.....	88
5.5	Methodische Grundlagen der Untersuchung.....	88
5.5.1	Datenerhebungsmethoden.....	88
5.5.2	Operationalisierung.....	90
5.5.3	Aufbau und Gestaltung des Fragebogens.....	91
5.6	Untersuchungsdurchführung.....	94
5.6.1	Durchführung der Datenerhebung.....	94
5.6.2	Gütekriterien.....	94
5.6.3	Stichprobenplan.....	95
5.6.4	Vorgehen bei der Datenerhebung.....	98
5.6.5	Datenerfassung.....	98
5.6.6	Rücklauf.....	98
5.6.7	Datenauswertung.....	99
5.7	Ergebnisse.....	99
5.7.1	Beschreibende Statistik.....	99
5.7.2	Schliessende Statistik.....	118
5.8	Fazit zu Empirie I.....	121
5.8.1	Zusammenfassung: Persönlichkeitsfaktoren sind wichtig.....	121
5.8.2	Beantwortung der Fragen / Erreichung des Untersuchungsziels.....	123
5.8.3	Weiteres Vorgehen.....	126
<b>6</b>	<b>Modellbildung zu Empirie II</b> .....	<b>127</b>
6.1	Zur Gestaltung eines Modells.....	127
6.2	Beschreibung und Darstellung des Modells.....	128
6.3	Hypothesen.....	130

---

<b>7</b>	<b>Empirie Teil II (Konfirmatorischer Teil)</b>	<b>133</b>
7.1	Untersuchungsziel	133
7.1.1	Auswahl der unabhängigen Variablen	135
7.1.2	Auswahl der abhängigen Variablen	136
7.2	Untersuchungsanordnung (Forschungsdesign)	137
7.3	Untersuchungsbereich	137
7.4	Methodik und Fragenprogramm	137
7.4.1	Operationalisierung der unabhängigen Variablen	137
7.4.2	Operationalisierung der abhängigen Variablen	140
7.4.3	Darstellung des Fragebogens	142
7.5	Untersuchungsdurchführung	144
7.5.1	Stichprobenplan	144
7.5.2	Vorgehen bei der Datenerhebung	145
7.5.3	Datenerfassung	145
7.5.4	Rücklauf	145
7.5.5	Datenauswertung	146
7.6	Ergebnisse	147
7.6.1	Beschreibende Statistik	147
7.6.2	Schliessende Statistik	156
7.6.3	Weitere Erkenntnisse dieser Studie	183
7.7	Fazit zu Empirie II	189
7.7.1	Zusammenfassung von Empirie II	189
7.7.2	Überprüfung der Hypothesen	192
<b>8</b>	<b>Schlussbetrachtung und Ausblick</b>	<b>193</b>
8.1	Zentrale Ergebnisse	193
8.2	Managementimplikationen	196
8.3	Grenzen der vorliegenden Arbeit	198
8.4	Weiterer Forschungsbedarf	200
<b>9</b>	<b>Anhang</b>	<b>203</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>237</b>
	<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b>	<b>239</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>243</b>

# 1 EINLEITUNG

Markterfolg ist die Voraussetzung für die Existenz jeder Unternehmung. Ein wichtiger Baustein dazu sind erfolgreiche Geschäftsabschlüsse, ohne welche alle weiteren betrieblichen Tätigkeiten obsolet sind. Ziel dieser Arbeit ist es, die Determinanten für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss im Bereich der Ingenieurdienstleistungen herauszuarbeiten. Die empirische Untersuchung erfolgt bei Bauingenieurdienstleistungen.

## 1.1 PROBLEMSTELLUNG

Eine Unternehmung lebt oder stirbt durch das, was sie verkauft.<sup>1</sup> Generell zu untersuchen worauf Erfolg von Unternehmungen fußt, also die Ermittlung erfolgskritischer Variablen war und ist ein zentraler Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Forschung und auch von großer Bedeutung für die Praxis.

„Dieser Forschungszweig ist besonders verbreitet in denjenigen Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre, in denen der Erfolg auf das komplexe Verhalten von Mitarbeitern und Kunden zurückzuführen ist.“<sup>2</sup>

Es wird jedoch gleich zu Beginn darauf hingewiesen, dass das Thema Erfolgsfaktorenforschung trotz all seiner Beliebtheit kontroversiell diskutiert wird.<sup>3</sup> Dies mag u. a. auch daran liegen, dass mit der Ermittlung einiger Einflussfaktoren bzw. der Ermittlung von getroffenen Maßnahmen welche den Erfolg ausmachen, immer eine Zuspitzung erfolgt, welche der betrieblichen Realität nie eins zu eins entsprechen kann. Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeiten sind verständlicherweise keine absoluten Wahrheiten, welche als einfaches Input/Output-Modell ohne weitere Adaptierung verwendet werden können. Sehr wohl aber werden Tendenzen sichtbar, welche Denkanstöße geben sollen und damit für die Praxis sehr wohl eine Relevanz besitzen.

Dass im Bezug auf die Ursachen und Zusammenhänge im Thema Verkauf und Vertrieb einiges unerforscht ist, kann man schon allein daran erkennen, dass noch immer von der „Blackbox Vertrieb“<sup>4</sup> gesprochen wird.

Dies ist vor allem deswegen bemerkenswert, da der Verkauf oft als das wichtigste und teuerste Instrument bezeichnet wird.<sup>5</sup> Da der Verkauf im Speziellen eine Sonderstellung

---

<sup>1</sup> Vgl. DONALDSON, BILL (2007), S.4

<sup>2</sup> ALBERS, SÖNKE (2007), S.3

<sup>3</sup> Vgl. NICOLAI, ALEXANDER; KIESER, ALFRED (2002), S.579 ff.

<sup>4</sup> Vgl. HUCKEMANN, MATTHIAS (2000), S.5 ff.

Vgl. DETROY, ERICH-NORBERT (2007), S.17 ff.

<sup>5</sup> Vgl. BELZ, CHRISTIAN (1999), S.23

im betrieblichen Leistungsprozess einnimmt, sind Faktoren, welche auf das Verkaufsergebnis großen Einfluss haben, von besonderem Interesse.

Aus den oben genannten Gründen erscheint es zweckmäßig, eine wissenschaftliche Untersuchung zum Thema Verkaufserfolg anzusetzen. Die große Anzahl an Veröffentlichungen aller Art zum Themenkreis „erfolgreiche Geschäftsabschlüsse“, von wissenschaftlichen Publikationen bis hin zu Bestsellerbüchern zeigt das große Interesse, welches in diesem Bereich vorhanden ist.<sup>6</sup>

## 1.2 UNTERSUCHUNGSBEREICH

Da sich Ingenieurleistungen auf unterschiedlichste Felder erstrecken,<sup>7</sup> ist eine Einschränkung auf einen Bereich notwendig, um für den betrachteten Bereich die richtigen Schlüsse ziehen zu können.<sup>8</sup>

Für die empirische Untersuchung wurde der Fokus auf in Österreich in der Bauwirtschaft tätige Unternehmungen gelegt d.h. es wurden Bauingenieurdienstleistungen analysiert.

## 1.3 ZIELSETZUNG

Viele Studien beschäftigten sich mit dem Thema Erfolg im Verkauf<sup>9</sup> im Allgemeinen oder behandeln ein spezielles Unterthema. Durch diese vielfältigen Studien mit unterschiedlichsten Untersuchungszielen kann auf Erhebungen zurückgegriffen werden.<sup>10</sup> Keine Studie hatte jedoch explizit zum Ziel, die maßgebenden Faktoren bei Ingenieurdienstleistungen wissenschaftlich herauszuarbeiten.

<sup>6</sup> Z.B.: GIESCHEN, GERHARD (2008), HÜFFMANN, PETER (2001), GIESCHEN, GERHARD (2008), SCHÖFFLER, MONA (2009), FRIEDRICH, WOLFGANG G. (2003), HEIMES, HEIKO (2009), HÜFFMANN, PETER (2001), MÜLLER, MICHAEL (2009), MEYER, MATTHIAS; SCHLOTTHAUER, TIM (2009), STADLER, LOTHAR (2008)

<sup>7</sup> Vgl. <http://portal.wko.at> Abfrage nach „Ingenieurbüros Branchenblätter“ im Juni 2009

<sup>8</sup> Auf jede Branche wirken unterschiedliche Umwelteinflüsse, welche das Ergebnis der Studie beeinflussen, daher ist die Einschränkung auf eine Branche zweckmäßig. Vgl. DESS, GREGORY; DAVIS, PETER (1980) => Dies spricht für eine branchenspezifische Untersuchung!

<sup>9</sup> Einerseits steckt allgemein über alle Branchen in Verkauf und Vertrieb das größte Leistungssteigerungspotential ( Vgl. DANNENBERG, HOLGER; ZUPANCIC, DIRK (2008), S.3), so wird auch in dem für die Studie ausgewählten Bereich in etlichen Artikeln Verkauf bzw. Vertrieb generell als der Erfolgsfaktor angesehen (Vgl. z.B. BEUTIN, NIKOLAS (2008), S.40).

<sup>10</sup> U.a. SCHWARZENBACH, Erfolgsfaktoren im B2B-Selling (2009), WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), STADLER, LOTHAR (2008), ROSENZWEIG, E. D.; ROTH, A. V. (2007), POWERS, THOMAS L.; REAGAN, WILLIAM R. (2007), AVLONITIS, GEORGE J.; PANAGOPOULOS, NIKOLAOS G. (2007), FRANKE, G. R.; PARK, J. E. (2006), MONCRIEF, W. C.; MARSHALL, G. W. (2005), JARAMILLO, FERNANDO; MARSHALL, GREG W. (2004), SCHWEPKER, CHARLES (2003), KRONE, PHIL (2002), HESSE, J; HUCKEMANN, MATTHIAS (2002), FRIEDRICH, WOLFGANG G. (2003), u.v.m.

Es stellt sich die Frage, ob diese allgemeinen oder unter einem anderen Fokus stehenden Studien zum Thema „erfolgreiche Geschäftsabschlüsse“ auf das sehr spezielle Feld der Ingenieurdienstleistungen übertragbar sind; einer Branche, in der gemäß dem Bundesvergabegesetz das Billigst- oder genauer das Bestbieterprinzip<sup>11</sup> scheinbar der Preis als einziges Entscheidungskriterium bei Ausschreibungen übrigbleibt.<sup>12</sup> Aber trotz der scheinbar „harten“ Fakten wie z.B. dem Preis entscheiden bei Ausschreibungen oft weiche Faktoren, wie z.B. Vertrauen, letztendlich über einen Geschäftsabschluss<sup>13</sup>.

Was sind also die zentralen Einflussfaktoren?

Mittels einer Literaturrecherche werden die zentralen Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss bei Ingenieurdienstleistungen abgeleitet sowie ein Modell entworfen, mit welchem ein erfolgreicher Geschäftsabschluss erklärt werden kann. Anhand der empirischen Untersuchung ist eine Aussage direkt für Bauingenieurdienstleistungen möglich sowie im Rückschluss auch für Ingenieurdienstleistungen generell.

Begleitet wird diese Arbeit von einer mehrstufigen Empirie. Eine zweistufige Vorgehensweise hat sich nach BAUMGARTH besonders in der Erfolgsfaktorenforschung bewährt.<sup>14</sup>

Im ersten Teil der empirischen Untersuchung soll die Sichtweise der Praxis ermittelt werden. Mittels dieser ersten, großteils qualitativ-konfirmatorischen Studie sollen die aus der Literaturrecherche ermittelten zentralen Faktoren bestätigt werden.<sup>15</sup>

Dadurch, dass die Teilnehmer der ersten Studie die Möglichkeit haben, eventuell fehlende Faktoren zu reklamieren, ist durch dieses explorative Element sichergestellt, dass kein für diese Branche wichtiger Faktor übersehen wurde.

Im zweiten Teil der Empirie wird der Erfolg abgefragt und die erhobenen Faktoren werden ein weiteres Mal indirekt abgefragt und überprüft.

Damit soll einerseits das Ergebnis der ersten Umfrage überprüft werden und andererseits können damit Zusammenhänge zwischen den Faktoren zu Erfolgsmaßen errechnet werden. Damit sollen die im Gestaltungsmodell aufgezeigten Beziehungen bestätigt werden.

Mittels dieser mehrstufigen Empirie sollen die folgenden forschungsleitenden Fragestellungen beantwortet werden:

---

<sup>11</sup> Vgl. ÖNORM A-2050

<sup>12</sup> Vgl. BVergG 2006 § 130. (1): „Von den Angeboten, die nach dem Ausscheiden übrig bleiben, ist der Zuschlag gemäß den Angaben in der Ausschreibung dem technisch und wirtschaftlich günstigsten Angebot oder dem Angebot mit dem niedrigsten Preis zu erteilen.“ Abfrage im Juli 2009

<sup>13</sup> Vgl. ARNOLD, SEBASTIAN (1997), S.14

<sup>14</sup> Vgl. BAUMGARTH, CARSTEN (2009), S.255 - Bei der zweistufigen Vorgehensweise soll der erste Teil explorative Elemente aufweisen und der zweite Teil eine konfirmatorische Hauptuntersuchung sein, bei welcher die zuerst ermittelten Variablen bestätigt werden.

<sup>15</sup> Es findet eine direkte Abfrage der Erfolgsfaktoren statt.

- Welche Faktoren sind der Literatur nach maßgebend für einen erfolgreichen Verkauf bei Ingenieurdienstleistungen bzw. um im Bereich der Ingenieurleistungen zu einem erfolgreichen Geschäftsabschluß zu kommen?
- Welches sind aus der Sicht der Praxis die wichtigsten Faktoren für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss, bzw. für den erfolgreichen Verkauf von Ingenieurdienstleistungen?
- Wodurch unterscheiden sich erfolgreiche Unternehmungen von den wenig erfolgreichen Unternehmungen?

Durch Kenntnis der Zusammenhänge sollen Handlungs- und Steuerungsmöglichkeiten für Unternehmungen aufgezeigt werden. Diese Fragestellungen sollen mittels folgender Vorgangsweise gelöst werden.

## 1.4 AUFBAU UND ABLAUF

Der Ablauf des Dissertationsprojektes gliedert sich in fünf verschiedene Phasen:

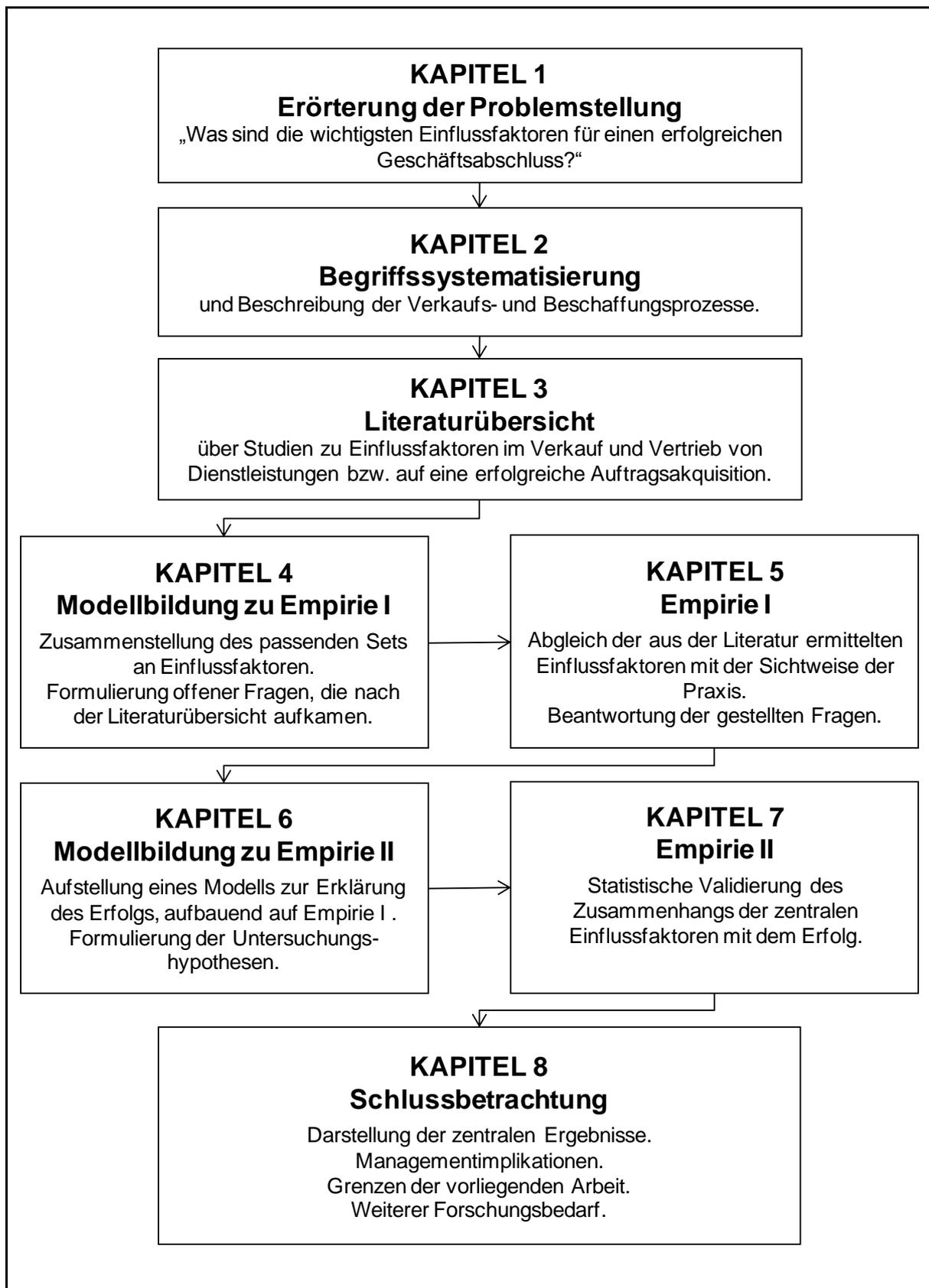
**Orientierung:** Diese Phase steht im Zeichen einer generellen Auseinandersetzung mit dem Thema. Nach der Eingrenzung des Themas erfolgt die Konkretisierung des Forschungsbedarfs. Die Formulierung der forschungsleitenden Fragestellungen ist das Ziel dieser Phase.

**Analyse:** Inhalt dieses Abschnitts ist die zielgerichtete Literaturrecherche zum Thema, um das Gestaltungsmodell auf eine breite Basis zu stellen. Auch die wichtige Festlegung der für diese Arbeit relevanten Begriffe erfolgt in der Phase.

**Konzeption:** Die Konzeptionsphase beginnt mit der Diskussion der vorhandenen Literatur, auf welcher die Untersuchung weiter aufbauen kann. Ziel ist es, ein Modell zur Lösung dieser speziellen Herausforderung zu bauen. Damit einher geht die Formulierung der Untersuchungshypothesen.

**Überprüfung:** Diese Phase ist in diesem Dissertationsprojekt besonders wichtig. In einer ersten Überprüfungsphase wird die Grundkonzeption durch Experteninterviews kontrolliert und der erste Teil der Empirie gestartet. Aufbauend auf diesen Ergebnissen folgt gegebenenfalls eine Korrektur des Modells, um im zweiten Teil der Überprüfungsphase das Modell und die Hypothesen in einer empirischen Untersuchung zu überprüfen und die Annahmen des Autors damit zu bestätigen oder zu widerlegen.

**Dissertationsschrift:** Dieser Teil überspannt die anderen Bereiche da die Dokumentation bereits von der ersten Phase an beginnt. Als zusätzlicher Abschnitt in diesem Punkt sind die Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen zu nennen, welche aus den Ergebnissen der Überprüfungsphase gezogen werden.

Abbildung 1-1: Grundsätzliche Gestaltung der Forschungsarbeit<sup>16</sup><sup>16</sup> Eigene Darstellung

---

Der Aufbau und Ablauf des Dissertationsprojektes wird in Abbildung 1-1 grafisch dargestellt. Nach dem Ablauf der Arbeit und der verwendeten Methodik folgt eine kurze Vorstellung der einzelnen Kapitel:

Im **ersten Kapitel** werden die Problemstellung erörtert, der Untersuchungsbereich festgelegt, die Ziele beschrieben und der Ablauf der Arbeit geklärt.

Im **Kapitel zwei** geht es um die Definition der grundlegenden Begriffe und des theoretischen Rahmens. Nach einer Systematisierung der wichtigsten Begriffe folgen die theoretischen Bezugspunkte der Arbeit. Der wissenschaftstheoretischen Verankerung dieser Arbeit schließt eine Beschreibung des Kauf- und Beschaffungsprozesses an, welcher ebenfalls als theoretischer Anker dient. Das Ende dieses Theoriekapitels ist speziellen Ausführungen zu Geschäftsabschlüssen bei Ingenieurleistungen gewidmet.

**Kapitel drei** beinhaltet Erfolgsfaktorstudien im Bereich Geschäftsabschlüsse, Verkauf, Vertrieb und spannt sich von einer allgemeinen Definition von Erfolgsfaktoren über einen kurzen Einblick in die Geschichte der Erfolgsfaktorforschung bis hin zu den für den Untersuchungsbereich relevanten Studien. Aus diesen wurden die meistgenannten und für Ingenieurdienstleistungen bedeutendsten extrahiert und in einer Tabelle zusammengefasst. Ebenso wird eine Zusammenfassung über Erfolgsmessung im Verkauf gegeben, auf welche bei den Empirieteilen Bezug genommen wird, um Erfolg zu operationalisieren.

Anhand der in Kapitel drei in der Literaturrecherche erörterten Faktoren folgt in **Kapitel vier** eine Modellbildung aus den erhobenen Faktoren, sowie eine Zusammenstellung der für die weitere Untersuchung leitenden Fragen, welche sich bei der Literaturrecherche ergeben haben.

In **Kapitel fünf** folgt ein Abgleich des aufgestellten Modells mit der Sichtweise der Praxis. Dieses Ergebnis (Die zentralen Einflussfaktoren für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss im Bereich der Ingenieurdienstleistungen.) bildet die Basis für die Modellverfeinerung.

In **Kapitel sechs** werden die ermittelten Faktoren in einem Modell zusammengefasst und Hypothesen abgeleitet, mit welchen (hauptsächlich) die Verbindung zu einem erfolgreichen Geschäftsabschluss nachgewiesen werden soll.

Die Überprüfung wird in **Kapitel sieben** mit der zweiten empirischen Untersuchung getätigt. Der Hypothesentest bildet den Abschluss von Kapitel sieben.

**Kapitel acht** beinhaltet ein Fazit mit den wichtigsten Ergebnissen und Managementimplikationen; die Grenzen dieser Studie werden beschrieben und der weitere Forschungsbedarf, welcher sich im Laufe der Arbeit ergeben hat, erörtert.

Zusätzlich werden im **Anhang** weitere Informationen zu allen Kapiteln gegeben um die Untersuchung für Folgestudien transparenter zu gestalten und zusätzliche Informationen zu bieten. All jene Textstellen und Abbildungen, welche im Rahmen der Arbeit geringere Relevanz besitzen, den Lesefluss behindern oder zu sehr ins Detail gehen, sind im Anhang zu finden.

## 2 DEFINITION DER GRUNDLEGENDEN BEGRIFFE UND DES THEORETISCHEN RAHMENS

In diesem Kapitel werden die grundlegenden Begriffe erörtert und Modelle diskutiert, mit denen die theoretische Bezugspunkte für die Arbeit gelegt werden, der Verkaufsprozess als wesentliches Element beschrieben und die Besonderheiten im Verkauf aufgelistet.

### 2.1 SYSTEMATISIERUNG GRUNDLEGENDER BEGRIFFE

Nach BORTZ sind Untersuchungsideen unbrauchbar, wenn sie unklare, mehrdeutige oder schlecht definierte Begriffe enthalten.<sup>17</sup> Deswegen werden im Folgenden die wichtigsten, dieser Arbeit zugrunde gelegten Begriffe diskutiert und für die Arbeit festgelegt.

#### 2.1.1 THEMENKREIS VERKAUF UND VERTRIEB

Das Wort Verkauf weckt bei vielen Personen negative Assoziationen (i.S.v. etwas loswerden) und wird oft mit den Attributen unehrlich und rücksichtslos versehen.<sup>18</sup>

Bei der Berufsgruppe der Ingenieure ist in etlichen Fällen die Meinung vorhanden, dass allein Know-how und Leistung einen erfolgreichen Geschäftsabschluss ausmachen und eine Beschäftigung mit Themen wie Verkauf bis hin zu Akquisition nicht notwendig ist. Diese Einstellung ist kein Einzelfall und bei Ingenieuren und Freiberuflern häufiger vorhanden als in anderen Branchen.<sup>19</sup>

##### 2.1.1.1 Der Begriff Verkauf

Im engeren Sinn ist der Begriff Verkauf der Akt der Übereignung einer Sache gegen ein Entgelt. DILLER versteht darunter „Umsatz- bzw. Absatztätigkeiten, die zum Ziel haben, den Vertragsabschluss über die angebotene Leistung mit dem Abnehmer und damit den rechtlichen und wirtschaftlichen Übergang dieser Leistung herbeizuführen.“<sup>20</sup> Weiter gefasst werden damit jedoch alle Verkaufs-, Vertriebs- und Absatztätigkeiten bezeichnet. Auch bekannte Autoren wie BELZ verwenden die Begriffe Verkauf und Vertrieb synonym.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> BORTZ, JÜRGEN (2005), S.43

<sup>18</sup> Vgl. DONALDSON, BILL (2007), S.5

Vgl. SCHÖFFLER, MONA (2009), S.13 „[...] etwas andrehen, jemanden über den Tisch ziehen“

<sup>19</sup> Vgl. GIESCHEN, GERHARD (2008), S.6 f.

<sup>20</sup> DILLER, HERMANN (2001), S.1749

Vgl. § 1053 ABGB ff. (In der Fassung vom 24.07.2009)

<sup>21</sup> Vgl. BELZ, CHRISTIAN (1999), S.23

### **2.1.1.2 Der Begriff Vertrieb**

Vertrieb im engeren Sinn wird von den meisten Autoren in zwei Sichtweisen unterteilt. Einerseits in die institutionelle Sichtweise, welche Vertrieb als organisatorische Einheit sieht,<sup>22</sup> und andererseits in die funktionelle Sichtweise, welche Vertrieb als Summe aller Aufgaben versteht um Leistungen zu verkaufen, wie folgendes Zitat zeigt: „Vertrieb, bezeichnet die Summe aller Maßnahmen, die ein Anbieter ergreift, um seine Leistungen den Nachfragern rechtskräftig zu verkaufen (funktionale Sicht).“<sup>23</sup>

## **2.1.2 THEMENKREIS INGENIEURDIENSTLEISTUNG**

Es ist zu klären, was unter den Leistungsumfang von technischen Büros bzw. Ingenieurbüros fällt.

### **2.1.2.1 Ingenieursleistung**

§ 134 (1) der Gewerbeordnung besagt: „Der Gewerbeumfang der Ingenieurbüros (§ 94 Z 69) umfasst die Beratung, die Verfassung von Plänen, Berechnungen und Studien, die Durchführung von Untersuchungen, Überprüfungen und Messungen, die Ausarbeitung von Projekten, die Überwachung der Ausführung von Projekten, die Abnahme von Projekten und die Prüfung der projektgemäßen Ausführung einschließlich der Prüfung der projektbezogenen Rechnungen sowie die Erstellung von Gutachten auf einschlägigen Tätigkeitsfeldern, die einer Studienrichtung oder einem mindestens viersemestrigen Aufbaustudium einer inländischen Universität, einer Fachhochschule oder Hochschule künstlerischer Richtung oder einer einschlägigen inländischen berufsbildenden höheren Schule entsprechen.“<sup>24</sup>

Ingenieurbüros erbringen geistige Dienstleistungen, wofür eine ingenieurtechnische oder naturwissenschaftliche Ausbildung Voraussetzung ist.<sup>25</sup>

### **2.1.2.2 Dienstleistung**

„Eine Dienstleistung ist jede einem anderen angebotene Tätigkeit oder Leistung, die im Wesentlichen immaterieller Natur ist und keine direkten Besitz- oder Eigentumsverände-

---

<sup>22</sup> „Als Vertrieb kann aber auch die organisatorische Einheit in einem Unternehmen verstanden werden (institutionelle Sicht), die sich aus internen Mitarbeitern und u.U. auch Absatzhelfern zusammensetzt und die Aufgaben des Vertriebs im funktionalen Sinne wahrnimmt.“ BRUHN, MANFRED (2004), S.864

<sup>23</sup> BRUHN, MANFRED (2004), S.864

<sup>24</sup> § 134 (1) der Gewerbeordnung; Geltende Fassung vom 27.7.2009 <http://www.ris.bka.gv/>

<sup>25</sup> Vgl. <http://portal.wko.at> Abfrage nach „Ingenieurbüros Branchenblätter“ im Juni 2009

rungen mit sich bringt. Die Leistungserbringung kann – muss jedoch nicht – mit einem Sachgut verbunden sein.“<sup>26</sup>

Nach KOTLER sind die vier Besonderheiten der Dienstleistung die Immaterialität, die Integrativität, die Qualitätsschwankungen und die fehlende Lagerfähigkeit.<sup>27</sup> MEFFERT und PEPELS erörtern die gleichen Besonderheiten, fügen aber zur „Nichtlagerfähigkeit“ noch die „Nichttransportfähigkeit“ hinzu (PEPELS nennt statt des Faktors „Qualitätsschwankungen“ die mangelnde Standardisierung).<sup>28</sup> Zusammenfassend stellt CORSTEN fest, dass der Dienstleistungsbegriff über eine Aufzählung von Beispielen präzisiert wird, dass konstitutive Merkmale herausgearbeitet werden können (prozessorientiert, potenzialorientiert oder ergebnisorientiert) oder über eine Negativdefinition von den Sachgütern abgegrenzt wird.<sup>29</sup> Die konstitutiven Merkmale fasst MEFFERT in seiner Definition sehr gut zusammen: „Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung [...] und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potentialorientierung). Interne [...] und externe Faktoren [...] werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen [...] oder deren Objekten [...] nutzenstiftende Wirkungen [...] zu erzielen (Ergebnisorientierung).“<sup>30</sup> Anhand der ähnlichen Definitionen dieser Autoren kann festgestellt werden, dass eine Ingenieurleistung eindeutig als Dienstleistung zu klassifizieren ist. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird von Ingenieurdienstleistungen gesprochen.

**Geistige Dienstleistungen:** Ingenieurleistungen, sind als geistig-schöpferische Dienstleistungen zu qualifizieren<sup>31</sup> „Geistige Dienstleistungen sind Dienstleistungen, die nicht zwingend zum gleichen Ergebnis führen, weil ihr wesentlicher Inhalt in der Lösung einer Aufgabenstellung durch Erbringung geistiger Arbeit besteht. Für derartige Leistungen ist ihrer Art nach zwar eine Ziel- oder Aufgabenbeschreibung, nicht jedoch eine vorherige eindeutige und vollständige Beschreibung der Leistung (konstruktive Leistungsbeschreibung) möglich.“<sup>32</sup> In den meisten Fällen handelt es sich bei Ingenieurdienstleistungen um geistige Dienstleistungen.

---

<sup>26</sup> KOTLER, PHILIP (2007), S.547

<sup>27</sup> Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.552 ff.

<sup>28</sup> Vgl. PEPELS, WERNER (1995), S.21

Vgl. MEFFERT, HERIBERT (2000), S.51 ff.

<sup>29</sup> Vgl. CORSTEN, HANS (1990), S.17

<sup>30</sup> MEFFERT, HERIBERT (2000), S.30

<sup>31</sup> [http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/10170231\\_10260293/01f797d5/Leitlinie%20Vergabe%20von%20Ingenieurleistungen%20Ausgabe%202003.pdf](http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/10170231_10260293/01f797d5/Leitlinie%20Vergabe%20von%20Ingenieurleistungen%20Ausgabe%202003.pdf) Abfrage am 19.7.2009

<sup>32</sup> § 2 (18) BVergG Abfrage am 20.7.2009 unter [www.ris.bka.gv.at](http://www.ris.bka.gv.at)

ÖNORM A 2050 Ausgabe in der Fassung vom 1.11.2006 S.5

### 2.1.2.3 Planungsleistung

GAELWEILER sieht als primäre Aufgabe jeder Planung nicht zu festzulegen, wie die Dinge richtig sind, sondern welches die richtigen Dinge sind. Diese Umkehrung der Reihenfolge ist auch ersichtlich in den Punkten, in denen er die grundlegende Methodik für das gedankliche Vorgehen der Planung beschreibt:<sup>33</sup>

- Vom gewollten Ende her zu den notwendigen Anfängen
- Aus der Zukunft rückwärts in die Gegenwart
- Höhere komplexe Gebilde auflösen in ihre Komponenten
- Gesamtfunktionen aufgliedern in ihre Teilfunktionen
- Künftige Wirkungszusammenhänge in ihre einzelnen Wechselziehungen zu zerlegen

All das unterstreicht die Notwendigkeit einer klaren Zieldefinition, auf deren Anforderungen<sup>34</sup> nicht näher eingegangen wird.

Zu den Planungsleistungen von Ingenieurbüros zählt z.B. die Verfassung von Plänen, Berechnungen und Studien, die Durchführung von Untersuchungen, Überprüfungen und Messungen, die Ausarbeitung von Projekten sowie die Überwachung der Ausführung von Projekten.<sup>35</sup>

### 2.1.2.4 Entwicklungsleistung

BÜRGEL unterscheidet zwischen experimenteller und konstruktiver Entwicklung.<sup>36</sup> Auch die OECD trifft diese Unterteilung, wobei nach der Grundlagenforschung die Unterteilung der angewandten Forschung in experimenteller Entwicklung und konstruktive Entwicklung erfolgt.<sup>37</sup> Auf das Merkmal, dass Ingenieurdienstleistungen als Planungsleistung und oftmals auch als Entwicklungsleistung zu klassifizieren sind, wird an dieser Stelle hingewiesen, aber im weiteren Verlauf der Arbeit nicht näher darauf eingegangen.

## 2.1.3 THEMENKREIS KUNDE

Jeder Geschäftsabschluss kann letzten Endes auf die Interaktion bzw. den Austausch zwischen Anbieter und Nachfrager zurückgeführt werden. Der Kunde steht daher naturgemäß im Zentrum des Forschungsinteresses innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses. Daher folgen nun Ausführungen und Abgrenzungen zu diesen Begriffen.

<sup>33</sup> Vgl. GAELWEILER, ALOYS (1974), S.14

<sup>34</sup> HABERFELLNER, REINHARD (1992), S.142

<sup>35</sup> Vgl. <http://www.ingenieurbueros.at/> Abfrage am 20.7.2009

<sup>36</sup> Vgl. BÜRGEL, HANS DIETMAR (1996), S.11

<sup>37</sup> OECD, Frascati Manual (2002), S.30 „Experimental development is systematic work, drawing on existing knowledge gained from research and/or practical experience, which is directed to producing new materials, products or devices, to installing new processes, systems and services, or to improving substantially those already produced or installed.“

### 2.1.3.1 Kunde

Der Kunde ist eine „[...] tatsächliche, i.w.S. auch potenzielle Marktpartei auf der Nachfragerseite eines Marktes, die aus Einzelpersonen, Institutionen oder Organisationen mit mehreren Entscheidungsträgern bestehen kann“<sup>38</sup>. Für diese Arbeit wird festgelegt, dass der Nachfrager nicht erst mit dem ersten Geschäftsabschluss zum Kunden wird sondern auch davor schon als Kunde bezeichnet wird.

Kunde ist auch der umfassendste und geläufigste Begriff (Kundenzufriedenheit, Kundenorientierung, uv.v.m.) mit welcher die Nachfragerpartei beschrieben wird. Daher wird dieser Begriff auch in dieser Arbeit verwendet.<sup>39</sup>

### 2.1.3.2 Bedürfnis

In den Wirtschaftswissenschaften wird unter dem Bedürfnis (Motivation) „[...] ein hypothetisches Konstrukt des Käuferverhaltens verstanden, mit dem die Antriebe, also die Ursache des Verhaltens erklärt werden sollen.“<sup>40</sup> Diese Erklärung von DILLER deckt sich mit der allgemeinen Meinung in der Marketingliteratur, welche Bedürfnisse als Ursache und Beweggrund für konkret beobachtbares Verhalten, wie die z.B. einen ausgesprochenen Wunsch, sehen. SCHUMANN schreibt: „Die Menschen haben Bedürfnisse, die sie befriedigen möchten, d.h. sie empfinden subjektiv einen Mangel und haben den Wunsch diesen zu beseitigen.“<sup>41</sup> Da es sich bei Kunden im betrachteten Fall vornehmlich um Unternehmen handelt, erscheint es zweckmäßiger, das „Kundenproblem“ und nicht das Bedürfnis als den hinter dem geäußerten Kundenwunsch liegenden Beweggrund zu sehen.

### 2.1.3.3 Kundenproblem

Das Wort Problem leitet sich vom griechischen Wort próblēma, das Vorgelegte oder die gestellte Aufgabe<sup>42</sup>, ab und entsteht, „wenn ein Lebewesen ein Ziel hat aber nicht weiß, wie es dieses Ziel erreichen kann“<sup>43</sup>.

Nach SCHEUCH kann das „Problem“ als der „Zustand des Entscheiders bzw. Entscheidungskollektivs bezeichnet werden, der beim Fehlen einer unmittelbar erklärenden bzw. problemlösenden Aussage gegeben ist.“<sup>44</sup>

---

<sup>38</sup> DILLER, HERMANN (2001), S.845

<sup>39</sup> Bsp.: Konsument bezeichnet konkreter den Letztverbraucher eines Produktes oder einer Leistung [DILLER, HERMANN (2001), S.812]; Klient bezeichnet eher den Auftraggeber einer Dienstleistung im Bereich von Rechtsanwälten, Steuerberatern, etc.

<sup>40</sup> Vgl. DILLER, HERMANN (2001), S.1146

<sup>41</sup> SCHUMANN, JOCHEN (2007), S.14

<sup>42</sup> Vgl. DROSDOWSKI, GÜNTHER (1994)

<sup>43</sup> HUSSY, WALTER (1998), S.34

<sup>44</sup> SCHEUCH, FRITZ (1993), S. 68

---

Noch allgemeiner kann ein Problem verstanden werden als Differenz zwischen Ist und Soll, Real und Ideal oder Wirklichkeit und Wunschvorstellung.<sup>45</sup>

Es ist verständlich, dass Kunden ihr Ziel bestmöglich erreichen wollen und daher in erster Linie an der Lösung des Problems interessiert sind. Ein vielzitiertes Spruch bringt dies einfach auf den Punkt: „Kunden kaufen Problemlösungen und keine Produkte oder Dienstleistungen.“<sup>46</sup>

Im Hinblick auf diese Arbeit wird das Kundenproblem als der oftmals unter der Oberfläche liegende Beweggrund des Kunden gesehen. Das Kundenproblem ist damit nicht greifbar wie es der artikuliert Kundenwunsch ist. Im Hinblick auf die eingangs festgelegte Branche kann begründet werden, dass es ob der Komplexität selten zu vollständig formulierten Problemen kommt.

#### **2.1.3.4 Kundenwunsch**

Nach Ansicht des Autors ist der Kundenwunsch der vom Kunden artikuliert Sollzustand. Durch die kundenindividuelle Leistung in dieser Branche sind bis zur tatsächlichen Projektabwicklung oder Realisierung häufige Abstimmungen zwischen Anbieter und Nachfrager notwendig.<sup>47</sup>

Der Kundenwunsch kann beispielsweise die Form einer Anfrage, einer Bestellung oder eines konkret formulierten Lastenheftes haben und ist durch den Einfluss des Anbieters änderbar. Eine eindeutige Bestimmung des Begriffes „Kundenwunsch“ ist in der Marketingliteratur nicht zu finden.<sup>48</sup>

#### **2.1.3.5 Kundennutzen**

Bei Problemlösungen gilt es immer die „Kundenbrille“ aufzusetzen und für den Kunden einen überzeugenden Nutzen zu stiften.<sup>49</sup> Dass der Nutzen des Kunden an einem Produkt nicht objektiv und für alle gleich ist, liegt auf der Hand.<sup>50</sup> Darum wird in den folgenden Zeilen eine Übersicht gegeben und die der Arbeit zugrunde liegende Perspektive zu diesem Begriff geklärt.

Der BROCKHAUS definiert Nutzen als „die auf subjektiver Einschätzung beruhende potenzielle Eigenschaft eines Gutes, das Wohlbefinden eines Wirtschaftssubjektes zu erhö-

---

<sup>45</sup> Vgl. PRIMUS, ARTHUR (2003), S.57

<sup>46</sup> MORRIS, STEVE (1998), S.18

<sup>47</sup> Vgl. BACKHAUS, KLAUS (1999), S.428

<sup>48</sup> Bsp.: KOTLER, PHILIP (2007) definiert den Wunsch allgemein als „[...] das Verlangen nach konkreter Befriedigung.“ KOTLER, PHILIP (2007), S.12

<sup>49</sup> Vgl. GREINER, OTTO (2004)

<sup>50</sup> Vgl. BEUTIN, NIKOLAS (2000), S.7

hen, andererseits das Ausmaß der Wohlfahrtssteigerung eines Individuums aufgrund des Konsums (der Nutzung) eines Gutes.“<sup>51</sup>

Aufgrund dieser Subjektivität hatten Ökonomen immer Schwierigkeiten Termini wie Nutzen oder auch Wert zu definieren.<sup>52</sup>

Nutzen wird von DILLER beschrieben „[...] als Grad der Befriedigung von Bedürfnissen, den ein Wirtschaftsgut beim Verbraucher bzw. Verwender erbringt. Dafür sind zum einen die subjektive Bedürfnislage (Nützlichkeit) und zum anderen die Knappheit eines Gutes (Seltenheit) entscheidend. Freie Güter sind zwar nützlich, besitzen wegen der fehlenden Knappheit keinen Nutzen im ökonomischen Sinn.“<sup>53</sup>

KOTLER versteht unter Nutzen „die Einschätzung des Verbrauchers bezüglich der Fähigkeit des Produktes zur Bedürfnisbefriedigung“<sup>54</sup> und beschreibt damit in weiterer Folge die subjektive Größe „Wert“ vereinfacht als Relation von Nutzen zu Kosten. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird diese Definition zugrunde gelegt.<sup>55</sup>

### 2.1.3.6 Solution Selling

Gemäß diesen Ausführungen, nach denen im gewählten Untersuchungsbereich nicht mehr die reine Dienstleistung, sondern auch die bestmögliche Lösung des Kundenproblems verstanden wird, hat sich im Bereich der Verkaufsforschung das sogenannte „Solution Selling“ entwickelt. Unter dem Begriff Solution wird dabei Folgendes verstanden: „Unter Lösungen werden individuelle Leistungen für komplexe Kundenprobleme verstanden, die interaktiv erstellt werden und deren Komponenten einen integrativen Mehrwert bieten.“<sup>56</sup> Nachdem dies auch auf Ingenieurdienstleistungen zutrifft, wurde der Solution Selling - Ansatz mitunter als theoretische Grundlage verwendet.

---

<sup>51</sup> Bibliographisches, Institut & F.A.Brockhaus AG; 7.7.2008

<sup>52</sup> Der Nutzen eines Glases Wasser oder einer Tasche voller Diamanten ist beispielsweise in hohem Maß von der Situation und dem Kontext abhängig. Vgl. KARLÖF, BENGT (1999), S.19

<sup>53</sup> DILLER, HERMANN (2001), S.1201

<sup>54</sup> KOTLER, PHILIP (2007), S.13

<sup>55</sup> Um die vielfältigen Aspekte des Konstrukts »Nutzen« zu beleuchten, sind Klassifikationen und Aufspaltungen in der Literatur üblich. Eine Gliederung erfolgt in Grund- und Zusatznutzen, eine andere unterteilt in Gebrauchs- und Geltungsnutzen. Der Gebrauchsnutzen ist beispielsweise die „aus den physisch-funktionellen Eigenschaften eines Produktes resultierende Bedarfsdeckung“, wohingegen der Geltungsnutzen die „aus den sozialen Eigenschaften eines Produktes resultierende Bedarfsdeckung, die durch dessen soziale Zeichenqualität, seinen sozialen Signalwert vermittelt wird“, ist. BÄNSCH, AXEL (1998), S.230 Eine Messung von »Nutzen« gestaltet sich dementsprechend schwierig.

<sup>56</sup> AHLERT, DIETER; KAWOHL, JULIAN Best Practices des Solution Sellings (2008), S.14

## 2.2 THEORETISCHE BEZUGSPUNKTE DER ARBEIT

Die folgenden Ansätze sollen für diese Arbeit einen Rahmen bilden und im weiteren Verlauf als Anker und Bezugspunkte dienen. Behandelt werden der Interaktionsansatz, der Entscheidungsorientierte Ansatz, und der prozessorientierte Ansatz.<sup>57</sup>

### 2.2.1 DER INTERAKTIONSANSATZ

Im Konsumgüterbereich kann nach dem SOR-Paradigma (Stimulus-Organismus-Response) vorgegangen werden. Dieses besagt, dass bei marktlichen Transaktionen der Anbieter als agierende Partei durch die Gestaltung seiner Marketinginstrumente Stimuli an den Nachfrager aussendet. Der Nachfrager verarbeitet diese Stimuli unter dem Einfluss vieler Faktoren und diese Verarbeitung mündet in einem Verhalten (Response).<sup>58</sup> Stimuli und Reaktionen sind in der Regel recht gut beobachtbare Variable, aus welchen Konstrukte zur Erklärung der Vorgänge im Organismus erstellt werden können.<sup>59</sup>

Im Industriegüterbereich (und auch im Bereich von Dienstleistungen) jedoch agieren und reagieren Anbieter und Nachfrager wechselseitig und verfügen über eine Reihe von Handlungsalternativen.<sup>60</sup>

Der Schwerpunkt des Interaktionsansatzes ist daher die gegenseitige Beeinflussung und Beeinflussbarkeit der Beteiligten. „Aus einer interaktionsorientierten Betrachtung von Markttransaktionen ist zunächst die Konsequenz zu ziehen, dass weder der Anbieter noch der Nachfrager unabhängig voneinander einseitige Ziele für eine Markttransaktion formulieren können. Ziele sind nur sinnvoll, wenn beide Partner Einigkeit darüber finden.“<sup>61</sup>

Um eine Struktur zu finden, unterscheiden KIRSCH et al. in personale<sup>62</sup> und organisationale Interaktionsansätze. Während personale Interaktionsansätze nur die Beziehung zwischen Individuen thematisieren, beziehen die organisationalen Interaktionsansätze die organisationalen Einflüsse bei zumindest einem Interaktionspartner mit ein.<sup>63</sup>

Einige Autoren interpretieren die Interaktion zwischen Käufer und Verkäufer als einen Kommunikationsprozess, andere deuten den Interaktionsvorgang als einen Problemlö-

---

<sup>57</sup> Die Ansätze der neuen Institutionenökonomie und weitere Ansätze werden zusätzlich im Anhang diskutiert.

<sup>58</sup> Vgl. JACOB, FRANK in KLEINALTENKAMP, MICHAEL (1998), S.10

<sup>59</sup> Vgl. KUß, ALFRED (2000), S.3

<sup>60</sup> Vgl. JACOB, FRANK in KLEINALTENKAMP, MICHAEL (1998), S.10

<sup>61</sup> JACOB, FRANK in KLEINALTENKAMP, MICHAEL (1998), S.10

<sup>62</sup> Eine weitere Untergliederung der personalen Ansätze in dyadisch-personale und multipersonale Ansätze sowie der organisationalen in dyadisch-organisationale und multiorganisationale ist in der Literatur geläufig Vgl. GODEFROID, PETER (1995), S. 55

<sup>63</sup> Vgl. KIRSCH, WERNER et al. (1980), S.77

sungsprozess und andere wiederum legen den Fokus auf die konfliktionäre Interessenslage der Interessenspartner.<sup>64</sup>

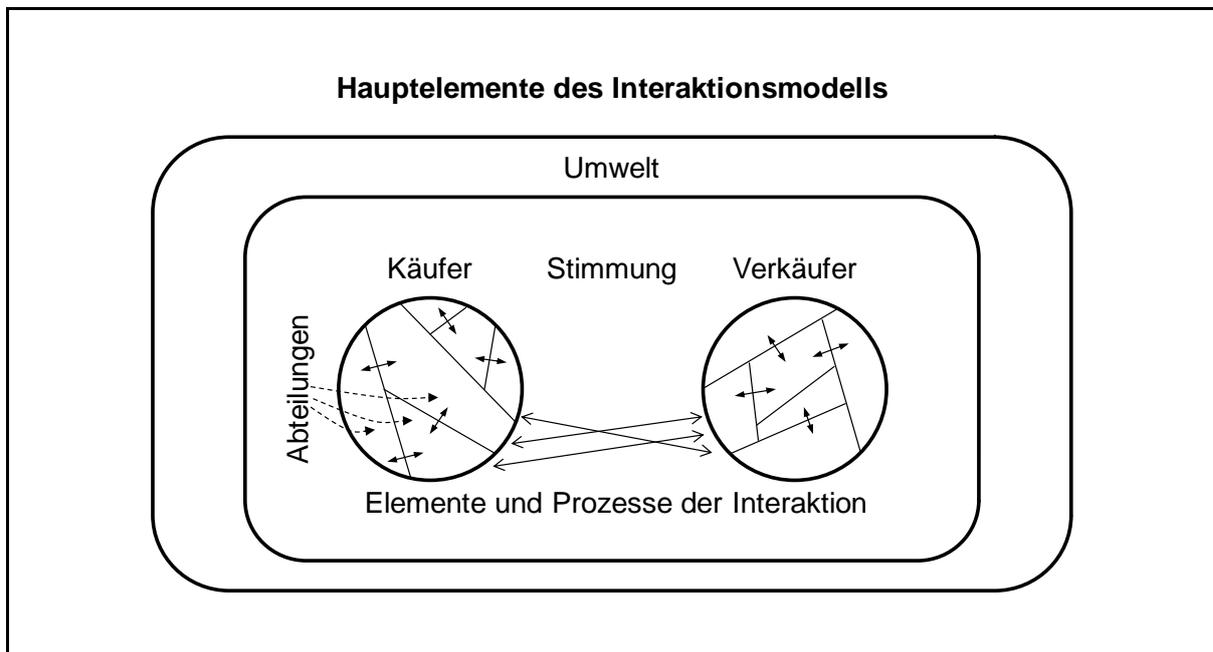


Abbildung 2-1: Interaktionsmodell der IMP-Group<sup>65</sup>

Zusammenfassend sieht KERN den Tatbestand einer Interaktion dann erfüllt, wenn:<sup>66</sup>

- mindestens zwei Individuen miteinander in Kontakt treten
- es eine zeitliche Abfolge von Aktionen und Reaktionen gibt
- die Handlungen der Partner interdependent und sinngemäß aneinander orientiert sind.

Aus diesem Ansatz kann für diese Arbeit abgeleitet werden, dass „das Ergebnis der Verkaufsanstrengungen [...] vom Zusammenspiel von Käufer und Verkäufer abhängig ist.“<sup>67</sup> Das Wissen um das zielgerichtete Steuern von Interaktionsprozessen (und auch Geschäftsbeziehungen) bezeichnet BACKHAUS als bestenfalls rudimentär.

Kritisch anzumerken ist an den Interaktionsansätzen, dass sie zwar das Verständnis für die Funktionsweise fördern, aber nur wenige Erklärungsansätze liefern.<sup>68</sup>

## 2.2.2 DER ENTSCHEIDUNGSORIENTIERTE ANSATZ

Aufgrund der oben angesprochenen Defizite des Interaktionsansatzes wird auch der entscheidungsorientierte Ansatz herangezogen. Mit diesem Ansatz soll der Ablauf von Entscheidungsprozessen geklärt werden.

<sup>64</sup> Vgl. KERN, EGBERT (1990), S.8 f.

<sup>65</sup> Abbildung übersetzt und entnommen aus TURNBULL, PETER W.; VALLA, JEAN-PAUL (1986). S.4

<sup>66</sup> Vgl. KERN, EGBERT (1990), S.9

<sup>67</sup> BACKHAUS, KLAUS (1999), S.115

<sup>68</sup> Vgl. BACKHAUS, KLAUS (1999), S.132

So ist es zwar richtig und wichtig sich über mehrdimensionale Abhängigkeiten Klarheit zu verschaffen, beispielsweise mittels des Interaktionsansatzes [Anmerkung des Autors], für ein benutzer- und handlungsfreundliches Modell, welches durch die Arbeit erstellt werden soll, muss jedoch die Komplexität reduziert werden.<sup>69</sup>

„Der Entscheidungsorientierte Ansatz ist bis heute der dominierende Ansatz in der Marketingforschung. Er untersucht Entscheidungen in einer systematischen Art und Weise und hat zum Ziel, unter Berücksichtigung des menschlichen Entscheidungsverhaltens, Entscheidungsprozesse in Unternehmen zu erklären und Empfehlungen für die Entscheidungsträger auszusprechen.“<sup>70</sup>

Dabei soll nicht nur in einem Bereich gearbeitet werden, sondern andere Forschungsdisziplinen mit einbezogen werden. „Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre geht davon aus, dass sie zur Erfüllung ihres Wissenschaftsprogramms betriebswirtschaftliche bedeutsame Forschungsergebnisse in den Nachbardisziplinen berücksichtigen und in ihr Aussagesystem einbeziehen muss.“<sup>71</sup>

### 2.2.3 DER PROZESSORIENTIERTE ANSATZ

Ein Prozess ist eine „[...] wiederholende Folge einzelner, wertschöpfungsorientierter Tätigkeiten mit messbarem In- bzw. Output.“<sup>72</sup>

„Die prozessorientierten Modelle gehen letztlich auf das Prinzip der Wertschöpfungskette zurück (Vgl. PORTER 1992). Es stechen drei Merkmale hervor: 1. Das Modell stellt den Kunden ins Zentrum. 2. Das heißt: Alles, was nicht letztlich dem Kunden dient, ist eine Blindleistung und somit zu eliminieren. 3. Die durch das System hindurchlaufenden Informations-, Waren- und Geldflüsse sind direkt nachvollziehbar.“<sup>73</sup>

Erst durch Prozessorientierung bzw. Prozessstrukturdarstellungen ist es möglich, Transparenz in die „[...] Erfassung, Strukturierung und Darstellung von Arbeitsabläufen [...]“<sup>74</sup> zu bringen. Wird wie bei der Wertkette nach PORTER die Unternehmung als Ganzes betrachtet, ist es möglich zu sehen, welche Teile wie beitragen.

Exemplarisch wird die Wertkette nach BAUER dargestellt (siehe Abbildung 2-2), bei welcher der Absatz am Ende des betrieblichen Leistungsprozesses steht. Diese derart ausgebildete prozessorientierte Wertschöpfungskette mit Hauptgeschäftsprozessen und Supportfunktionen kann als klassisches Beispiel für eine Produktionsunternehmung angesehen werden. Betrachtet man Dienstleistungen und im Speziellen Ingenieurdienstleistungen

---

<sup>69</sup> Vgl. GERHARDUS, JÜRGEN; DEYLE, ALBRECHT (2001), S.2

<sup>70</sup> WIRTZ, BERND W. (2005), S.39

<sup>71</sup> HEINEN, EDMUND (1978), S.14

<sup>72</sup> BRUHN, MANFRED (2004), S.696

<sup>73</sup> BELZ, CHRISTIAN (1998), S.116

<sup>74</sup> SCHIMANOFFSKY, WERNER (1999), S.33

gen, so verschieben sich die einzelnen Prozessschritte. Der Absatz, der Verkauf nach der Erbringung der Leistung verschiebt sich dahingehend, dass die Projektabwicklung erst nach einem ersten Geschäftsabschluss (Verkauf) erfolgt. Trotzdem kann dieses Modell auch im Fall von Dienstleistungen Aufschluss über die grundlegenden Abläufe und Zusammenhänge geben und als Muster dienen.

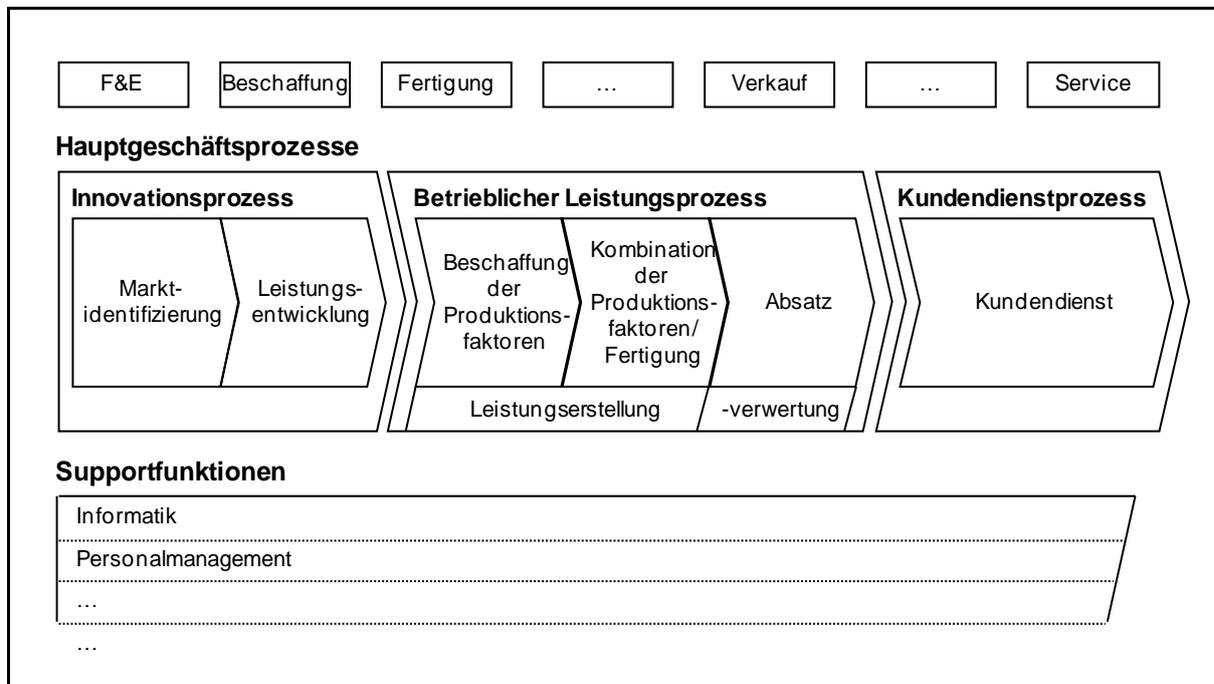


Abbildung 2-2: Abbildung der Unternehmensorganisation und der Wertkette<sup>75</sup>

KOTLER unterteilt die Wertkette in die Abschnitte Wertbestimmung (entspricht dem Innovationsprozess), Werterstellung und Wertvermittlung (entsprechend dem betrieblichen Leistungsprozess) und Wertübertragung (Kundendienstprozess). Auch bei KOTLER ist der Verkaufsprozess am Ende des Wertvermittlungsteils angeordnet. Herausgelöst aus der Wertkette bildet, je nach Sichtweise der Verkaufsprozess den Abschluss oder Beginn des betrieblichen Leistungsprozesses.

„Es wird davon ausgegangen, dass der Vertriebsprozess kein einzigartiger Prozess ist, der sich von Unternehmen zu Unternehmen nicht vergleichen lässt, sondern dass es allgemeingültige Prozessprinzipien gibt, die jeweils branchen- und unternehmensgerecht angepasst werden.“<sup>76</sup>

**Wahl des theoretischen Ansatzes:** Aufgrund der unterstellten Vergleichbarkeit wurde der prozessorientierte Ansatz als theoretische Basis gewählt.

<sup>75</sup> Darstellung übernommen aus BAUER, ULRICH (2001), S.22

<sup>76</sup> GAITANIDES, zitiert in BELZ, CHRISTIAN (1998), S.116

Prozessorientierte Ansätze stellen in der Verkäuferfolgsvorschung eines der ganzheitlichsten Konzepte dar und fanden in der jüngeren Forschung verstärkt Berücksichtigung.<sup>77</sup>

Neben dem Ansatz als Prozessmodell sind der „traditionelle“ Ansatz<sup>78</sup> zu erwähnen, welcher sich mit den Charakteristika und Eigenschaften der Verkäufer beschäftigt und der Interaktionsansatz<sup>79</sup>, welcher den Verkaufsprozess aus soziologischer Sicht betrachtet.<sup>80</sup> Diese beiden Ansätze wurden nicht explizit verfolgt aber die Ergebnisse von Studien zu diesen beiden Ansätzen in die Arbeit integriert.

In die folgende Prozessbeschreibung wurden auch andere populäre Ansätze in der Verkaufsvorschung wie das buygrid-framework u.a. integriert.

Der Interaktionsansatz und auch der entscheidungsorientierte Ansatz wurden aufgrund ihrer mangelnden praktischen Verwendbarkeit nur als theoretische Leittheorie verwendet und bilden den übergeordneten Rahmen.

## 2.3 PROZESSE IM VERKAUF UND EINKAUF

Der Verkaufsprozess dient dieser Arbeit als theoretische Grundlage. Aus diesem Grund wird folgt eine Beschreibung, unter besonderer Berücksichtigung des organisationalen Verkaufs- und Beschaffungsverhaltens. Nachdem jedem Verkaufsprozess ein Beschaffungsprozess gegenübersteht wurden teilweise auch Beschaffungsprozesse diskutiert.

Der Verkaufsprozess bzw. der Prozess der Auftragsgewinnung lässt sich auch als Transaktion<sup>81</sup> bezeichnen. Somit besteht eine Kunden-Lieferanten Beziehung aus einer Vielzahl an abgeschlossenen Transaktionen. Weiter gefasst ist eine Kundenbeziehung aber mehr als nur die Ansammlung einzelner, voneinander unabhängiger Transaktionen.<sup>82</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. HEIMES, HEIKO (2009), S.94 ff.

<sup>78</sup> Unter dem „traditionellen“ Ansatz können all jene Studien eingeordnet werden, welche sich entweder mit eigenschaftstheoretischen Erklärungen beschäftigen z.B. davon handeln, welche idealtypischen Eigenschaften eine Verkaufsperson haben soll, oder psychologische Erklärungsansätze welche gemäß dem vorhin beschriebenen S-O-R Paradigma ein Erklärungsmuster abgeben. Viele „Verkaufsrezepte“, angefangen von der AIDA-Regel bis hin zu den auf Seite 76 in Punkt 3.4.3.1 beschriebenen Verkaufstechniken können hier eingeordnet werden. Vgl. auch HEIMES, HEIKO (2009), S.96

<sup>79</sup> Zurückgehend auf KERN, EGBERT (1990) und KIRSCH, WERNER et al. (1980) bildet der Interaktionsansatz, welcher auch in Punkt 2.2.1 auf Seite 22 beschrieben wurde die Basis für viele Studien, welche den Verkaufserfolg auf das Zusammenspiel Verkäufer-Käufer und auch die Ähnlichkeit Verkäufer-Käufer als verantwortlich für den Verkaufserfolg machen (z.B. EVENS, KENNETH R. (1963) bis hin zu DION, PAUL et al. (1995) „...Perceived similarity, but not MBTI-measured similarity, was linked to both buyers' trust of the salesperson and to sales performance“; siehe auch DION, PAUL A.; BANTING, PETER M. (2000)).

<sup>80</sup> Vgl. SCHUCHERT-GÜLER, PAKIZE (2002), S.120 f.

<sup>81</sup> Vgl. MARZIAN, SIEGHARD (2002), S.25 Als Transaktion bezeichnet MARZIAN, SIEGHARD (2002) die Handlungskette von der Kundenanfrage über Leistungsabwicklung bis zur Abwicklung des Auftrags.

<sup>82</sup> Vgl. MARZIAN, SIEGHARD (2002), S.26

### Einordnung des Verkaufs- und Beschaffungsprozesses

Der Verkauf- und der Beschaffungsprozess werden Fachbüchern oftmals als getrennte Prozesse dargestellt, jeweils um aus der Sicht des Anbieters oder des Nachfragers argumentieren zu können.

Diese beiden Prozesse sollten im Idealfall aber beinahe ident sein und sich nur in den Vorzeichen unterscheiden. Als Beispiel sei das häufig gebrachte Beispiel vom direkten Aufsetzen an der Wertkette des Käufers genannt.

### Beschreibung des Kaufentscheidungsprozesses

Das Ziel jedes Verkaufsprozesses ist eine positive Kaufentscheidung. Diese Entscheidung kann mehr oder weniger bewusst zustande kommen, aber es bleibt eine Entscheidung des Kunden für etwas.<sup>83</sup>

Diese Kaufentscheidung ist fast immer emotional, denn rein rational und bewusst<sup>84</sup> handelnde Kunden sind der Literatur nach eine Illusion. Die meisten Bewertungen und in weiterer Folge auch Entscheidungen werden unbewusst getroffen.<sup>85</sup>

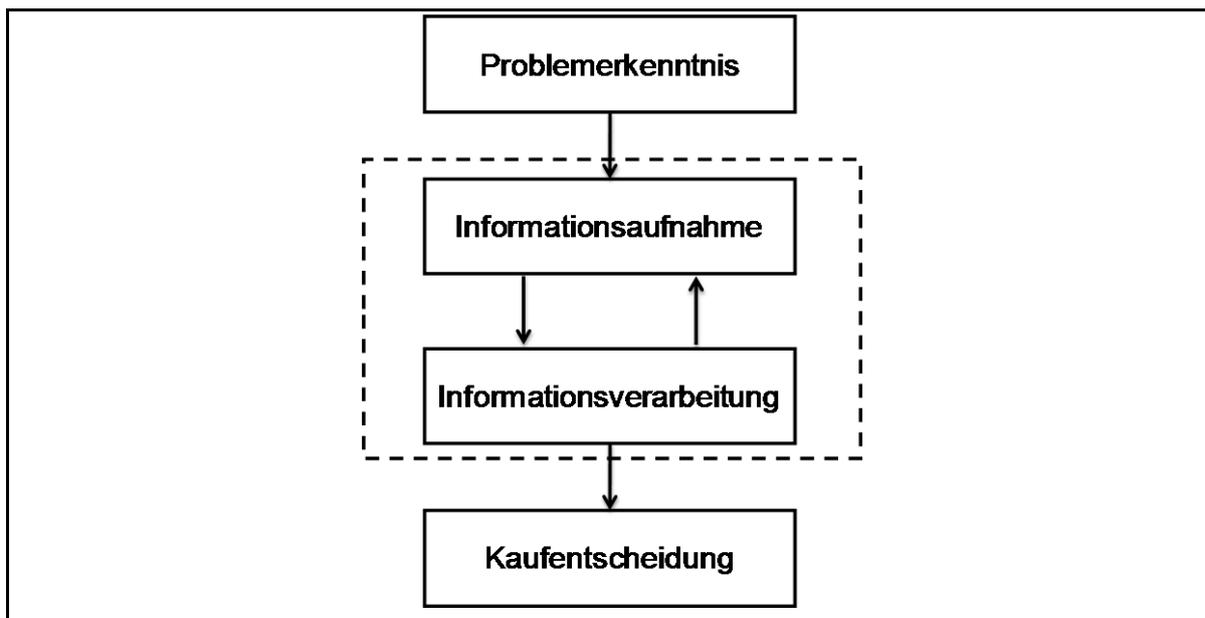


Abbildung 2-3: Kaufentscheidungsprozessphasen<sup>86</sup>

<sup>83</sup> Vgl. SCHÖNBACH, KLAUS (2009), S.12

<sup>84</sup> Vgl. HÄUSEL, HANS-GEORG (2004), S.84 Werden Personen nach einer unbewusst gefällten Entscheidung nach dieser gefragt, gibt oftmals das Bewusstsein (Großhirn) der Handlung im Nachhinein einen Sinn und „rechtfertigt“ damit diese Aktion, obwohl die Entscheidung in ursprünglicheren Hirnregionen gefällt wurde.

<sup>85</sup> Vgl. HÄUSEL, HANS-GEORG (2004), S.65 ff. Das Limbische System wird als Entscheidungszentrum im Gehirn dargestellt.

<sup>86</sup> DILLER, HERMANN (2001), S.750;

Vgl. auch SCHEUCH, FRITZ (1993), S.58

Voraussetzung für jeden Kaufentscheidungsprozess ist ein konkretes Feststellen des Bedarfes, was eine Problemwahrnehmung voraussetzt. Die Aufnahme der Information und Bewertung der Alternativen führen in weiterer Folge zur Kaufentscheidung. Dieses allgemeine Schema ist in Abbildung 2-3 dargestellt.

Die in dieser Abbildung zur Kaufentscheidung zusätzlich dargestellten Punkte Problemerkennung, Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung gehen über die reine Kaufentscheidung hinaus und nehmen einen einfachen Kaufprozeß vorweg (siehe 2.3.1).

Ansatzpunkte für den erfolgreichen Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen gibt es in jeder der oben gezeichneten Phasen. In der Kaufentscheidungsphase stellt sich die Frage wer die Kaufentscheidung trifft (Einzelner oder Kollektiv), welcher gesetzlicher Rahmen gilt (öffentlicher oder privater Auftrag), etc. Wie es bei einer Kette auf jedes einzelne Glied ankommt, kommt es auch beim erfolgreichen Verkauf auf jede Phase an, d.h. der Verkaufsprozess muß bereits bei der Problemwahrnehmung ansetzen.

Auch KOTLER empfiehlt sich beim Verkauf nicht nur auf die Kaufentscheidung zu konzentrieren, sondern den Kaufprozess als Ganzes zu betrachten.<sup>87</sup>

### 2.3.1 BESCHREIBUNG DES KAUFPROZESSES

Ein einfaches Modell eines Kaufprozesses ist in Abbildung 2-4 abgebildet. Dieses Phasenkonzept trifft in erster Linie auf komplexe Kaufprozesse bei Konsumenten zu. Bei Low-Involvement Produkten werden beispielsweise oft nicht alle Stufen durchlaufen.<sup>88</sup>



Abbildung 2-4: Fünf-Phasen-Modell des Kaufprozesses<sup>89</sup>

Durch die Besonderheiten des organisationalen Kaufprozesses und dadurch, dass die Kunden von Ingenieurbüros meistens Organisationen sind welche diese Dienstleistung beschaffen, wird auf dieses speziell eingegangen.

#### 2.3.1.1 Definition von organisationalem Beschaffungsverhalten

„Organisationales Beschaffungsverhalten vollzieht sich in einem multipersonalen Problemlösungs- und Entscheidungsprozess, der durch aktives Informationsverhalten und

<sup>87</sup> Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.295

<sup>88</sup> Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.295

<sup>89</sup> KOTLER, PHILIP (2007), S.296

durch Interaktionen gekennzeichnet ist.“<sup>90</sup> Diese Definition deckt sich mit der Auslegung anderer Autoren.<sup>91</sup>

Wenngleich die Meinung vorherrscht, dass sich bei organisationalem Beschaffungsverhalten alles nach rational erklärbar Schemen verhält, so entspricht dies nicht der Realität. Auch im B2B-Bereich werden die Entscheidungen von Menschen getroffen, was zu einem hohen Anteil an emotionalen und unbewussten Entscheidungen führt.<sup>92</sup>

Dadurch, dass mehrere Personen an der Entscheidung beteiligt sind, relativiert sich dieser unbewusste und emotionale Anteil etwas. Die neurophysiologischen Abläufe in den Köpfen der entscheidenden Personen bleiben jedoch die gleichen.<sup>93</sup>

### 2.3.1.2 Kauftypen

WEIBER/ADLER haben ein Modell entwickelt, mit welchem Kaufprozesse typologisiert werden können. Sie unterteilen die Leistungseigenschaften in drei Bereiche: In Sucheigenschaften, Erfahrungseigenschaften und Vertrauenseigenschaften. „ [...] die drei Eigenschaftstypen [sind] als komplementär zu betrachten [...]. Das bedeutet, dass bei jedem Kaufakt immer alle drei Eigenschaftskategorien in mehr oder weniger starkem Ausmaß vorhanden sind und sich deren Anteile in Summe zu 100 % ergänzen.“<sup>94</sup>

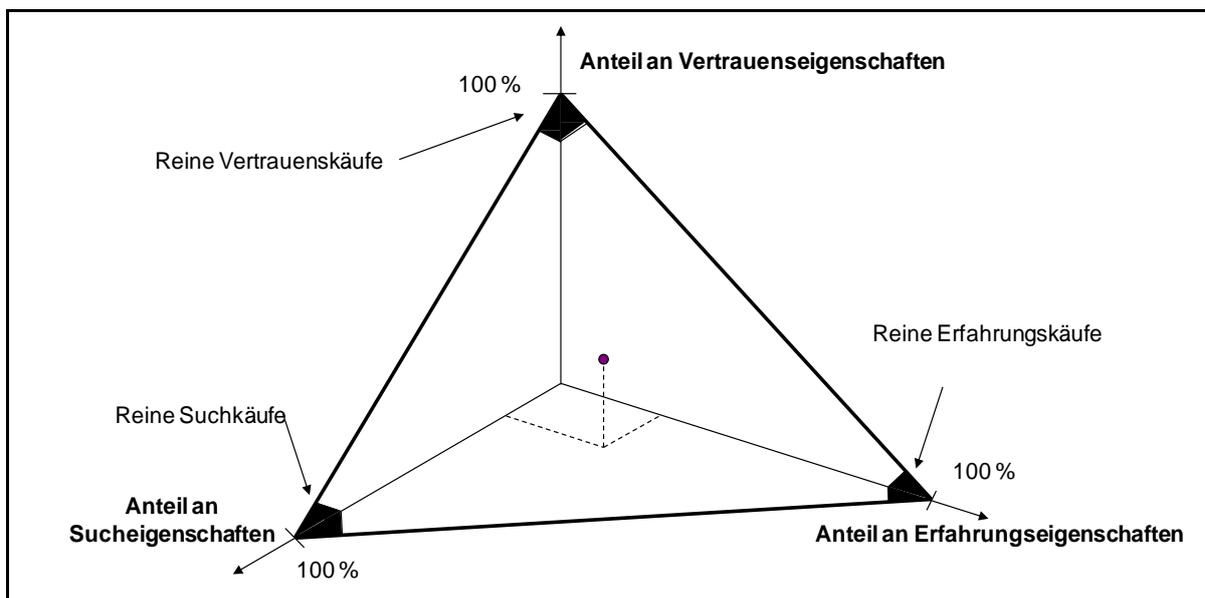


Abbildung 2-5: Komplexität von Leistungseigenschaften<sup>95</sup>

<sup>90</sup> JOHNSTON/LEWIN zitiert in BACKHAUS, KLAUS (1999), S.63

<sup>91</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/organisationales-kaufverhalten.html> Abfrage am 15.7.2009

<sup>92</sup> Vgl. HÄUSEL, HANS-GEORG (2004), S.106

<sup>93</sup> Vgl. HÄUSEL, HANS-GEORG (2004), S.107

<sup>94</sup> WEIBER, ROLF; ADLER, JOST (1995), S.60

<sup>95</sup> WEIBER, ROLF; ADLER, JOST (1995), S.61

„Sucheigenschaften sind dadurch gekennzeichnet, dass sie von dem Nachfrager durch Inspektion des Leistungsangebotes bereits vor dem Kauf vollständig beurteilt werden können.“<sup>96</sup>

„Erfahrungseigenschaften sind dadurch gekennzeichnet, dass eine Beurteilung durch den Nachfrager erst nach dem Kauf erfolgt, wobei die Beurteilung entweder erst nach dem Kauf möglich ist oder aber die Beurteilung aufgrund der subjektiven Wahrnehmung eines Nachfragers bewusst auf Erfahrung bei Ge- bzw. Verbrauch eines Produktes verlagert wird.“<sup>97</sup>

Bei Vertrauenseigenschaften kann es sich nicht nur um schwer nachweisbare Wirkungen handeln, sondern auch um zugesicherte Eigenschaften (z.B. umweltfreundlich produziert).<sup>98</sup>

„Vertrauenseigenschaften sind dadurch gekennzeichnet, daß sie durch den Nachfrager weder vor noch nach dem Kauf vollständig beurteilt werden kann. Das Unvermögen des Nachfragers, eine Beurteilung von Vertrauenseigenschaften vorzunehmen, ist darauf zurückzuführen, daß er nicht über ein entsprechendes Beurteilungs-Know-How verfügt und dieses auch nicht in einer vertretbaren Zeit aufbauen kann bzw. will oder die Kosten der Beurteilung als subjektiv zu hoch einstuft.“<sup>99</sup>

Die Verbindung zur Prinzipal-Agent-Theorie (Informationsasymmetrie) ist hier klar ersichtlich.

Für Ingenieurleistungen bedeutet dies, dass vor dem Kauf die Beurteilbarkeit der Leistungseigenschaft über Sucheigenschaften kaum möglich ist, und auch nach dem Kauf der Anteil an Vertrauenseigenschaften sehr hoch sein wird.

Bei geringer Kauffrequenz und hohem Wert der Leistung kann von einem Quasi-Vertrauensgut gesprochen werden.<sup>100</sup>

Um die Verhaltensunsicherheit bei Dienstleistungen zu reduzieren, schlägt ROTH u.a. den Aufbau von Reputation und Signaling-Maßnahmen vor.<sup>101</sup>

### 2.3.1.3 Kaufphasen

Abbildung 2-6 zeigt einen organisationalen Kaufprozess mit acht Stufen, der in den Grundzügen auf ROBINSON zurückgeht.

---

<sup>96</sup> WEIBER, ROLF; ADLER, JOST (1995), S.54

<sup>97</sup> WEIBER, ROLF; ADLER, JOST (1995), S.54

<sup>98</sup> Vgl. SAGGAU, BJÖRN (2007) S.207

<sup>99</sup> WEIBER, ROLF; ADLER, JOST (1995), S.54

<sup>100</sup> Vgl. ROTH, STEFAN (2002), S.45

<sup>101</sup> ROTH, STEFAN (2002), S.47 f.

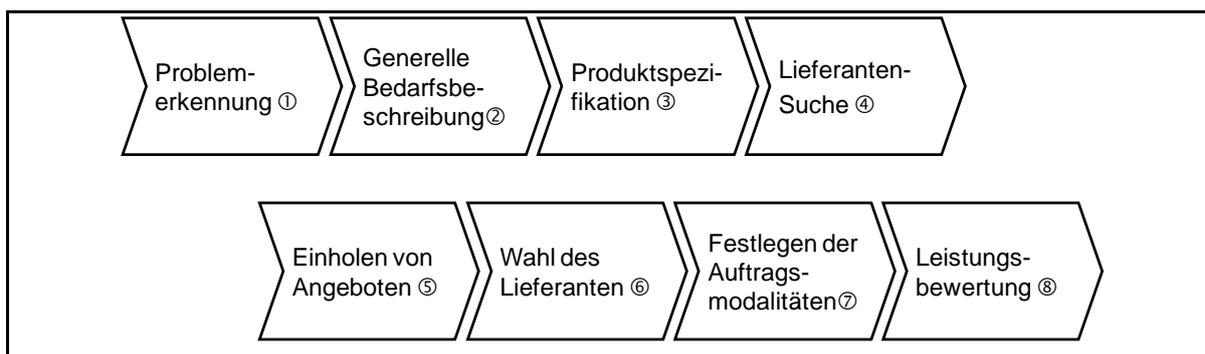


Abbildung 2-6: Der Kaufprozess von Organisationen<sup>102</sup>

Diese Phasen sind:<sup>103</sup> (1) Erkennen eines Bedürfnisses und einer allgemein möglichen Lösung; (2) Feststellung des Bedarfs (Art und Menge); (3) genaue Spezifikation des Beschaffungsgutes; (4) Suche nach potenziellen Bezugsquellen; (5) Einholung und Analyse von Angeboten; (6) Bewertung der Angebote und Lieferantenauswahl; (7) Festlegung eines Bestellverfahrens; (8) Leistungsfeedback und Neubewertung.

Diese Kaufphasen stellen die Basis für viele weitere Kaufprozesse und Konzepte dar.

#### 2.3.1.4 Kaufsituation

Eine weitere Klassifikation kann über die Kaufsituation erfolgen, welche ROBINSON et al. zusätzlich zur Unterteilung zu den Kaufphasen vorgenommen haben. Handelt es sich um einen Erstkauf, einen modifizierten oder einen reinen Wiederholungskauf.

Kaufphase		Erstkauf	Modifizierter Wiederholungskauf	Reiner Wiederholungskauf
1	Erkennen eines Bedürfnisses	X		
2	Feststellung des Bedarfs	X		
3	Spezifikation des Beschaffungsgutes	X	X	X
4	Suche nach potenziellen Bezugsquellen		X	X
5	Einholung und Analyse von Angeboten			X
6	Bewertung der Angebote und Lieferantenauswahl			
7	Festlegung eines Bestellverfahrens			
8	Leistungsfeedback und Neubewertung			

<sup>102</sup> KOTLER, PHILIP (2007), S.336

<sup>103</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kaufphasen-ansatz.html> Abfrage am 15.7.2009

Vgl. GODEFROID, PETER (1995), S.41

Abbildung 2-7: Gegenüberstellung der Kaufphasen und Kaufsituation (Kaufklassen)<sup>104</sup>

Die kritischste Phase ist in dieser Abbildung jeweils mit einem X gekennzeichnet. Hierbei zeigt sich, dass sich die kritischste Phase je nach Kaufsituation verschiebt.<sup>105</sup> Anhand dieses Modells kann für diese Arbeit abgeleitet werden, dass sich bei näherer Betrachtung die Bedeutung der Prozesse und der Phasen je nach Kaufsituation ändert. Nachdem das Ziel dieser Arbeit ein generalistisches ist, wurde darauf verzichtet.

### 2.3.1.5 Buying Center

Jener „Personenkreis, der die Kaufentscheidung im gewerblichen Einkauf trägt“<sup>106</sup>, wird als Buying Center oder Decision Making Unit bezeichnet. „Als typische Rollenmitglieder gelten Vorselektierer (gatekeeper), Entscheider (decider), Kaufabschluß-Tätigender (buyer), Verwender (user), Beeinflusser (influencer).“<sup>107</sup>

„Diese Rollen sind allerdings nicht personengebunden. Es ist sowohl möglich, dass ein Mitglied des [Einkaufsgremiums] mehrere Funktionen ausfüllt, als auch, dass mehrere Personen identische Rollen übernehmen. Das Einkaufsverhalten hängt in starkem Maße von den individuellen Zielen der Rolleninhaber und den Chancen, diese zu erreichen, ab, sodass zwischen dem tatsächlichen und dem erwarteten Rollenverhalten oft ein Diskrepanz besteht.“<sup>108</sup> Diese persönlichen Faktoren nehmen eine zentrale Rolle bei der Entscheidungsfindung ein.

Abbildung 2-8 stellt die unterschiedlichen Einflussgruppen grafisch dar.

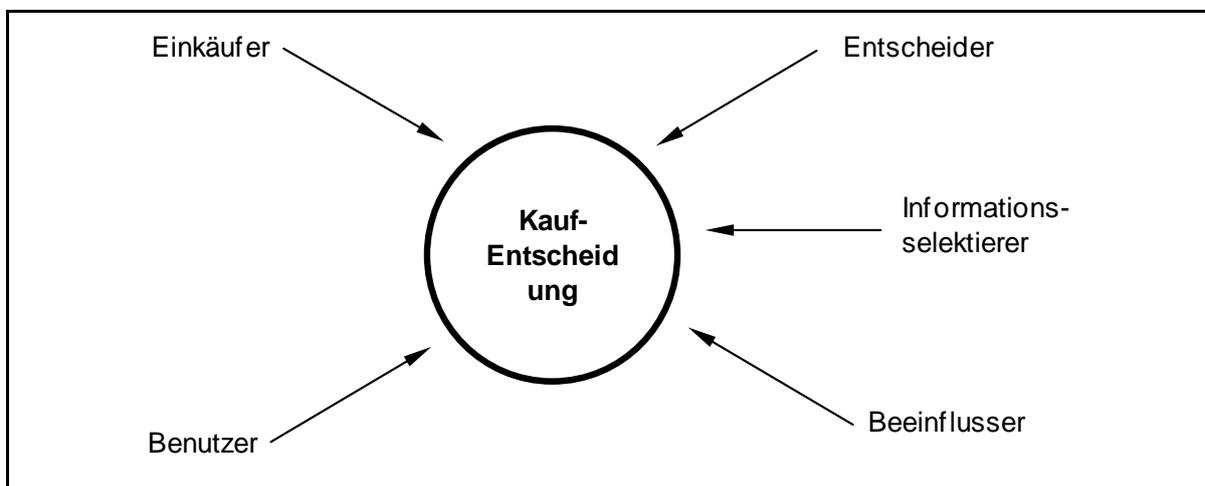


Abbildung 2-8: Mitglieder des Buying Center bei WEBSTER/WIND<sup>109</sup>

<sup>104</sup> Abbildung bearbeitet übernommen aus ROBINSON, PATRICK J. et al. (1967), S.14 ff.

Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.336

<sup>105</sup> Vgl. ROBINSON, PATRICK J. et al. (1967), S.25

<sup>106</sup> BÄNSCH, AXEL (1998), S.227

<sup>107</sup> BÄNSCH, AXEL (1998), S.227

<sup>108</sup> BRUHN, MANFRED (2004), S.110

<sup>109</sup> Abbildung entnommen aus BACKHAUS, KLAUS (1999), S.77

„Als **Einkäufer** (Buyer) werden solche Organisationsmitglieder bezeichnet, die aufgrund ihrer formalen Autorität und Aufgabenzuordnung Lieferanten auswählen und Kaufabschlüsse tätigen. Sie gehören i.d.R. der Einkaufsabteilung eines Unternehmens an und haben insbesondere Einfluß auf die Lieferantenauswahl.“<sup>110</sup> „Der Einkäufer spielt beim echten Neukauf eine untergeordnete Rolle, während er beim modifizierten oder identischen Wiederkauf oft völlig selbstständig entscheiden kann.“<sup>111</sup>

„**Benutzer** (User) sind die Personen, die später mit dem zu kaufenden Gut arbeiten müssen. Sie haben häufig eine Schlüsselstellung im Beschaffungsprozeß, da sie Erfahrungsträger im Hinblick auf die Qualität des Produkts sind. Ihr Verhalten bei der Nutzung zu kaufender Produkte bestimmt wesentlich, ob das gekaufte Gut zweckadäquat eingesetzt wird oder nicht. Somit entscheiden die Benutzer häufig über den Erfolg einer Beschaffungssaktion ("Wir werden dem Chef schon zeigen, daß die gegen unseren Willen beschaffte Lösung eine Fehlentscheidung ist.").“<sup>112</sup>

„Die Bedeutung der Benutzer im Beschaffungsprozeß ist sehr unterschiedlich: in manchen Fällen werden die Benutzer im Buying Center überhaupt nicht vertreten sein, während in anderen Fällen die Benutzer von entscheidender Bedeutung sind.“<sup>113</sup>

„**Beeinflusser** (Influencer) sind Personen, die formal nicht am Kaufprozeß beteiligt sind, aber über ein Beschaffungsobjekt durch (informelle) Einflussnahme mitentscheiden: z.B. durch Festlegung von bestimmten Normen, technischen Mindestanforderungen etc. oder durch eine Informationspolitik, die die Wahlentscheidung zwischen verschiedenen Alternativen beeinflusst ("Lassen Sie die Finger von diesem Produkt, wir haben damit nur schlechte Erfahrungen gemacht!"). Im Systemgeschäft spielen insbesondere User-Groups (Gruppen, die einen informellen Erfahrungsaustausch bei Systemen pflegen, vgl. Strothmann/Kliche, 1989a, S. 49) als Beeinflusser eine Rolle.“<sup>114</sup>

„**Informationsselektierer** (Gatekeeper) steuern den Informationsfluss im und in das Buying Center. Assistenten von Entscheidungsträgern üben durch ihre Entscheidungs-

---

<sup>110</sup> BACKHAUS, KLAUS (1999), S.76

Vgl. WEBSTER, FREDERICK E.; WIND, YORAM (1972), S.78

<sup>111</sup> GODEFROID, PETER (1995), S.60

<sup>112</sup> BACKHAUS, KLAUS (1999), S.76 f.

<sup>113</sup> GODEFROID, PETER (1995), S.60

<sup>114</sup> BACKHAUS, KLAUS (1999), S.77

Vgl. WEBSTER, FREDERICK E.; WIND, YORAM (1972), S.78

vorbereitung z.B. einen indirekten Einfluss auf die Entscheidung aus ("Das braucht der Chef nicht zu wissen.").<sup>115</sup>

„Als **Entscheider** (Decider) werden die Organisationsmitglieder bezeichnet, die aufgrund ihrer Machtposition letztlich die Auftragsvergabe bestimmen. Bei Großinvestitionen nimmt diese Funktion häufig ein Mitglied der Unternehmensleitung wahr.“<sup>116</sup>

### 2.3.1.6 Selling Center

Als Gegenstück zum Buying Center beschreibt das Selling Center die „gedankliche Zusammenfassung aller am Aquisitions- und Verhandlungsprozess des Anbieters beteiligten Personen oder – wie im Fall von Anbietergemeinschaften und Konsortien – Organisationen.“<sup>117</sup>

„In einem Selling Center sollten diejenigen Bereiche des Anbieters vertreten sein, die einen Beitrag zur Klärung spezieller Fragestellungen des Kunden leisten können. Diese Kompetenz kann zwei Dimensionen haben: eine fachliche und eine hierarchische.“<sup>118</sup> Fachlich um dem Kunden bei technischen Fragen zu helfen und hierarchisch, um da viele Kunden Wert auf Gesprächspartner in adäquater Position legen.<sup>119</sup>

### 2.3.1.7 Totalmodell – Einflussfaktoren auf den Kaufprozess

Sollen in einem Modell alle Faktoren des organisationalen Kaufverhaltens abgedeckt werden, entsteht ein dementsprechend umfangreiches Modell.

#### Totalmodell von WEBSTER/WIND

WEBSTER/WIND entwickelten ein Totalmodell in welchem alle auf den organisationalen Kaufprozess wirkenden Faktoren Eingang finden. Die vielen wirkenden Einflüsse wurden in die Hauptgruppen umfeldbedingte, organisationsspezifische, interpersonelle und intrapersonelle Faktoren unterteilt.<sup>120</sup>

Anhand dieser Klassifikation an Faktoren sind sieht man unter welchen Gesichtspunkten der Kaufprozess betrachtet werden kann.

<sup>115</sup> BACKHAUS, KLAUS (1999), S.77

Vgl. WEBSTER, FREDERICK E.; WIND, YORAM (1972), S.79 f.

<sup>116</sup> BACKHAUS, KLAUS (1999), S.77

Vgl. WEBSTER, FREDERICK E.; WIND, YORAM (1972), S.79

<sup>117</sup> DILLER, HERMANN (2001), S.1528

<sup>118</sup> GODEFROID, PETER (1995), S.96

<sup>119</sup> Vgl. BÄNSCH, AXEL (1998), S.208

Vgl. GODEFROID, PETER (1995), S.96

<sup>120</sup> Vgl. WEBSTER, FREDERICK E.; WIND, YORAM (1972), S.29

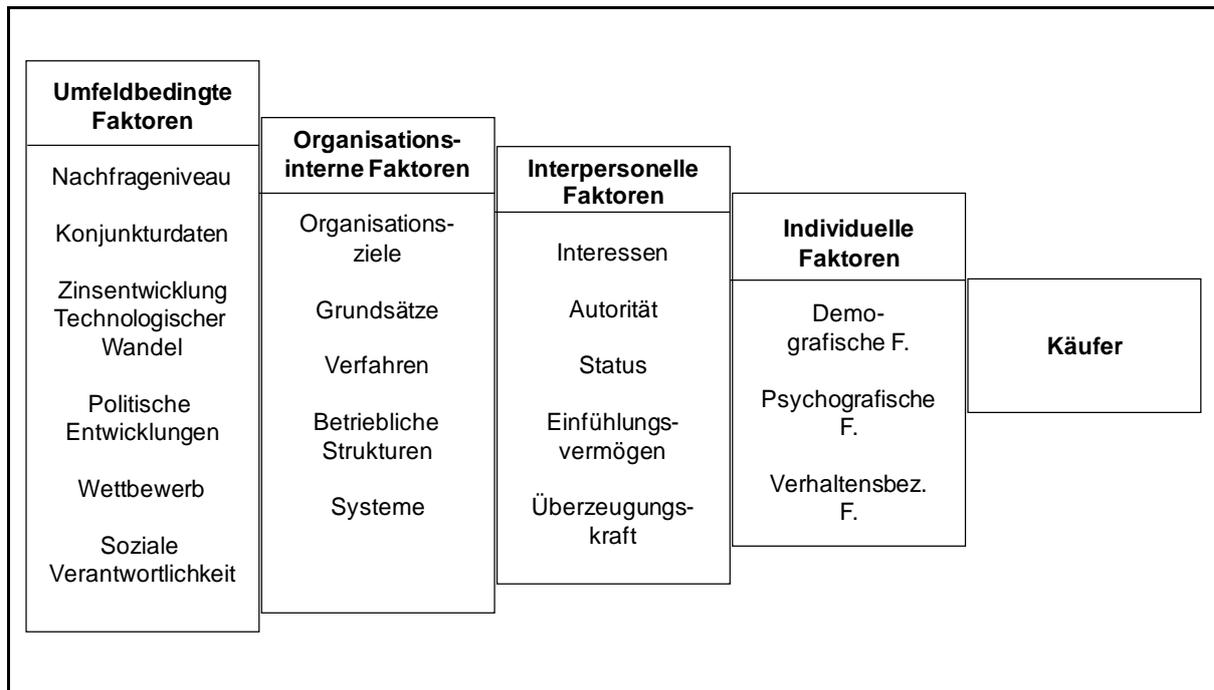


Abbildung 2-9: Wesentliche Einflussfaktoren beim organisationalen Kaufprozess<sup>121</sup>

Das Modell soll zum grundsätzlichen Verständnis des organisationalen Beschaffungsverhaltens beitragen.<sup>122</sup>

Wenngleich dieses Modell zwar alle Faktoren abdeckt, so ist es doch zu umfangreich und verzweigt um, betreffend das Ziel dieser Arbeit, direkte Handlungsmaßnahmen abzuleiten.

<sup>121</sup> KOTLER, PHILIP (2007), S.330

<sup>122</sup> Vgl. GODEFROID, PETER (1995), S.51

## 2.3.2 BESCHREIBUNG DES VERKAUFSPROZESSES

Nachdem in dieser Arbeit die Perspektive der Unternehmung eingenommen wird, ist der Verkaufsprozess das zentrale Element. Idealerweise setzt der Verkaufsprozess in den meisten Punkten direkt auf dem Kauf- bzw. Beschaffungsprozess des Kunden auf.

Exemplarisch sind einige idealtypische Verkaufsprozesse angeführt.

### 2.3.2.1 Verkaufsprozessmodell von MONCRIEF/MARSHALL

Die Autoren MONCRIEF/MARSHALL beschäftigten sich mit dem Verkaufsprozess und bildete die Transformation des traditionellen Verkaufsprozesses ab. Links ist der traditionelle Verkaufsprozeß abgebildet und rechts der weiterentwickelte:<sup>123</sup>

(1) Prospecting	(1) Customer retention and deletion
(2) Preapproach	(2) Database and knowledge management
(3) Approach	(3) Nurturing the relationship (relationship selling)
(4) Presentation	(4) Marketing the product
(5) Overcoming objections	(5) Problem solving
(6) Close	(6) Adding value/satisfying needs
(7) Follow-up Increased	(7) Customer relationship maintenance

Der traditionelle Verkaufsprozess war bis vor kurzer Zeit noch vorherrschend, jedoch in letzter Zeit hat sich das Marketing und auch der Verkauf grundlegend dahingehend verändert, mehr als früher langfristige Geschäftsbeziehungen mit profitablen Kunden zu führen. Der neue Prozess trägt diesem Wandel Rechnung und bildet einen Rahmen an dem die Organisation als Ganzes beteiligt ist.<sup>124</sup>

### 2.3.2.2 Der Transaktions- und Beziehungsprozess von MARZIAN

MARZIAN unterteilt in die Hauptprozesse Transaktionsprozess und Beziehungsprozess. Der Transaktionsprozess wird weiter in die Subprozesse Potentialkonfiguration, Akquisition und Leistungserstellung untergliedert. Potentialkonfiguration und Akquisition entsprechen hierbei dem klassischen Verkaufsprozess. Den Beziehungsprozess unterteilt er in die Subprozesse Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.<sup>125</sup>

Die Faktoren Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wurden in dieser Arbeit nicht als eigener Beziehungsprozess aufgenommen, sondern im Rahmen der Ermittlung der Erfolgsfaktoren berücksichtigt.

<sup>123</sup> MONCRIEF, W. C.; MARSHALL, G. W. (2005), S.16

<sup>124</sup> Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.29

<sup>125</sup> Vgl. MARZIAN, SIEGHARD (2002), S.35

Einige Autoren<sup>126</sup> betrachten diese drei Faktoren nicht nur als Erfolgsfaktoren für Markterfolg sondern stellen diese als Kausalkette dar, d.h. Kundennähe, Kundenorientierung als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit und diese wiederum als Voraussetzung für Kundenbindung. HOMBURG/BUCERIUS gehen weiter und setzen als nächsten Schritt den Markterfolg, an welchen wiederum der wirtschaftliche Erfolg anknüpft.<sup>127</sup>

### 2.3.2.3 Interaktiver Prozessablauf (BACKHAUS)

Im Projektgeschäft (nach BACKHAUS) ist als Besonderheit zu nennen, dass sich der Vermarktungsprozess aufgrund der Komplexität über einen längeren Zeitraum erstreckt. Es lässt sich dabei zeigen, dass klar unterscheidbare Phasen definierbar sind, in denen unterschiedliche Marketing-Probleme virulent sind.<sup>128</sup>

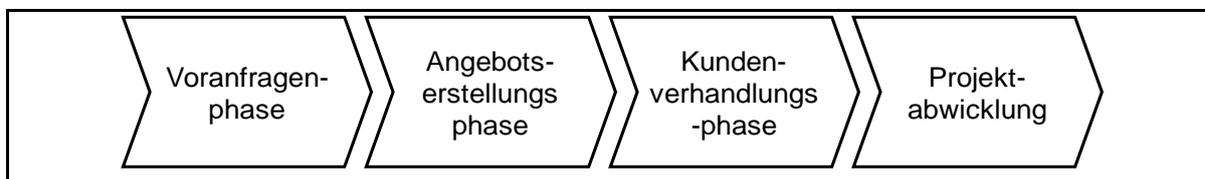


Abbildung 2-10: Prozessablauf beim Marketing komplexer Anlagen

Über die Darstellung eines interaktiven Prozessablaufes, in welchem sowohl Anbieter als auch Nachfrager samt Interaktionen zwischen beiden über die Zeit aufgetragen ist, macht dieses Phasenkonzept zu einem äußerst umfassenden. Zu den einzelnen Phasen können bestimmte Abläufe zugeordnet und damit einfacher erklärt werden. Den Abschluss der Kundenverhandlungsphase bildet die Kaufentscheidung. Die folgende Phase der Projekt-abwicklung ist für den Verkaufsprozess nur von untergeordneter Bedeutung (bei Folgeaufträgen) und wird in dieser Arbeit nicht weiter behandelt.

Mehr oder weniger unterteilt finden sich die drei Phasen Voranfragenphase, Angebotsphase und Abschlussphase in allen Konzepten und Beschreibungen von Verkaufsprozessen wieder.



Abbildung 2-11: Verkaufsprozess nach JAKOB<sup>129</sup>

<sup>126</sup> Vgl. ZUNK, BERND MARKUS (2009), S.218

<sup>127</sup> Vgl. HOMBURG, CHRISTIAN; BUCERIUS, MATTHIAS (2003), S.64

<sup>128</sup> Vgl. BACKHAUS, KLAUS (1999), S.430

<sup>129</sup> Bearbeitet übernommen aus JAKOB, FRANK (1998), S.29

---

Ein Beispiel für eine nur namentlich andere Anordnung ist der Verkaufsprozess von JAKOB (siehe Abbildung 2-11).

#### **2.3.2.4 Vorausfragenphase**

Von der Seite des Verkäufers besteht der Kern dieser Phase darin, den Kontakt mit dem Kunden herzustellen. Je nach Autor wird diese Phase anders genannt; jedoch haben Geschäftsanbahnungsphase, Marktbearbeitungsphase, Gestaltung der Kundenbeziehung alle oben genanntes Ziel.

Auf der Kundenseite ist in dieser Phase wichtig, sich über das Problem und dessen Dringlichkeit im Klaren zu werden. Die verschiedenen Aktivitäten und Unterprozesse auf Verkäufer- und Käuferseite sind in Abbildung 2-12 ersichtlich.

#### **2.3.2.5 Angebotserstellungsphase**

Als Verkäufer gilt es in dieser Phase, die Anfrage zu bearbeiten und ein überzeugendes Angebot zu erstellen. Wichtig hierbei sind nicht nur die Abarbeitung der Kundenanforderungen, sondern zusätzlich ein Hinterfragen des Bedarfes und die Vermittlung des Nutzens für den Kunden.

Auf der Seite des Kunden stehen in dieser Phase die genaue Produktspezifikation, die Auswahl der Lieferanten und das Einholen diverser Angebote an.

#### **2.3.2.6 Kundenverhandlungsphase**

In der Abschlussphase ist die Kaufentscheidung auf beiden Seiten das zentrale Element. Auf der Seite des Verkäufers gilt es, die Kaufentscheidung positiv zu beeinflussen und darauf eine Nachbetreuung anzusetzen.

### **2.3.3 ZUSAMMENFASSENDER DARSTELLUNG DER PROZESSE**

In Abbildung 2-12 sind die Prozesse von HANIN, JAKOB, MONCRIEF/MARSHALL, SAXEWEITZ, KOTLER und BACKHAUS aufgelistet und entsprechend den drei Phasen ausgeteilt.

Es wurde nicht nur die Verkaufsprozesse dargestellt, sondern auch die Kaufprozesse (siehe Abbildung 2-6) mit aufgenommen, um zu einer umfassenden Darstellung zu kommen.

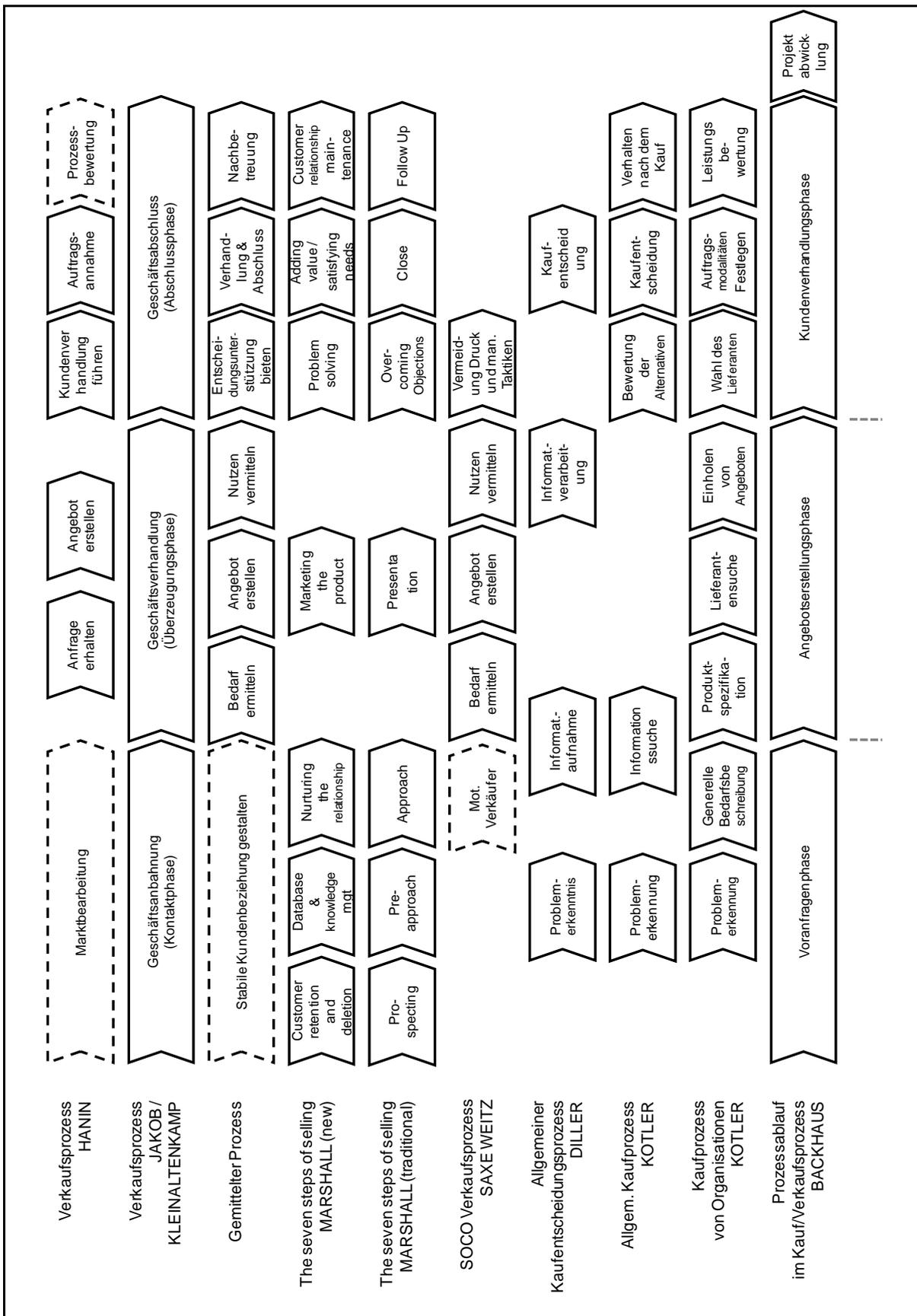


Abbildung 2-12: Zusammenfassung der Verkaufsprozesse in den drei Stufen<sup>130</sup>

<sup>130</sup> Eigene Darstellung

## 2.4 GESCHÄFTSABSCHLÜSSE BEI INGENIEURDIENSTLEISTUNGEN

Da mit dem Bundesvergabegesetz<sup>131</sup> strenge Regeln für die Vergabe von Ingenieurleistungen existieren, wird in diesem Unterpunkt untersucht wie Aufträge gegliedert werden können.

Abseits davon, dass es jedem Ingenieurbüro freisteht eigene Ideen zu verwirklichen, können die Aufträge vom Markt in die Gruppe der öffentlichen Auftraggeber und in die Gruppe der privaten Auftraggeber gegliedert werden. Dies ist insofern relevant, als daß dahinter andere gesetzliche Grundlagen stehen.

### 2.4.1 RECHTLICHER RAHMEN BEI ÖFFENTLICHEN AUFTRAGGEBERN

Für Öffentliche Auftraggeber gilt das Bundesvergabegesetz. Dieses Bundesgesetz gilt mit Ausnahmen für die Vergabeverfahren von öffentlichen Auftraggebern, das sind der Bund, die Länder, die Gemeinden und Gemeindeverbände, Einrichtungen, die zu dem besonderen Zweck gegründet wurden, im Allgemeininteresse liegende Aufgaben zu erfüllen, die nicht gewerblicher Art sind.<sup>132</sup>

#### Grundsätze der Vergabeverfahren

„Die Grundsätze eines jeden Vergabeverfahrens sind im BVergG 2006 verankert, gelten prinzipiell für jeden Beschaffungsvorgang eines öffentlichen Auftraggebers - also auch für die Vergabe von Ingenieurleistungen - und sind:“<sup>133</sup>

- Auswahl eines Vergabeverfahrens laut Gesetz
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit des gesamten Vergabevorganges
- freier und lauterer Wettbewerb
- Diskriminierungsverbot als Gleichbehandlung der Bewerber und Bieter
- Vergleichbarkeit der Angebote
- nur befugte, leistungsfähige, zuverlässige Unternehmer als Auftragnehmer
- angemessene Preise (technisch und wirtschaftlich günstigstes Angebot)
- Trennung von Planung und Ausführung
- Verbot einer reinen Preisabfrage ohne Realisierungsabsicht
- Vertraulichkeit des gesamten Vergabevorganges
- Umweltgerechtigkeit als Muss-Grundsatz

Für eine mehr in die Tiefe gehende Beschreibung der verschiedenen Vergabeverfahren (wie Vergabeverfahren, Wettbewerbsverfahren, Direktvergabe etc.) und deren Kriterien

---

<sup>131</sup> Bundesgesetz über die Vergabe von Aufträgen (Bundesvergabegesetz 2006)

<sup>132</sup> § 3 (18) BVergG Abfrage am 20.7.2009 unter [www.ris.bka.gv.at](http://www.ris.bka.gv.at)

<sup>133</sup> N.N., LEITLINIE FÜR DIE VERGABE VON INGENIEURLEISTUNGEN (2007), S.4

wird auf den Anhang verwiesen, da das dies nicht direkt mit dem Untersuchungsziel in Zusammenhang steht.

Entscheidend für den Zuschlag ist gemäß dem Bundesvergabegesetz das Bestbieterprinzip, welches bereits in der Einleitung diskutiert wurde und bei welchem auf den ersten Blick der Preis als einziges Entscheidungskriterium bei Ausschreibungen übrigbleibt.<sup>134</sup>

## 2.4.2 RECHTLICHER RAHMEN BEI PRIVATEN AUFTRAGGEBERN

Die Vergabe von Ingenieurleistungen für den privaten Auftraggeber ist grundsätzlich frei. „Diese ÖNORM<sup>135</sup> enthält Verfahrensbestimmungen – insbesondere Hinweise für die Ausschreibung, die Erstellung von Angeboten und das Zuschlagsverfahren – für die Vergabe von Aufträgen über Leistungen, die nicht dem Bundesvergabegesetz unterliegen.

Die Regelungen der Auftragsvergabe durch öffentliche und Sektoren-Auftraggeber finden sich jetzt vollständig und abschließend im BVergG 2006, sodass ergänzende Bestimmungen wie in der vorherigen Ausgabe ÖNORM A 2050:2000 und zurückgezogenen ÖNORM A 2051 nicht mehr notwendig sind. In dieser ÖNORM wird auf den Regelungsbedarf des geänderten Anwendungsbereichs Rücksicht genommen.“<sup>136</sup>

Bezüglich der Vergabeverfahren sind auch hier mehrere möglich, die ÖNORM A 2050 beschreibt für die Vergabe von geistigen Dienstleistungen das Verhandlungsverfahren als das zweckmäßigste.<sup>137</sup>

Auch im privaten Sektor empfiehlt diese ÖNORM das vorhin bereits diskutierte Bestbieterprinzip, d.h. es „[...] ist der Zuschlag dem technisch und wirtschaftlich günstigsten Angebot nach den festgelegten Zuschlagskriterien oder dem Angebot mit dem niedrigsten Preis zu erteilen. [...]“<sup>138</sup> Auch hier erfolgt eine weitere Beschreibung im Anhang.

## ZWISCHENFAZIT

Es stellt sich die Frage ob die Faktoren für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss maßgeblich von der Art der Vergabe abhängen.

---

<sup>134</sup> Vgl. BVergG 2006 § 130. (1): „Von den Angeboten, die nach dem Ausscheiden übrig bleiben, ist der Zuschlag gemäß den Angaben in der Ausschreibung dem technisch und wirtschaftlich günstigsten Angebot oder dem Angebot mit dem niedrigsten Preis zu erteilen.“ Abfrage im Juli 2009

<sup>135</sup> ÖNORM A 2050 Ausgabe:2006-11-01 S.3: „Diese ÖNORM regelt die Vergabe von Aufträgen über Leistungen, die nicht dem Bundesvergabegesetz unterliegen. [...] Ausgenommen vom Anwendungsbereich dieser ÖNORM sind Leistungen, die die Schaffung und Vermittlung von Kunstwerken (eigentümlichen Schöpfungen auf den Gebieten der Literatur, der bildenden und darstellenden Künste, der Tonkunst und der Filmkunst; siehe § 1, Urheberrechtsgesetz) zum Gegenstand haben.“

<sup>136</sup> ÖNORM A 2050 Ausgabe in der Fassung vom 1.11.2006 S.3

<sup>137</sup> Vgl. ÖNORM A 2050 Ausgabe in der Fassung vom 1.11.2006 S.8

<sup>138</sup> ÖNORM A 2050 Ausgabe in der Fassung vom 1.11.2006 S.24

### 3 LITERATURÜBERSICHT UND AUSWAHL DER MASSGEBENDEN EINFLUSSFAKTOREN

Wie anhand des Grundmodells zu erkennen, ist es das Ziel, die Einflussfaktoren für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss im Bereich der Ingenieurdienstleistungen herauszufinden. Es wurde festgelegt eine hohe Betrachtungsebene zu wählen, um eine möglichst umfassende Darstellung zu erhalten.

Bei der Literaturrecherche bzw. der Auswahl dieser Studien wurde der Fokus dementsprechend bewusst breit gelegt und spannt sich so von Studien über Erfolgsfaktoren im Verkauf von Dienstleistungen bis zu Veröffentlichungen über eine erfolgreiche Akquisition. Die Erforschung der Einflussfaktoren auf den Erfolg (in diesem Fall der Verkaufserfolg) erhält ungebrochenes Interesse. Für die Praxis ist es vor allem von Interesse, wenn es sich um Einflussfaktoren handelt, welche Steuerungsmaßnahmen zulassen.<sup>139</sup>

Die große Anzahl an Veröffentlichungen aller Art zum Themenkreis „erfolgreiche Geschäftsabschlüsse“, von wissenschaftlichen Publikationen bis hin zu Bestsellerbüchern zeigt das große Interesse, welches in diesem Bereich vorhanden ist.<sup>140</sup>

In diesem Kapitel wird der Bogen gespannt von der Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung über nennenswerte Studien bis hin zu den für diesen Bereich relevanten Studien zu Erfolg in Verkauf, Vertrieb und Akquisition von Aufträgen (nach Möglichkeit jeweils mit Fokus auf Dienstleistungen). Diese Studien wurden untergliedert in Verkaufspersonenbezogene Studien und umfassende Studien. Danach wurden aus den Studien die zentralen Faktoren extrahiert und Fragen für die weitere Vorgehensweise formuliert.

#### 3.1 ERFOLGSFAKTORFORSCHUNG

Als Begründer der Erfolgsfaktorenforschung gelten DANIEL, welcher aus der Praxis heraus Empfehlungen für die Unternehmensführung abzuleiten versuchte bzw. ROCKART, welcher später die Idee von DANIEL aufgriff und sein Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren entwickelte.<sup>141</sup> Anhand der Veröffentlichungen zum Thema Erfolgsfaktoren erkennt

---

<sup>139</sup> Wie in allen Bereichen, ist es auch in der Betriebswirtschaft interessant Frühindikatoren für zukünftige Ereignisse zu kennen bzw. erklären zu können, welche Faktoren für die Ereignisse verantwortlich sind. Beim Wetter kündigt bereits eine geringfügige Änderung des Luftdrucks eine Wetteränderung an (ein fallender Luftdruck bedeutet meist schlechtes Wetter); in der Betriebswirtschaft soll durch Erfolgsfaktoren der Erfolg vorhergesagt bzw. erklärt werden.

<sup>140</sup> Bsp. für Veröffentlichungen zum Themenkreis „erfolgreiche Geschäftsabschlüsse“: GIESCHEN, GERHARD (2008), HÜFFMANN, PETER (2001), GIESCHEN, GERHARD (2008), SCHÖFFLER, MONA (2009), FRIEDRICH, WOLFGANG G. (2003), HEIMES, HEIKO (2009), HÜFFMANN, PETER (2001), MÜLLER, MICHAEL (2009), MEYER, MATTHIAS; SCHLOTTHAUER, TIM (2009), LANDON, KEN (2010), WEYAND, GISO; MARTIN, MICHAEL (2007);

<sup>141</sup> Vgl. NICOLAI, ALEXANDER; KIESER, ALFRED (2002), S.580

man, dass sich dieser Forschungsbereich seither größter Beliebtheit erfreut. „[Der Forschungszweig der Erfolgsfaktorenforschung] ... ist besonders verbreitet in denjenigen Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre, in denen der Erfolg auf das komplexe Verhalten von Mitarbeitern und Kunden zurückzuführen ist.“<sup>142</sup> In der Erfolgsfaktorenforschung kann eine Abgrenzung in die Teilziele Beschreibung (damit ist die Identifikation und Darstellung gemeint), Erklärung (über Art des Zusammenhangs) und Vorhersage vorgenommen werden.<sup>143</sup> Insofern ist die Erfolgsfaktorenforschung auch für die Praxis von Relevanz.

**Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung:** Da viele Versuche von Forschern, Faktoren des Erfolgs zu identifizieren, erfolglos blieben, wird das Thema Erfolgsfaktorenforschung trotz seiner Beliebtheit kontroversiell diskutiert.<sup>144</sup> TJADEN beschreibt in seiner Arbeit:<sup>145</sup>

- Das Kausalitätsproblem (Erfolgsfaktor muss nicht kausal für den Erfolg verantwortlich sein, sondern kann auch nur ein Erfolgsindikator sein),
- Das Zurechnungsproblem von Erfolgsbeiträgen (gegenseitige Interpendenz der Erfolgsfaktoren aufgrund der Multikausalität),
- Das Auswahlproblem von kritischen Erfolgsfaktoren,
- Das Problem der angenommenen Zielhomogenität (Erfolg hängt von subjektiv verfolgten Zielen ab) und
- Das Problem aufgrund der Dynamik der Unternehmensumwelt (Wechsel der Erfolgsfaktoren im Laufe der Zeit.)

GREVE stellt zusammenfassend fest, dass die Erfolgsfaktorenforschung trotz berechtigter Kritikpunkte und methodischer Probleme<sup>146</sup> zu einer Vielzahl an übereinstimmenden Ergebnissen kommt.<sup>147</sup>

### 3.1.1 DEFINITION ERFOLGSFAKTOREN

Nach DILLER ist ein Erfolgsfaktor eine Einflussgröße, die für den Erfolg oder Misserfolg entscheidend ist.<sup>148</sup> Der Begriff Erfolgsfaktor ist mit unterschiedlichen Bedeutungen belegt, u.a. auch durch die Vielzahl an Veröffentlichungen.

**Abgrenzung strategischer und kritischer Erfolgsfaktoren:** Strategische Erfolgsfaktoren beziehen sich wie Erfolgspotenziale auf eine langfristige, den Unternehmungserfolg

<sup>142</sup> ALBERS, SÖNKE (2007), S.3

<sup>143</sup> Vgl. SNOW, THOMAS (1994) zitiert in GREVE, GOETZ (2006), S.25

<sup>144</sup> Vgl. NICOLAI, ALEXANDER; KIESER, ALFRED (2002), S.579 ff.

<sup>145</sup> Vgl. TJADEN, GREGOR (2003), S.77 ff.

<sup>146</sup> Methodische Probleme: Vgl. HURRELE, BEATRICE; KIESER, ALFRED (2005), S.589

<sup>147</sup> Vgl. GREVE, GOETZ (2006), S.27

<sup>148</sup> DILLER, HERMANN (2001), S.420

der Zukunft steuernde Perspektive. MEYER kommt ebenso zu dem Schluss, dass strategische Erfolgsfaktoren, Erfolgspotenziale und kritische Erfolgsfaktoren voneinander abzugrenzen sind.<sup>149</sup>

Kritische Erfolgsfaktoren hingegen haben den Fokus in der Gegenwart. "Critical success factors are the few key areas of activity in which favorable results are absolutely necessary for a particular manager to reach his goals."<sup>150</sup>

Nach DWYER et al. sind kritische Erfolgsfaktoren marktspezifisch, messbar und verbunden mit dem wahrgenommenen Wert am Markt.<sup>151</sup>

Dabei kann eine Unterteilung auf unterschiedliche Niveaustufen vorgenommen werden. WILLIAMS/RAMAPRASAD schlagen vor, folgende Gliederung von Faktoren, welche mit dem Erfolg einhergehen, Faktoren, welche notwendig für den Erfolg sind, Faktoren, welche unabhängig und notwendig für den Erfolg sind sowie Faktoren, welche aufgrund eines bekannten kausalen Zusammenhanges in Verbindung mit dem Erfolg stehen.<sup>152</sup>

"Weitere in der Literatur häufig anzutreffende Einteilungen von Erfolgsfaktoren sind die Unterscheidung in „hard facts“ und „soft facts“ oder die Differenzierung in unternehmensinterne und unternehmensexterne Erfolgsfaktoren."<sup>153</sup>

In dieser Arbeit wurde der Fokus auf kritische Erfolgsfaktoren gesetzt und die Betrachtungsperspektive der Unternehmung eingenommen.

### 3.1.2 ENTWICKLUNG DER ERFOLGSFAKTORFORSCHUNG

Bei Studien zu Erfolgsfaktoren kann zwischen branchenumfassenden und sektorspezifischen Studien unterschieden werden. Dadurch, dass kritische Erfolgsfaktoren nach DWYER et al. marktspezifisch sind, ist es zweckmäßig, die Studie in jeweils einer Branche durchzuführen.

### VIELZITIERTE STUDIEN

Die beiden bekanntesten Studien im Bereich der Erfolgsfaktorenforschung sind die PIMS-Studie und die Peters und Waterman Studie.<sup>154</sup> Die PIMS-Studie war eine der ersten sehr umfangreichen quantitativen Studien und die Studie von Peters und Waterman stellt das qualitative Gegenstück dazu dar. Aufgrund ihrer Bedeutung (diese Studien werden auch

<sup>149</sup> Vgl. MEYER, WOLFGANG (2005), S.43 ff.

<sup>150</sup> BULLEN, CHRISTINE V. BULLEN; ROCKART, JOHN F. ROCKART (1981), S.4

<sup>151</sup> Vgl. DWYER et al. (2000), S.151

<sup>152</sup> Vgl. WILLIAMS, J. J.; RAMAPRASAD, A. (1996) "The four levels of criticality in descending order of strength are: factors linked to success by a known causal mechanism; factors necessary and sufficient for success; factors necessary for success; and factors associated with success."

<sup>153</sup> MAUERHOFER, GOTTFRIED (2005), S.76

<sup>154</sup> Vgl. NAGEL, KURT (1986), S.31 ff.

als Keimzellen der Erfolgsfaktorforschung bezeichnet)<sup>155</sup> werden die beiden Studien kurz vorgestellt, obwohl es sich bei beiden um branchenübergreifende Studien handelt. Auch liegt der Fokus dieser Arbeiten im Unternehmenserfolg als Ganzes und nicht nur im Bereich des Verkaufserfolges.

### 3.1.2.1 PIMS

Ziel des PIMS-Programms war die Identifikation der Faktoren, welche den Unternehmenserfolg beeinflussen. Das Programm hat den Anspruch, bestimmte Faktoren herauszufiltern, welche quer über alle Branchen gültig sind.<sup>156</sup>

„Das PIMS-Programm (Profit Impact of Market Strategies) stellt die umfassendste Datensammlung zur empirischen Fundierung von Geschäftsbereichsstrategien dar. Insgesamt sind strategisch relevante Merkmale von ca. 3000 strategischen Geschäftseinheiten erfaßt. 250 Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Länder stellten derzeit Daten zur Verfügung. Seit Bestehen des Programms haben insgesamt 450 Firmen Unternehmensdaten in die Datenbank eingebracht.“<sup>157</sup>

Die meisten dieser Unternehmungen verwendeten eine Rentabilitätskennzahl wie den ROI oder ähnliche, um die Leistung der Geschäftseinheit bzw. den Erfolg festzustellen. Darum wurde beschlossen, den ROI als abhängige Variable für das Regressionsmodell zu definieren und Marktcharakteristiken und strategische Ausrichtungen und Festlegungen als unabhängige Variable zu verwenden.<sup>158</sup>

„Der am häufigsten genannte Kritikpunkt betrifft die Form der Multi-Sektorenuntersuchung. Die Darstellungen beziehen sich über verschiedene Branchen hinweg und geben folglich einen durchschnittlichen Zusammenhang wieder. Daher wird bezweifelt, ob die gefundenen Ergebnisse überhaupt eine Aussagekraft für einzelne Branchen haben.“<sup>159</sup>

Aus ebendiesem Grund wird die Studie auf einen speziellen Bereich, Ingenieurdienstleistungen (mit dem Fokus auf in der Bauwirtschaft tätigen Unternehmungen), eingegrenzt.

---

<sup>155</sup> Vgl. FORSMANN, DANIEL et al., Erfolgsfaktorenforschung (2006), S.3

<sup>156</sup> Vgl. MEFFERT, HERIBERT (1997), S.57

<sup>157</sup> MEFFERT, HERIBERT (1997), S.57

<sup>158</sup> Vgl. BUZZELL, ROBERT D. (2004), S.478 „The companies that supported PIMS were primarily interested in determining what level of performance could reasonably be expected for a business unit that competed in a market with given characteristics and followed a given strategy. Virtually, all of them defined business unit performance in terms of return on investment (ROI) or some variation thereof. They were also interested, naturally, in how to improve a business unit's profitability by modifying its strategy and in how to improve overall corporate performance by reallocating resources among units. To address these questions, we focused initially on developing a regression model with ROI as the dependent variable and various market characteristics and strategy dimensions as independent variables. This was the so-called "PAR ROI" model. Among the most important profit influences in the PAR ROI model were market share, relative product quality, capital intensity, capacity utilization, labor productivity and the growth rate of a business unit's served market. Overall, the PAR model explained about 40% of the variance in ROI for the business units in the database as of 1986.”

<sup>159</sup> JACOB, H. zitiert in MAUERHOFER, GOTTFRIED (2005), S.96

Ein zentrales Ergebnis der PIMS-Studie ist der Einfluss der Variable Marktanteil (Erfolgsfaktor) auf den Unternehmenserfolg. Jedoch ist auch dieses Ergebnis im Lauf der Zeit kontrovers diskutiert worden.<sup>160</sup>

### 3.1.2.2 WATERMAN und PETERS

PETERS und WATERMAN haben ihre Studie an 62 amerikanischen Unternehmen durchgeführt, um zu untersuchen, was diese Unternehmen besonders macht. Die Unternehmen kamen jeweils aus verschiedensten Branchen. Zu Beginn teilten sie die Unternehmen in die sieben Bereiche Strategie (strategy), Struktur (structure), Systeme (systems), Spezialfertigkeiten (skills), Stammpersonal (staff), Stil (style/culture) und Selbstverständnis (shared values/superordinate goals) ein, um das Organisationsproblem umfassend zu betrachten.<sup>161</sup>

Sie kamen zu dem Schluss, dass die erfolgreichen Unternehmen acht Erfolgsmerkmale aufwiesen:<sup>162</sup>

1. Primat des Handelns: „„Probieren geht über Studieren“. Zwar gehen auch diese Unternehmen in ihrer Entscheidungsfindung analytisch vor, im Gegensatz zu so vielen anderen lassen sie sich dadurch aber nicht lahmlegen. Ihre gängige Verfahrensweise ist: „Do it, try it, fix it.“<sup>169</sup>
2. Nähe zum Kunden: „„Der Kunde ist König“. Diese besten Unternehmen lernen von ihren Kunden. Sie bieten unvergleichliche Qualität, Serviceleistungen und Zuverlässigkeit - haltbare, gut funktionierende Produkte.“<sup>169</sup>
3. Freiraum für Unternehmertum: „„Wir wollen lauter Unternehmer.“ Die innovativen Unternehmen fördern in all ihren Bereichen möglichst viele Führungstalente und Neuerer.“<sup>169</sup>
4. Produktivität durch Menschen: „„Auf den Mitarbeiter kommt es an“. Die exzellenten Unternehmen betrachten ihre Mitarbeiter als eigentliche Quelle der Qualitäts- und Produktivitätssteigerung.“<sup>169</sup>
5. Sichtbar gelebtes Wertsystem: „„Die Grundphilosophie eines Unternehmens hat weit mehr Einfluß auf seine Leistungsfähigkeit als technologische oder finanzielle Ressourcen, Organisationsstruktur, Innovationsrate oder Timing.“<sup>169</sup>
6. Bindung an das angestammte Geschäft: „„Zwar hat es einige Ausnahmen gegeben, doch scheinen überragende Leistungen am ehesten den Unternehmen zu gelingen, die sich nicht allzu weit, von ihrem vertrauten Tätigkeitsgebiet entfernen.“<sup>169</sup>
7. Einfacher, flexibler Aufbau: „„In den exzellenten Unternehmen sind die grundlegenden Strukturen und Systeme von eleganter Einfachheit.“<sup>169</sup>

<sup>160</sup> Vgl. HOMBURG, CHRISTIAN (2000), S.64 ff.

<sup>161</sup> Vgl. MAUERHOFER, GOTTFRIED (2005), S.98

<sup>162</sup> PETERS, THOMAS J. (1998), S.36-37

Vgl. auch NAGEL, KURT (1986), S.185

8. Straff-lockere Führung: „So viel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie möglich. Die überragenden Unternehmen sind zentralistisch und dezentralisiert zugleich.“<sup>169</sup>

Diese Studie stellt eine der am häufigsten zitierten Studien zum Thema Erfolgsfaktorenforschung dar. Die acht Merkmale zielten auf den Gesamterfolg des Unternehmens ab, eine Fokussierung auf beispielsweise den Verkaufserfolg wurde nicht getroffen.

Kritisch anzumerken ist, dass die ermittelten weichen Faktoren zu grob gefasst wurden, um gut verwendbar zu sein, dass die Subjektivität der Autoren nicht völlig auszuschließen ist und dass die Kontrollgruppe fehlt. Das heißt, es wurden nur die erfolgreichen Unternehmungen auf Gemeinsamkeiten untersucht und es gab keine Kontrolle, ob diese Gemeinsamkeiten nicht auch auf die Gruppe der wenig erfolgreichen Unternehmungen zutreffen. Des Weiteren ist anzumerken, dass die Ergebnisse auf Beobachtungen resultieren und es keine weitere empirische Überprüfung gab.<sup>163</sup>

---

<sup>163</sup> Vgl. MARSCHNER, KARINA (2004), S.56 f.

### 3.2 ERFOLGSMESSUNG IM VERKAUF

Eine Festlegung was als Erfolg gilt, ist mangels fehlender allgemeingültiger Definition schwerer als auf den ersten Blick ersichtlich. Der Begriff Erfolg wird definiert als Folge aus Handlungen, als das Eintreten einer erstrebten Wirkung<sup>164</sup> oder auch als Erreichung eines individuellen Ziels.

Solange Erfolg im Verkauf, im Vertrieb und bei der Akquisition als individueller Grad der Zielerreichung definiert ist, ist es schwer den Begriff „Erfolg“ im Verkauf einheitlich zu messen, da jede Unternehmung ihre Ziele unterschiedlich setzt und jede Unternehmung ihre Besonderheiten aufweist.

Erschwerend kommt hinzu, dass Erfolg nicht nur die finanzielle Komponente meinen kann, sondern als vielschichtiges Konstrukt erscheint. Als Beispiel im Verkauf sei die strategische Komponente des Erfolgs genannt, beispielsweise wenn es sich um ein Prestige-projekt handelt oder mit dem Kunden eine langfristige Partnerschaft angestrebt wird oder aber eine Unternehmung definiert für sich „Kundenzufriedenheit“ als Maßstab für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss.

Für die Untersuchung musste eine Festlegung getroffen werden. Dazu wurde die Literatur danach durchsucht, welche Erfolgskennzahlen andere Autoren zur Abbildung von Erfolg benutzen. Abbildung 3-1 zeigt eine Tabelle, die einen Ausschnitt der Auflistung von Autoren und Erfolgskennzahlen auflistet.

Quer über alle Studien wurden finanzielle Messgrößen und Kennzahlen<sup>165</sup> am häufigsten für die Erfolgsmessung in Verkauf, Vertrieb und der Akquisition verwendet,<sup>166</sup> dies ist auch aus Abbildung 3-1 ersichtlich. Die Beschränkung auf rein finanzielle Kennzahlen verkürzt den Ausschnitt der Realität und gibt nicht eine allumfassende Sichtweise wider. Nachdem für eine gesamte Beurteilung möglichst mehrere Perspektiven herangezogen werden sollen,<sup>167</sup> wurde angedacht, zusätzlich zu der zahlenmäßigen, finanziellen Erfolgsbeurteilung auch eine subjektive Erfolgseinschätzung mit zu berücksichtigen.

Bei dieser Studie wurde der Fokus, wie bei Verkaufsstudien üblich, auf die ökonomische Perspektive gelegt. Damit erfolgt eine Zuspitzung auf den – finanziellen – Output, welcher einerseits eine gute Annäherung gibt und andererseits den Vorteil mit sich bringt, relativ gut messbar zu sein. Die Bedeutung von finanziellem Erfolg zeigt allein folgendes Zitat

<sup>164</sup> Bibliographisches, Institut & F.A.Brockhaus AG; 7.7.2008, Suchwort: Erfolg

<sup>165</sup> Obwohl eine Kennzahl die komprimierte Version eines komplexen Sachverhaltes ist, erfolgt dadurch eine Zuspitzung auf den gewünschten Output; es ist klar, dass durch die komprimierte Darstellung Daten verloren gehen können.

<sup>166</sup> Vgl. PETTIJOHN, LINDA et al. (2001), S.762

Vgl. SHOHAM, A. et al. (2005), S.440

<sup>167</sup> Vgl. KAPLAN, ROBERT S. (1997), S.22 – Analogie den Perspektiven der BSC

---

von DONALDSON: „Eine Unternehmung lebt oder stirbt durch das was sie verkauft“<sup>168</sup>, d.h. finanzieller Erfolg ist unabdingbar für das Überleben jeder Firma.

Am häufigsten für eine Erfolgsbeurteilung in Verkauf, Vertrieb und der Akquisition wurden folgende Kennzahlen genannt (Siehe auch Abbildung 3-1):

- Gewinn,
- Umsatz,
- Umsatzrentabilität und
- Marktanteil

Weitere Faktoren wie z.B. die Anzahl der Verkäufe ohne Bezug zu weiteren Kenngrößen wie zum Beispiel dem Umsatz ist eine Kennzahl welche für die betrachtete Branche nicht von Bedeutung ist.

Die Messgröße „Marktanteil“ ist zwar auch ein üblicher Wert bei derartigen Studien. Sie wurde jedoch bei der Erfolgsmessung für die aktuelle Umfrage ausgeschieden, da es in dieser Branche keinen Sinn macht, diese Kennzahl zu erheben. Der Marktanteil als abgefragte Größe ist in einer konsolidierten Branche einsetzbar, fällt aber hier völlig aus, da aufgrund der Vielzahl an kleinen Unternehmungen die Büros ihren Marktanteil schlecht bzw. nicht einschätzen können.

Somit bleiben der Umsatz, die Umsatzrentabilität und der Gewinn zur Beurteilung des finanziellen Outputs übrig. Nachdem der Gewinn das Produkt aus den beiden Werten Umsatz und Umsatzrentabilität (Gewinnspanne) ist, verkürzt sich das faktisch weiter auf zwei Werte.

Es wurden Experteninterviews geführt und in weiterer Folge Pre-Tests durchgeführt. Es stellte sich hierbei heraus, dass der Umsatz ein äußerst sensibler Wert ist.<sup>169</sup> Dies konnte im Nachhinein auch anhand der Ergebnisse der ersten (und auch zweiten)<sup>170</sup> Umfrage gezeigt werden.

Des Weiteren ist die Aussagekraft des reinen Umsatzes nur mäßig geeignet für Erfolgsfeststellungen, zumindest solange die Verbindung zu einer Rentabilitätskennzahl, wie z.B. der Umsatzrentabilität fehlt, welche abbildet, welches Ergebnis hinter dem Umsatz steht. Der Möglichkeit, dass zusätzlicher Umsatz erkaufte (zugekauft) werden kann, unter Umständen sogar teurer als die Chance zur Weiterverrechnung besteht, zeigt sich in einer

---

<sup>168</sup> Vgl. DONALDSON, BILL (2007), S.4

<sup>169</sup> Experteninterviews vom 11.8.2009 und vom 31.8.2009

<sup>170</sup> Bsp.: Bei Umfrage 2 gab es 72 gültige Antworten auf die Frage nach der Umsatzrentabilität und 64 gültige Antworten auf die Frage nach dem Umsatz

---

hohen Standardabweichung. Die große Streuung dieser Kennzahl konnte bei Empirie I bestätigt werden.<sup>171</sup> Aus diesen Gründen wurde der Umsatz nicht als Erfolgskenngröße Nummer eins gewählt.

### **3.2.1.1 Gewählte Erfolgskenngröße**

Priorität eins bekam deshalb die Kenngröße Umsatzrentabilität, welche als Indikator für erfolgreiche Geschäftsabschlüsse genommen wurde.

Diese Kennzahl allein ergibt noch kein vollständiges Bild mit allen Facetten, zeigt aber an, ob eine Unternehmung zum TOP-Segment gehört oder dem unteren Bereich (LOW-Performer) zuzuordnen ist. Eine derartige Einteilung (Gruppe der erfolgreichen Unternehmungen und Gruppe der wenig erfolgreichen Unternehmungen) ist für die geplante statistische Auswertung dieser Studie ausreichend. Als abhängige Variable wurde die Umsatzrentabilität für die gesamte weitere Studie festgelegt.

### **3.2.1.2 Variation des Erfolgsmaßstabes**

Zusätzlich wurde angedacht eine Auswertung mit weiteren Erfolgsmessgrößen wie Gewinn und der subjektiven Erfolgseinschätzung der Teilnehmer zu machen und die Zusammenhänge zwischen den Erfolgskenngrößen darzustellen sowie deren Zusammenhang zu den Einflussfaktoren.

Die Größe Umsatz wurde aus den oben diskutierten Gründen nicht explizit mit aufgenommen, indirekt ist sie in der errechneten Größe Gewinn enthalten.

### **3.2.1.3 Weitere Möglichkeit der Schwerpunktsetzung**

Der Verkaufserfolg in all seinen Facetten kann zusätzlich auf die Verkaufsperson<sup>172</sup> bezogen werden (Einfluss von persönlichen und unternehmensbezogenen Faktoren) oder auf die Unternehmung als Ganzes (Einfluss des gesamten Verkaufspersonals sowie von unternehmensbezogenen Faktoren).

In dieser Arbeit wurde dies so gelöst, dass nach dem Verkaufserfolg der Unternehmung und nach dem Einsatz (Fähigkeiten, Wissen) des gesamten Teams gefragt wurde.

---

<sup>171</sup> Es zeigte sich, dass der Umsatz (auch bezogen auf die Mitarbeiteranzahl) eine große Standardabweichung aufweist. Damit verlieren zusätzlich der Mittelwert – und damit auch die darauf aufbauenden statistischen Tests – an Bedeutung.

<sup>172</sup> Salesperson Performance Ansätze

	Gewinn	Umsatzrentabilität	Umsatz	Neukundengewinnung	Marktanteil	Deckungsbeitrag	ROA	ROI	Umschlagshäufigkeit	Kundenzufriedenheit	Anzahl der Aufträge	Umsatzwachstum	Beitrag zur Kundenbeziehungs-Qualität	Befriedigung v. Kundenbedürfnisse	Subjektive Einschätzung d. Erfolgs
Abed, Haghighi (2009)	x														
Ahlert, Hesse, Kruse (2008)	x		x												
Ahlert, Kawohl (2008)	x		x												
Ahlert, Kawohl, Schulze (2008)		x	x												x
Avlonitis, Panagopoulos (2007)	x	x	x	x											
Babakus, Cravens (1995)	x		x		x		x			x					x
Baldauf, Cravens (1998)	x		x		x		x			x					x
Baldauf, Cravens, Grant (2002)	x	x	x	x											x
Behrman (1982)	x		x		x										x
Belz (2008)			x	x											
Beutin (2008)	x	x	x									x			
Biong, Selnes (1995)			x		x								x		
Caldarola (2009)	x														
Cravens, Grant (1992)	x	x	x							x		x			x
Cravens, Grant (1996)	x		x		x					x	x				x
Cravens, Woodruff (1973)			x	x	x						x				
Dion, Banting (2000)			x												
Fatt (2000)	x		x	x	x							x			
Fine (2007)			x												x
Fischer (2000)			x			x									
Gorman (2004)	x	x	x												
Hesse (2004)	x		x		x			x		x		x			x
Huotari (2009)	x		x									x			
Jobber, Lancaster (2006)	x	x	x	x	x			x			x	x			
Larson (2005)			x											x	
Niepel (2005)	x	x	x		x	x				x					
Nippa, Wienhold, Piezonka (2007)	x		x			x							x		
Norén (2005)			x												
Owen			x									x			x
Pettijohn, Parker (2001)	x		x	x	x							x			x
Reday, Marshall, Parasuraman (2008)		x	x									x			x
Reinecke, Reibstein (2002)	x	x	x		x	x				x		x			
Rosenzweig, Roth (2007)		x			x		x		x						
Saxe, Weitz (1982)	x		x												x
Schepker (2009)			x		x										
Schepker, Good (2004)			x												
Sharma, Iyer, Evanschitzky (2008)	x		x												
Sickel (2006)			x												
Siguaw, Kimes, Gassenheimer (2002)	x	x	x												
Thomas, Soutar, Ryan (2009)			x												
Wachner, Plouffe, Grégoire (2007)	x		x		x										
Weitz, Bradford (1999)			x							x					
Wienhold, Egeling (2008)			x	x											
Zalocco, Pullins, Mallin (2008)	x	x	x							x					x

Abbildung 3-1: Erfolgskennzahlen für Verkauf und Vertrieb<sup>173</sup>

<sup>173</sup> Tabelle setzt sich auf folgenden Publikationen zusammen:

ABED, G. M.; HAGHIGHI, M. (2009), AHLERT, DIETER; et al., Internationalisierung von KMU: Erfolgsfaktorenforschung und Benchmarking (2008), AHLERT, DIETER; et al., Solution Selling für KMUs (2008), AHLERT, DIETER; KAWOHL, JULIAN Best Practices des Solution Sellings (2008), AVLONITIS, GEORGE J.; PANAGOPOULOS, NIKOLAOS G. (2007), BABAKUS, EMIN et al. (1996), BALDAUF, ARTUR; CRAVENS, DAVID W. (1999), BALDAUF, ARTUR et al. (2002), BEHRMAN, DOUGLAS N.;

### 3.3 LITERATURERECHERCHE ZU EINFLUSSFAKTOREN AUF DEN VERKAUFSERFOLG

In folgendem Unterpunkt sind alle jene Erfolgsfaktorstudien aufgelistet, welche sich speziell mit dem Erfolg im Verkauf beschäftigten. Durch die unterschiedliche Herangehensweise und dadurch, dass der Fokus auf jeweils andere Aspekte gelegt wurde, sind die Studien auf den ersten Blick schwer vergleichbar.

Ausgangspunkt war die Suche nach den Schlüsselwörtern, wie z.B. Einflussfaktoren auf Geschäftsabschlüsse, Erfolgsfaktoren im Verkauf, Erfolgsfaktoren im Vertrieb oder die Akquisition von Aufträgen.<sup>174</sup> Der Fokus wurde dabei auf Dienstleistungen, wenn möglich technischer und/oder beratender Natur gelegt, um möglichst vergleichbare Studie zu erfassen. Die Suche erstreckte sich vom österreichischen Bibliothekenverbundkatalog über verschiedenste Online-Artikel-Datenbanken wie ScienceDirect<sup>175</sup>, GoogleScholar, Scopus oder ISI Web of Knowledge, welche zu den umfangreichsten Artikelsammlungen der Welt zählen.

#### 3.3.1 STUDIEN ZU VERKAUFSERFOLG (GANZHEITLICHE BETRACHTUNGEN)

Unter den oben beschriebenen Schlagwörtern zu den Einflussfaktoren für den Erfolg im Verkauf wurden u.a. folgende Studien untersucht:

- HESSE/HUCKEMANN identifizierten in ihrer 2002 veröffentlichten Studie fünf Faktoren, welche für die Vertriebsexzellenz notwendig sind. Diese sind Aussagen der Vertriebsstrategie, Definition von Verkaufsprozessen, Erfassung von Erfolgskennziffern, Nutzung von Erfolgskennziffern und ein Customer-Relationship-Managementsystem. Der Studie liegt eine Datenbasis von 100 Unternehmen zugrunde. Nachdem hier

---

PERREAULT, WILLIAM D. (1982), BELZ, CHRISTIAN (2008), BEUTIN, N. et al. (2008), BIONG, HARALD; SELNES, FRED (1995), CARAROLA, RICHARD (2009), CRAVENS, DAVID W. et al. (1992), CRAVENS, DAVID W.; WOODRUFF, ROBERT B. (1973), GRANT, KEN; CRAVENS, DAVID W. (1996), DION, PAUL A.; BANTING, PETER M. (2000), FATT, TENG ; POON, JAMES (2000), FINE, LESLIE M. (2007), FISCHER, THOMAS M. (2000), GORMAN, PAUL F. (2004), HESSE, J; HUCKEMANN, MATTHIAS (2002), HUOTARI, OLLI (2009), JOBBER, DAVID ; LANCASTER, GEOFFREY (2006), NIEPEL, PIERRE ROBIN (2005), NIPPA, MICHAEL et al., Vom klassischen Produktgeschäft zum Lösungsgeschäft - Implikationen für eine Neugestaltung des Vergütungssystems im Vertrieb (2007), NORÉN, CATHARINA The Social Construction of Successful Practical Selling (2005), PETTIJOHN, LINDA et al. (2001), REINECKE, SVEN ; REIBSTEIN, DAVID J. (2002), ROSENZWEIG, E. D.; ROTH, A. V. (2007), SAXE, R.; WEITZ, B. A. (1982), WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), SCHWEPKER, CHARLES; GOOD, DAVID (2004), SHARMA, ARUN et al. (2008), SIGUAW, JUDY A. et al. (2003), WEITZ, B. A.; BRADFORD, K. D. (1999), WACHNER, TRENT et al. (2009), ZALLOCCO, RONALD et al. (2008)

<sup>174</sup> Zumeist wurde mit den engl. Übersetzungen dieser Schlüsselwörter gesucht.

<sup>175</sup> Rund 10 Mio. wissenschaftliche Artikel <http://www.info.sciencedirect.com/about/> (Elsevier-Verlag) 20.7.2010

---

auch der Dienstleistungsbereich untersucht wurde, ist ein Rückschluss auf diese Untersuchung zulässig.

- HAAS publizierte 2009 unter dem Titel „Eine Analyse der Wirkung der Kundenorientierung von Verkäufern auf die Kaufentscheidung“, dass sich besonders folgende drei Faktoren als hilfreich für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss erwiesen haben: Anbieten einer Entscheidungsunterstützung, Aufbau eines positiven Gesprächsklimas und die Vermeidung von Abschlussdruck. Es sollte hier hauptsächlich die Wirkung der Kundenorientierung untersucht werden, Gegenstand des Experimentes war der Verkauf von einfachen technischen Produkten.<sup>176</sup>
- SICKEL beschränkte sich in seiner breit angelegten Veröffentlichung darauf, den positiven Einfluss einer Nutzenvermittlung auf einen erfolgreichen Verkauf zu belegen.<sup>177</sup>
- PEKRUL führte 2006 aus, welche Strategien und Maßnahmen deutsche Bauunternehmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit treffen sollen. Betreffend das Thema Verkauf und Vertrieb hat er zusammengefasst folgende Faktoren für mehr Erfolg im Vertrieb identifiziert: Intensive Ausarbeitung und Bewertung von technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Risiken, Ausbau des Key Account Managementsystems, Neukundengewinnungsprogramme, Angebot von Sondervorschlägen und der Ausbau des Zielkostenmanagements in der Kalkulation. Da diese Studie auch in der Bauwirtschaft tätige Unternehmungen untersucht werden, wurde versucht, die ermittelten Faktoren zu vergleichen.<sup>178</sup>
- WIENHOLD/EGELING veröffentlichten 2008 ihre Publikation zum Thema „Vermarktung von Lösungen“. Dies ist insofern interessant, da eine Ingenieurdienstleistung auch als Lösung des Kundenproblems verstanden werden kann. Es wurde eine Vielzahl von Faktoren ermittelt, u.a. Vertrauen, Erfahrung, neuer Lösungsansatz und Nutzenvermittlung, gute und langfristige Kundenbeziehung, Qualifikation und Kenntnisse des Mitarbeiters, Ganzheitlichkeit der Lösung, Übereinstimmung mit dem Gesprächspartner, Referenzen, Qualität, Organisation, Treffen von klaren Regelungen, Zuverlässigkeit, Preis, Strategie, Teamselling, Differenzierung vom Wettbewerb, Übereinstimmung von Problem und Leistungsangebot, Wahrnehmung des Kundennutzens, eine prozessorientierte Herangehensweise und die Fokussierung auf den Kunden.<sup>179</sup>

---

<sup>176</sup> HAAS, ALEXANDER (2009), S.1 ff.

<sup>177</sup> SICKEL, CHRISTIAN (2006), S.35 ff.

<sup>178</sup> PEKRUL, STEFFEN (2006), S.169 f.

<sup>179</sup> WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

- SCHWEPKER fasste 2003 in seinem Artikel die Veröffentlichungen zum Thema kundenorientiertem Verkaufsverhalten zusammen und wies auf die Balance zwischen kundenorientiertem und verkaufsorientiertem Verkaufsverhalten hin.<sup>180</sup>
- DANNENBERG/ZUPANCIC führten mit 747 teilnehmenden Unternehmungen eine äußerst umfassende Studie durch, welche 2008 veröffentlicht wurde. Darin benennen sie zehn Erfolgsfaktoren welche für eine Spitzenleistung im Vertrieb verantwortlich sind. Diese sind: <sup>181</sup>“1.) Das Image des Verkaufs im eigenen Unternehmen sollte gut sein. 2.) Verkaufsprozesse sollten durch geeignete Instrumente systematisch unterstützt werden 3.) Verkaufsprozesse sollten klar definiert werden. 4.) Bereichsübergreifende Verkaufsansätze sollten auf geeigneten Strukturen beruhen. 5.) Kundenplanung sollte systematisch erfolgen und schriftlich dokumentiert werden. 6.) Verkäufer sollten über eine hohe soziale Kompetenz verfügen. 7.) Verkäufer sollten Experten für das Geschäft ihrer Kunden sein. 8.) Potenziale des E-Learnings sollen für den Vertrieb genutzt werden. 9.) Verkäufer sollten echte Persönlichkeiten mit Ausstrahlung sein 10.) Erfolgreiche Verkaufsorganisationen werden von einem Customer-Relation-Management System unterstützt.“ Durch die viele Branchen umfassende Studie (auch Dienstleistungen) kann diese Studie auch für diese Untersuchung verwendet werden. Die befragten Unternehmungen waren hauptsächlich im B2B Bereich tätig.
- FRIEDRICH beschrieb 2003 in seiner Veröffentlichung mit dem Titel „Verkaufserfolg bei professionellen Kunden“ folgende fünf Faktoren als Schlüssel zum erfolgreichen Geschäftsabschluss: Einstellung, Information, Umsetzung, Struktur und Lernfähigkeit. Da es sich um erklärungsbedürftige Güter im B2B-Bereich handelt, kann die Veröffentlichung herangezogen werden.<sup>182</sup>
- RENTZSCH nannte 2001 sechs Faktoren: Verkaufsstrategie planen, Kundenkontakte managen, Seite an Seite mit dem Kunden verhandeln, Probleme entdecken, Problemlösungen entwickeln und sich um die Zufriedenheit der Kunden bemühen.<sup>183</sup>
- STADLER veröffentlichte 2008 auf Basis seiner Dissertation ein Buch mit dem Titel „Erfolg im internationalen Verkauf von Maschinen und Anlagen“ Darin erörterte und bewies er auch anhand einer empirischen Untersuchung, dass die Faktoren: Internationalität, Unternehmensführung, Produktpositionierung, Image, Referenzen, Merkmale der Verkaufsperson, lokale Vertreter und Kontakte, Beschaffungsverhalten des Kunden, Geschäftsbeziehung, Vertrauen, Marktcharakteristika, Verkaufsaktivitäten, After-Sales Service und die Zufriedenheit des Kunden mit dem Produkt wesentliche

---

<sup>180</sup> SCHWEPKER, CHARLES (2003), S.11 f.

<sup>181</sup> Faktoren direkt übernommen aus DANNENBERG, HOLGER; ZUPANCIC, DIRK (2008), S.10 ff.

<sup>182</sup> FRIEDRICH, WOLFGANG G. (2003), S.31

<sup>183</sup> RENTZSCH, HANS-PETER (2001), S.10 ff.

Einflussfaktoren auf einen erfolgreichen Geschäftsabschluss sind. Einige dieser Akquisitionsparameter und Erfolgsfaktoren sind auf die aktuelle Studie umlegbar, jene welche sich z.B. speziell mit dem internationalen Verkauf beschäftigen nicht.<sup>184</sup>

- SCHWARZENBACH schrieb in der Studie „Erfolgsfaktoren im B2B-Selling“ 2009 über den professionellen Verkaufsprozess und davon sich proaktiv an Topentscheider im Zielunternehmen zu wenden, den Nutzen zu demonstrieren, Fachkompetenz zu besitzen, über persönliche Beziehungen zu kaufrelevanten Personen zu verfügen und die Bedürfnislage des potenziellen Kunden zu verstehen. Auch diese Studie von 181 Anbietern bzw. 302 Kunden kann übertragen werden.<sup>185</sup>
- SHARMA et al. haben sich 2008 mit dem Verkauf von hochtechnologischen Produkten beschäftigt und kamen zu dem Schluss, dass Unternehmungen in ihrer Verkaufsstruktur mehr Bedarfsorientierung an den Tag legen sollten.<sup>186</sup>
- AVLONITIS/PANAGOPOULOS veröffentlichten 2007 ein Paper mit dem Titel “Exploring the influence of sales management practices on the industrial salesperson” und brachten die Ausbildung der Verkaufsorganisation, die Gestaltung des Verkaufsgebietes, Verkaufstraining und die Remunerierung für die getätigten Verkäufe in Verbindung mit den Erfolgsmaßen. Untersucht wurden 134 griechische Firmen aus drei unterschiedlichen Wirtschaftssektoren.<sup>187</sup>
- AHLERT et al. unterteilten die Erfolgsfaktoren in ihrer Veröffentlichung von 2008 gemäß ihrer Bedeutung innerhalb des Verkaufsprozesses. Sie verwendeten vier verschiedene Stufen. In Phase 1 (Bedürfnisse des Kunden ermitteln) sind die Erfolgsfaktoren Mitarbeiterkommunikation (=aktives Zuhören, Kundenbedürfnisse verstehen und die richtigen Ansprechpartner kennen), die Unternehmensorganisation und die Mitarbeiterqualifikation. In Phase 2 (kundenspezifische und ganzheitliche Zusammenstellung der Leistung) lauten die Erfolgsfaktoren: Kundenbedürfnisse, Produkteigenschaften und wieder die Unternehmensorganisation. Bei Phase 3 (Der Implementierung der erarbeiteten Lösung von Dienstleistungen und Gütern beim Kunden) werden wieder genannt die Unternehmensorganisation (diesmal an erster Stelle), Mitarbeiterqualifikation und ein Kundenmanagement. In der letzten Phase (Kundensupport nach der Implementierung) lauten die Faktoren Kundensupport, Unternehmensorganisation und Kundenmanagement. Der Fokus dieser Studie lag beim „Solution Selling“. Ein Ergebnis dieser Studie war, dass die Erfolgsfaktoren auch bei Ingenieurdienstleistungen je nach Phase im Verkaufsprozess unterschiedlich ausgeprägt sein werden. Da es nicht Ziel der Untersuchung ist, herauszufinden wo die Fak-

---

<sup>184</sup> STADLER, LOTHAR (2008), S.238

<sup>185</sup> SCHWARZENBACH, Erfolgsfaktoren im B2B-Selling (2009), S.33

<sup>186</sup> Sharma, 2008, S.287 Direkt lautet das Zitat: “We suggest that in order to enhance the success of high-technology products and services, firms need to be more demand driven in their sales structures.”

<sup>187</sup> AVLONITIS, GEORGE J.; PANAGOPOULOS, NIKOLAOS G. (2007), S.770 ff.

toren hohen Einfluss haben, sondern welche Faktoren den wichtigsten Einfluss haben, wurde dieser Ansatz nicht weiter verfolgt.<sup>188</sup>

- CARAROLA veröffentlichte 2009 die Arbeit mit dem Titel „The Interaction Of Three Dimensions Of Trust, Relational Selling, Team Selling And B2B Sales Success In The European Market“. Die Faktoren Vertrauen in die Verkaufsperson, Vertrauen in das Produkt, Vertrauen in die Unternehmung und relationales Verkaufsverhalten korrelieren untereinander und haben auch einen signifikanten Einfluss auf den Verkaufserfolg. Dies konnte anhand von 270 Datensätzen errechnet werden. Die Untersuchung war auf Westeuropa eingeschränkt.<sup>189</sup>
- SHARMA et al. untersuchten 2008 den persönlichen Verkauf von hochtechnologischen Gütern. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass sich die Verkaufsstruktur verändern muss, dass sich der Verkaufsprozess von einem ad hoc Prozeß zu einem mehr geplanten Prozess umwandeln wird und sich weiters die Auswertungssysteme ändern müssen.
- HÜFFMANN nennt in seiner Veröffentlichung sechs Bausteine für einen erfolgreichen Verkauf, bezeichnet sie auch als Voraussetzungen und reiht sie hintereinander wie folgt: Verständnis für Kundenanliegen und Kenntnis der Kundenanliegen, persönliche Kontakte, Vertrauen, Kenntnisse des Budgets und betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Diese sind notwendig, um beim Zusammentreffen mit dem Kunden einen erfolgreichen Geschäftsabschluss erzielen zu können.
- HOMBURG et al. sehen laut ihrer Publikation von 2010 den Schlüssel zum Erfolg bei Anstrengungen auf vier Ebenen. Der sog. „Sales Excellence-Ansatz“ umfaßt die Dimensionen Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement (Prozesse gestalten, usw.), Informationsmanagement und vor allem das Kundenbeziehungsmanagement.<sup>190</sup>
- HEINRICH beschreibt in seinem „Vision-Selling-Ansatz“ fünf Grundsätze, mit welchem ein Verkauf gelingt. Diese Grundsätze sind: Radikale Nutzenorientierung, Fokus auf den Machinhaber im Unternehmen, psychologische Muster und Motive kennen und nutzen, genau zuhören und präzise kommunizieren.<sup>191</sup>

Folgende Arbeiten wurden ebenfalls untersucht und fanden Eingang in diese Arbeit:

- Investitionsgüterhersteller als Anbieter industrieller Lösungen, STURM/BADING, 2007
- Sales and marketing - the success factor in the building and construction industry, BEUTIN et al., 2008

---

<sup>188</sup> AHLERT, DIETER; KAWOHL, JULIAN Best Practices des Solution Sellings (2008), S.25

<sup>189</sup> CARAROLA, RICHARD (2009), S.23 f.

<sup>190</sup> Vgl. HOMBURG, CHRISTIAN et al. (2010), S.9 ff.

<sup>191</sup> Vgl. HEINRICH, STEPHAN (2011), S.21 ff.

- The 5 Most Dangerous Issues Facing Sales Leaders Today, OWEN/MILLER, 2003
- Steps on the way to sales success, KRONE, 2002
- Die Messung des wahrgenommenen Kundennutzens: Replikation und Anwendung einer Skala, WALSH/KILIAN/BRUXEL/EVANSCHITZKY, 2009
- B2B sales force productivity: applications of revenue management strategies to sales management, SIGUAW et al., 2002
- Selling and sales management, FINE, 2007

### 3.3.2 STUDIEN ZU VERKAUFSERFOLG (FOKUS VERKAUFSPERSON)

Dadurch, dass sich der persönliche Verkauf vor allem für erklärungsbedürftige, beratungsintensive Produkte anbietet, wurde auch in dieser Arbeit auf die persönlichen Faktoren großes Gewicht gelegt.<sup>192</sup>

#### 3.3.2.1 Einleitung zum Thema „Persönlicher Verkauf“

Der persönliche Verkauf ist bei dem Verkauf von erklärungsbedürftigen Produkten von besonderer Bedeutung.<sup>193</sup> Aufgrund der Wichtigkeit des persönlichen Verkaufs für den Untersuchungsbereich wird auf das Thema speziell eingegangen.

HEIMES misst dem persönlichen Verkauf, vor allem bei Dienstleistungsunternehmungen, eine zentrale Bedeutung für den Markterfolg einer Unternehmung zu. Aufgrund der zu Beginn dieses Kapitels erörterten Besonderheiten von Dienstleistungen kann oftmals erst im persönlichen Gespräch bzw. beim persönlichen Verkauf die nicht greifbare, immaterielle Leistung erklärt werden bzw. auf die individuellen Wünsche und Kundenprobleme eingegangen werden und die Leistung auf den Kunden abgestimmt werden.<sup>194</sup>

Manche Autoren wie z.B. SCHÖFFLER sind gar der Meinung, dass Persönlichkeitsfaktoren zu vier Fünftel für einen Verkaufserfolg verantwortlich sind (Es werden Kommunikation, Gesprächsführungstechniken und Wissen über Kunden genannt).<sup>195</sup>

KOTLER gliedert die Grundlagen für den persönlichen Verkauf in drei Teile: Das Management von Kundenbeziehungen, die Vorgehensschritte beim professionellen Verkaufen (siehe Verkaufsprozess) und die Verhandlungsführung (siehe Einsatz von Verkaufstechniken).<sup>196</sup>

---

<sup>192</sup> Vgl. WIRTZ, BERND W. (2005), S.147

<sup>193</sup> Vgl. BRUHN, MANFRED (2004), S.624 (Auch in der Investitionsgüterbranche, der Bank- und Versicherungsbranche etc.)

<sup>194</sup> Vgl. HEIMES, HEIKO (2009), S.89 ff.

<sup>195</sup> Vgl. SCHÖFFLER, MONA (2009), S.18

<sup>196</sup> Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.827

## Verkaufsstufen

MCMURRY klassifizierte die verschiedenen Kategorien von Verkaufsstufen.<sup>197</sup> Jede Stufe verlangt quasi eigene Verkaufspersonen mit einer eigenen Konfiguration an Attributen, Charakterzügen und Qualitäten. Dies ist für die insofern relevant, da sich die Verkaufspersonen im untersuchten Bereich in den oberen Bereichen des Modells bewegen. Die Stufen sind:<sup>198</sup>

- “1. MAINLY DELIVERY: This type of salesperson requires few sales-related negotiation skills. Continued sales are more likely to come from a pleasant attitude and good service.
2. INSIDE ORDER TAKER: The salesperson's task is primarily administrative and provides little opportunity for selling. Customers have usually made up their minds by this stage so the sales process consists of completing the order and offering advice only when asked.
3. OUTSIDE ORDER TAKER: Similar to the inside order taker, but here the salesperson visits regular customers on a regular basis. Most negotiation is conducted at higher hierarchical levels so the salesperson must simply service the account. This type of sales occasionally includes merchandising activity or introducing and demonstrating new products.
4. MISSIONARY SELLING: The salesperson is expected to build goodwill, educate and ultimately influence the actual or potential user rather than only solicit orders. Sales personnel also carry out occasional service work as well as promotional activities.
5. TECHNICAL SELLING: The salesperson's task of explaining the function of a product to a prospect and adapting it to individual customer needs is basic to this type of selling. 'Sales engineers' use their expert knowledge of product capabilities and design during commercial negotiations. Their counterparts on the buying side are also often technically savvy in order to provide counterweight.
6. CREATIVE SELLING: Creative selling tends to require the greatest sales 'skills'. Customers often do not realise that they have a 'need' for certain product or service. The creative salesperson needs to demonstrate and convince the buyer of this need through effective communications as illustrated by a new type of production line that will reduce a company's operating cost level.”

Dieses Modell ist insofern interessant, da man sieht, dass der Verkauf von Ingenieurdienstleistungen bzw. ein erfolgreicher Geschäftsabschluss in diesem Bereich sich auf den beiden obersten Stufen abspielt (Die eine Stufe ist der technische Verkauf, bei welchem sowohl Expertenwissen das Produkt betreffend notwendig ist, als auch ein Eingehen auf die speziellen Bedürfnisse und Wünsche der Kunden und die zweite Stufe ist der kreative Verkauf, bei welchem es im Bereich der Ingenieurdienstleistungen darum geht,

<sup>197</sup> Vgl. MCMURRY, R. N. (1961)

Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.792

<sup>198</sup> <http://www.provenmodels.com/557/six-roles-of-selling/robert-n.-mcmurry> Abfrage am 16.7.2009

Zusatzleistungen zu verrechnen respektive zu verkaufen) und von den Personen mit Kundenkontakt ein Höchstmaß an Fingerspitzengefühl in zwischenmenschlicher Hinsicht und auch ein Gefühl dafür was der Kunde wirklich benötigt, zusammen mit hohem technischem Verständnis fordert.

Wenn Kunden gefragt werden, welche Eigenschaften ein Verkäufer haben soll, so wird angegeben, dass er ehrlich, fachlich versiert, zuverlässig und hilfsbereit sein soll.<sup>199</sup>

Umfangreicher auf die Eigenschaften, welche eine Verkaufsperson idealer Weise mitbringen soll, wird im Folgenden beschrieben.

### 3.3.2.2 Studien über persönlichen Verkauf

- JARAMILLO/MARSHALL beschäftigten sich in ihrem 2004 veröffentlichten Paper mit den kritischen Erfolgsfaktoren im persönlichen Verkaufsgesprächsprozess. Dabei kamen sie zu dem Ergebnis, dass die Verwendung eines kundenfreundlichen Vokabulars, die Teilnahme an Veranstaltungen, Verwendung von Aussagen über Zukunftsaussichten mit Benutzung der Zitate der Personen, über welche dabei berichtet wird, Wissen über den Nutzen der Leistung bzw. der Produkte und die Fähigkeit den Kunden diese zu vermitteln schlussendlich sicher stellen, dass auch nach Abschluss des Geschäftes Kundenzufriedenheit herrscht. Diese Studie setzte sich aus 246 ausgefüllten Fragebögen zusammen.<sup>200</sup>
- DION et al. veröffentlichten eine Studie mit dem Titel „What is really necessary in successful buyer/seller relationships?“ Dabei kam es zu folgenden Ergebnissen: 1.) Die meisten Käufer und Verkäufer konnten auf eine kleine Anzahl von ähnlichen Typen zusammengefasst werden. 2.) Der Persönlichkeitstyp des Verkäufers hat einen signifikanten Einfluss. 3.) Die wahrgenommene Ähnlichkeit konnte in Verbindung gebracht werden mit dem Vertrauen des Käufers und auch mit der Verkaufsleistung. 4.) Es gab eine direkte Beziehung zwischen der wahrgenommenen Ähnlichkeit und der Wahrnehmung des Käufers einer positiven Geschäftsbeziehung. Anhand dieser Studie von 225 Verkäufern wurde die Bedeutung des Faktors Ähnlichkeit wieder verdeutlicht.<sup>201</sup>
- POWERS/REAGAN erforschten in einer empirischen Studie unter 300 Verkaufsmannagern welche Faktoren in einer erfolgreichen Käufer-Verkäufer Beziehung wirken. Diese Faktoren können nicht eins zu eins für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss verwendet werden, sind aber doch verwandt. In der 2007 publizierte Studie werden Reputation, Zufriedenheit mit der Leistung, Vertrauen, soziale Verbindungen, Vergleich mit Alternativen, wechselseitige Ziele, Verhältnis Macht/Abhängigkeit, geteilte

<sup>199</sup> Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.806

<sup>200</sup> JARAMILLO, FERNANDO; MARSHALL, GREG W. (2004), S.20

<sup>201</sup> DION, PAUL et al. (1995), S.5 f.

Technologie, nicht mehr zurückholbare Investments, Anpassungsvermögen, strukturelle Verbindungen Kooperation und Commitment genannt.<sup>202</sup>

- SAXE/WEITZ haben sich bereits 1982 damit beschäftigt, wie Kundenorientierung im Verkauf gemessen werden kann und kamen nach ihrer Literaturrecherche auf sieben Faktoren: 1.) Es ist unser erklärtes Ziel, unseren Kunden zu zufriedenstellenden Kaufsentscheidungen zu verhelfen. 2.) Wir unterstützen unsere Kunden darin ihren Bedarf zu formulieren. 3.) Produkte anzubieten, die diesen Bedarf decken. 4.) Eine genaue Produktbeschreibung verwenden. 5.) Die Verkaufspräsentation an die Kundeninteressen anpassen. 6.) Irreführende oder manipulative Beeinflussungstechniken vermeiden. 7.) Vermeidung von „high pressure selling“. Nach der empirischen Untersuchung konnten sie zusammengefasst zwei signifikante Faktoren ermitteln, dies waren die Faktoren die Beziehung zum Kunden und die Fähigkeit zu helfen (Relations, Ability to Help). Diese wiesen auch eine signifikante Verbindung zum Verkaufserfolg auf. Die Studie wurde trotz ihres Alters mitaufgenommen, da viele Verkaufsstudien darauf referenzieren.<sup>203</sup>
- DWYER et al. beschrieben in ihrem Artikel aus dem Jahr 2000 mit dem Titel „An empirical investigation for critical success factors in the personal selling process“ den Verkaufsprozess und eine Vielzahl an Faktoren pro Stufe. Dabei kamen sie zu dem Ergebnis, dass der Einsatz von Verkaufstechniken einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg hat. Im Speziellen kam es zu folgenden signifikanten Ergebnissen: Die erfolgreichere Gruppe verfügte zwar über mehr Verkaufserfahrung in der betrachteten Branche wie auch allgemein mehr Verkaufserfahrung, arbeitete jedoch mehr Stunden pro Woche, war leicht höher ausgebildet und hatte ein gering höheres Grundeinkommen. Bei der Gruppe der wenig erfolgreichen war der Prozentsatz an Neukunden größer. Da auch bei Ingenieurleistungen der Geschäftsabschluss im persönlichen Gespräch zustande kommt, können die Ergebnisse dieser Studie auch hier verwertet werden, obwohl die Untersuchung von DWYER et al. aus dem Bereich der Lebensversicherungen stammt. Die Stichprobengröße betrug 350 Datensätze.<sup>204</sup>
- FRANKE/PARK fanden in der 2006 veröffentlichten Studie „Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation“ mit einer Datenbasis von 199 Teilnehmern heraus, dass die Anpassungsfähigkeit beim Verkauf und Verkaufserfahrung den größten Effekt auf einen erfolgreichen Verkauf hatte.<sup>205</sup>
- DONALDSON zählt ausgehend von den beiden Faktoren empathy (Customer Orientation) und drive (Selling Orientation) folgende Faktoren auf, welche eine Verkaufsperson mitbringen muss um erfolgreich zu sein. Diese sind: Enthusiasmus,

<sup>202</sup> POWERS, THOMAS L.; REAGAN, WILLIAM R. (2007), S.1235 ff.

<sup>203</sup> Vgl. SAXE, R.; WEITZ, B. A. (1982), S.344 ff.

<sup>204</sup> DWYER et al. (2000)

<sup>205</sup> FRANKE, G. R.; PARK, J. E. (2006),

---

Selbstvertrauen, Intelligenz, Selbstwert, Produktkenntnis, Kenntnis des Mitbewerbs, des Marktes und des Kunden sowie Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungskraft und Anpassungsfähigkeit.<sup>206</sup>

- REDAY et al. beschäftigten sich 2008 im Artikel „An interdisciplinary approach to assessing the characteristics and sales potential of modern salespeople“ mit dem Bereich der B2B-Verkäufer. Zu den aus ihrer Literaturrecherche und als gesichert angenommenen Faktoren Takt, Überzeugungskraft, Konkurrenzdenken und Selbstvertrauen kombinierten sie technische Fähigkeiten und Technologietransfer über die „opinion leadership“ und „technology transfer“ Konzepte. Da Daten von 185 Verkaufsmanagern vorhanden waren und es sich nicht um Konsumgüterverkauf, sondern den B2B-Bereich handelte, konnte diese Studie verwertet werden.<sup>207</sup>
- FURNHAM/FUDGE veröffentlichten 2009 eine Studie über 66 Berater. Aus dem Fünf-Faktoren-Modell konnte bei den Faktoren Gewissenhaftigkeit und Offenheit ein positiver Zusammenhang mit dem Verkaufserfolg nachgewiesen werden. Eine zu große Verträglichkeit (Agreeableness) steht mit dem Verkaufserfolg in einem negativen Zusammenhang.<sup>208</sup>
- WACHNER et al. beschrieben im Artikel aus dem Jahr 2009, dass die Verkaufsfähigkeiten der Mitarbeiter der entscheidende Erfolgsfaktor beim Abschluss von Geschäften sind.<sup>209</sup>
- BIONG/SELNES zeigten in der 1995 unter dem Titel „Relational Selling Behavior and Skills in Long-term Industrial Buyer-Seller Relationships“, dass die Variablen Kommunikation, persönliche Ähnlichkeit und Konflikt-handhabung einen signifikant positiven Einfluss auf die Geschäftsbeziehung haben. Den Berechnungen lagen 263 Datensätze zugrunde. In Summe empfehlen die Autoren den Verkaufspersonen eher ein Training von Managementfähigkeiten von interorganisatorischen Prozessen denn ein Training von herkömmlichen Verkaufstechniken. Wenngleich es in dieser Studie um die Beziehung geht, konnten Anleihen für die aktuelle Studie genommen werden.<sup>210</sup>
- WILSON zielte mit seiner Veröffentlichung „An integrated model of buyer-seller relationships“ aus dem Jahr 1995 auch auf den Beziehungsaspekt ab. Da die Geschäftsbeziehung ein zentraler Aspekt bei einem erfolgreichen Geschäftsabschluss in diesem Bereich ist, kann dennoch eine Brücke geschlagen werden. Genannt wer-

---

<sup>206</sup> DONALDSON, BILL (2007)

<sup>207</sup> REDAY, PETER A. et al. (2008)

<sup>208</sup> FURNHAM, ADRIAN; FUDGE, CARL (2008) Bei den beiden im Fließtext nicht genannten Faktoren (Extraversion and Neuroticism) konnte kein statistisch signifikantes Ergebnis errechnet werden.

<sup>209</sup> WACHNER, TRENT et al. (2009), S.35 ff.

<sup>210</sup> BIONG, HARALD; SELNES, FRED (1995), S.491 ff.

den unter anderem folgende Faktoren: Vertrauen, Reputation, soziale Verbindungen, Zufriedenheit mit der Leistung und der Vergleich mit Alternativen.<sup>211</sup>

- CIALDINI, bekannt durch seine Arbeiten über Überzeugungs- und Einflusstechniken, nannte sechs Faktoren, welche sich positiv auswirken. Diese sind Gegenseitigkeit, Konsistenz, soziale Bewährtheit, Sympathie, Autorität und Knappheit. In der einen oder anderen Variante verweisen viele Autoren, welche sich mit dem Verkaufsgespräch beschäftigen (z.B. PRACK, SCHÖNBACH), auf diese Faktoren.<sup>212</sup> Auch hier kann eine Verbindung zu erfolgreichen Geschäftsabschlüssen von Ingenieurbüros mit ihren Kunden hergestellt werden.<sup>213</sup>
- PREß beschrieb in ihrer Veröffentlichung die Determinanten des Wiederkaufverhaltens in Geschäftsbeziehungen. Zu den Faktoren zählen die „Wechselkosten in Geschäftsbeziehungen“, die „Einflussfaktoren für Wechselkosten“, das „Commitment in Geschäftsbeziehungen“ sowie die zeitabhängige Veränderung der Einflussfaktoren des Commitment.<sup>214</sup>

Des Weiteren wurde auch folgende Arbeiten untersucht:

- Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective; WEITZ/BRADFORD, 1999
- Meta-analysis of a Personality Profile for Predicting Sales Success, MURPHY/DAVIS, 2006
- Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions, DIXON et al., 2001
- Face-to-Face Selling: Making It More Effective, WITHEY/PANITZ, 1995
- Determinants of selling effectiveness - The importance of declarative knowledge to the personal selling concept, SZYMANSKI, 1988
- B2B seller competence, ROSENZWEIG/ROTH, 2007
- Toward a theory of business buyer-seller similarity, LICHTENTHAL/TELIEFSEN, 2001

---

<sup>211</sup> WILSON, DAVID T. (1995), S.337 ff.

<sup>212</sup> Gegenseitigkeit zielt auf das Bedürfnis des Menschen ab einen Ausgleich zu schaffen d.h. allein aufgrund eines Werbegeschenkes befindet sich der potentielle Kunde in einer Position wo er etwas „zurückgeben“ möchte; Konsistenz meint, daß der Kunde an seiner Argumentationslinie bleibt wenngleich dies einen geringen Nachteil bedeuten würde; soziale Bewährtheit beschreibt, daß ein Produkt oder eine Leistung in besserem Licht erscheint wenn sie von vielen gekauft wurde (Schwimmen mit dem Strom); Sympathie verbessert die Chancen bei der Überzeugungsarbeit, Autorität ist abgekürzt für eine gewisse Autoritätsgläubigkeit und Knappheit meint, dass das Bedürfnis zu kaufen steigt wenn ein Engpass in Sicht ist.

<sup>213</sup> CIALDINI, ROBERT B. (2000)

<sup>214</sup> PREß, BETTINA (1997); Zu den Wechselkosten zählen zusätzliche Transaktionskosten, sunk costs und Opportunitätskosten; zu den Einflussfaktoren für Wechselkosten zählt Vertrauen, spezifische Ressourcen und Zufriedenheit mit dem Anbieter und Commitment wird als das Gefühl einer inneren Verpflichtung dem Partner gegenüber beschrieben.

### 3.3.3 ERGEBNIS DER LITERATURRECHERCHE

Gegenübergestellt ergibt sich folgende Übersichtsdarstellung:

Gegenüberstellung Faktoren – Autoren Teil I	Verwendung von strukturierten Verkaufs- Frage- und Abschlusstechniken	persönliche Beziehungen zu kaufrelevanten Personen	Kenntnis des Kunden (Subjektive Einschätzung)	Selling Orientation	Anpassungsfähig (Adaption) (Adaptive Sell- ing) (adaptability skills)	Customer Orientation	Verkäufer sollten Experten für das Geschäft ihrer Kunden sein	Ähnlichkeit	Erfahrung	Vertrauen (in Verkaufsperson)	Vertrauen in Unternehmung; Vertrauen in Produkt	Referenzen	CRM (Verkaufsprozesse systematisch un- terstützen)	Definition des Verkaufsprozesses	Erfassung von Erfolgskennziffern; Nutzung von Erfolgskennziffern	Produktbezogene Faktoren wie Preis	Nutzen, Qualität
AHLERT <sup>215</sup>		x															
AVLONITIS/PANAGOPOU																	
BEHRMAN <sup>217</sup>							x										
BEUTIN et al. <sup>218</sup>														x			
BIONG/SELNES <sup>219</sup>								x									
CARAROLA <sup>220</sup>										x							
DANNENBERG <sup>221</sup>	x						x					x	x				
DION et al. <sup>222</sup>								x		x							
DION/BANTING <sup>223</sup>					x			x		x							
DIXON et al. <sup>224</sup>																	
DONALDSON <sup>225</sup>				x	x	x	x	x									
DWYER et al. <sup>226</sup>	x																
FRANKE/PARK <sup>227</sup>					x				x								
FRIEDRICH <sup>228</sup>													x				
HAAS <sup>229</sup>																	
HESSE/HUCKEMANN <sup>230</sup>														x	x		

<sup>215</sup> AHLERT, DIETER; KAWOHL, JULIAN Best Practices des Solution Sellings (2008), S.28

<sup>216</sup> AVLONITIS, GEORGE J.; PANAGOPOULOS, NIKOLAOS G. (2007), S.767

<sup>217</sup> BEHRMAN, DOUGLAS N.; PERREAULT, WILLIAM D. (1982), S.355 ff.

<sup>218</sup> BEUTIN, N. et al. (2008), S.40 ff.

<sup>219</sup> BIONG, HARALD; SELNES, FRED (1995), S.487

<sup>220</sup> CARAROLA, RICHARD (2009), S.21

<sup>221</sup> DANNENBERG, HOLGER; ZUPANCIC, DIRK (2008), S.10 ff.

<sup>222</sup> DION, PAUL et al. (1995), S.3 ff.

<sup>223</sup> DION, PAUL A.; BANTING, PETER M. (2000), S.264

<sup>224</sup> DIXON, ANDREA et al. (2001), S.72

<sup>225</sup> DONALDSON, BILL (2007), S.60

<sup>226</sup> DWYER et al. (2000), S.152

<sup>227</sup> FRANKE, G. R.; PARK, J. E. (2006),

<sup>228</sup> FRIEDRICH, WOLFGANG G. (2003), S.42

<sup>229</sup> HAAS, ALEXANDER (2009), S.13

<sup>230</sup> HESSE, J; HUCKEMANN, MATTHIAS (2002), S.86

JARAMIL- LO/MARSHALL <sup>231</sup>																			
KLEINER <sup>232</sup>																			
KRONE <sup>233</sup>																		x	
MCFARLAND et al. <sup>234</sup>	x																		
MCMURRY																			
PEKRUL <sup>235</sup>						x													
POWERS/REAGAN <sup>236</sup>		x								x									
REDAY et al. <sup>237</sup>																			
RENTZSCH <sup>238</sup>																		x	
ROSENZWEIG/ROTH <sup>239</sup>								x											
SAXE/WEITZ <sup>240</sup>																			
SCHWARZENBACH <sup>241</sup>		x						x											
SCHWEPKER <sup>242</sup>								x											
SICKEL <sup>243</sup>																			
SPIRO/WEITZ <sup>244</sup>							x												
STADLER <sup>245</sup>											x		x	x					x
STURM/BADING <sup>246</sup>				x															
SZYMANSKI <sup>247</sup>							x												
WIENHOLD/EGELING <sup>248</sup>										x	x		x						x x
WILSON <sup>249</sup>		x									x								
WITHEY/PANITZ <sup>250</sup>							x												

Abbildung 3-2: Gegenüberstellung Autoren/Faktoren Teil I

<sup>231</sup> JARAMILLO, FERNANDO; MARSHALL, GREG W. (2004), S.20

<sup>232</sup> KLEINER, JEAN-CLAUDE (1998), S.165

<sup>233</sup> KRONE, PHIL (2002), S.12

<sup>234</sup> MCFARLAND, R. G. et al. (2006), S.112

<sup>235</sup> PEKRUL, STEFFEN (2006), S.188

<sup>236</sup> POWERS, THOMAS L.; REAGAN, WILLIAM R. (2007), S.1236

<sup>237</sup> REDAY, PETER A. et al. (2008)S.1

<sup>238</sup> RENTZSCH, HANS-PETER (2001), S.47

<sup>239</sup> ROSENZWEIG, E. D.; ROTH, A. V. (2007), S.1315

<sup>240</sup> SAXE, R.; WEITZ, B. A. (1982), S.344

<sup>241</sup> SCHWARZENBACH, Erfolgsfaktoren im B2B-Selling (2009), S.33

<sup>242</sup> SCHWEPKER, CHARLES (2003), S.9

<sup>243</sup> SICKEL, CHRISTIAN (2006), S.23

<sup>244</sup> SPIRO, R. L.; WEITZ, B. A. (1990)

<sup>245</sup> STADLER, LOTHAR (2008), S.238

<sup>246</sup> STURM, FLAVIUS; BADING, ALEXANDRA (2007), S.177

<sup>247</sup> SZYMANSKI, D. M. (1988), S.

<sup>248</sup> WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

<sup>249</sup> WILSON, DAVID T. (1995), S.337

<sup>250</sup> WITHEY, JOHN J.; PANITZ, ERIC (1995), S.245

Gegenüberstellung Faktoren – Autoren Teil II																		
	Image des Verkaufs innerhalb der Unternehmung	Strategie (im Speziellen Vertriebsstrategie)	Image der Unternehmung	Stab. Kundenbeziehung gestalten	Kauftyp (Erstkauf . Wiederholungskauf)	Genau Bedarfsermittlung	Passendes Angebot erstellen	Nutzen vermitteln	Entscheidungsunterstützung bieten	Verhandlung und Abschluss	Nachbetreuung	Marktwachstum	Marktumfeld (rechtliches, kulturelles, politisches Umfeld)	Qualifikation	Verkaufstraining	Kundenzufriedenheit	Commitment	Netzwerk (to build relationships)
AHLERT						x								x				
AVLONITIS/															x			
BEHRMAN/PERREAULT																		
BEUTIN et al.																		
BIONG/SELNES																		
CARAROLA																		
DANNENBERG/ZUPANCIC	x																	
DION et al.																		
DION/BANTING									x									
DIXON et al.		x																
DONALDSON									x									x
DWYER et al.																		
FRANKE/PARK																		
FRIEDRICH																		
HAAS								x										
HESSE/		x																
JARAMILLO/								x										
KLEINER																		x
KRONE																		
MCFARLAND et al.																		
MCMURRY														x				
PEKRUL																		
POWERS/REAGAN			x													x	x	
REDAY et al.					x													
RENTZSCH		x				x	x									x		
ROSENZWEIG/ROTH																		
SAXE/WEITZ						x	x		x									
SCHWARZENBACH								x										
SCHWEPKER																		
SICKEL								x										
SPIRO/WEITZ																		
STADLER				x							x	x				x		
STURM/BADING																		
SZYMANSKI																		
WIENHOLD/EGELING		x		x				x					x					
WILSON			x															
WITHEY/PANITZ																		

Abbildung 3-3: Gegenüberstellung Autoren/Faktoren Teil II

Aus dieser Auslistung konnten folgende Faktoren identifiziert werden:

### 3.4 ZUSAMMENFÜHRUNG DER AUS DER LITERATURRECHERCHE ERMITTELTEN FAKTOREN

Folgend werden die aus der Literaturrecherche ermittelten Faktoren gruppiert und anschließend auf die wichtigsten reduziert und verdichtet. Danach folgt eine kurze Beschreibung der für die weitere Untersuchung ausgewählten Faktoren.

#### 3.4.1 GRUPPIERUNG DER FAKTOREN AUS DER LITERATURRECHERCHE

Eine Herausforderung war, die in den unterschiedlichen Studien auch verschieden benannten Faktoren auf einen gemeinsamen Nenner zu führen, ohne dabei durch Übersetzung oder Neuformulierung den Sinn zu entstellen. Aus all diesen Studien wurden die einzelnen Faktoren deshalb folgendermaßen gruppiert bzw. zusammengesetzt:

Item / Erfolgsfaktor	Quelle
Verwendung strukturierter Verkaufstechniken; Fragetechniken, Abschlusstechniken;	DWYER et al. <sup>251</sup> DANNENBERG/ZUPANCIC <sup>252</sup> MCFARLAND et al. <sup>253</sup>
Persönliche Beziehungen zu kaufrelevanten Personen	SCHWARZENBACH <sup>254</sup> AHLERT <sup>255</sup> (die richtigen Ansprechpartner kennen) ~WILSON <sup>256</sup> (social bonds) ~POWERS/REAGAN <sup>257</sup> (social bonds)
Anpassungsfähigkeit (Adaption) (Adaptive Selling) (adaptability skills)	SZYMANSKI <sup>258</sup> DION/BANTING <sup>259</sup> WITHEY/PANITZ <sup>260</sup> SPIRO/WEITZ <sup>261</sup> FRANKE/PARK <sup>262</sup> (ASB) DONALDSON <sup>263</sup> (matching skills)

<sup>251</sup> DWYER et al. (2000), S.152

<sup>252</sup> DANNENBERG, HOLGER; ZUPANCIC, DIRK (2008), S.10 ff.

<sup>253</sup> MCFARLAND, R. G. et al. (2006), S.112

<sup>254</sup> SCHWARZENBACH, Erfolgsfaktoren im B2B-Selling (2009), S.33

<sup>255</sup> AHLERT, DIETER; KAWOHL, JULIAN Best Practices des Solution Sellings (2008), S.28

<sup>256</sup> WILSON, DAVID T. (1995), S.337

<sup>257</sup> POWERS, THOMAS L.; REAGAN, WILLIAM R. (2007), S.1236

<sup>258</sup> SZYMANSKI, D. M. (1988), S.

<sup>259</sup> DION, PAUL A.; BANTING, PETER M. (2000), S.264

<sup>260</sup> WITHEY, JOHN J.; PANITZ, ERIC (1995), S.245

<sup>261</sup> SPIRO, R. L.; WEITZ, B. A. (1990)

<sup>262</sup> FRANKE, G. R.; PARK, J. E. (2006),

<sup>263</sup> DONALDSON, BILL (2007), S.65

Customer Orientation	SCHWEPKER <sup>264</sup> DONALDSON <sup>265</sup> (empathy) PEKRUL <sup>266</sup> (Sondervorschläge für Kunden)
Kompetenz (Verkäufer sollten Experten für das Geschäft ihrer Kunden sein)	BEHRMAN/PERREAULT <sup>267</sup> DANNENBERG/ZUPANCIC <sup>268</sup> (Experten für das Geschäft ihrer Kunden) SCHWARZENBACH <sup>269</sup> (Fachkompetenz) DONALDSON <sup>270</sup> (knowledge; product, market, competitor, customer) ROSENZWEIG/ROTH <sup>271</sup> (technical skills)
Ähnlichkeit (Personal Similarity)	DION et al. <sup>272</sup> DION/BANTING <sup>273</sup> BIONG/SELNES <sup>274</sup> DONALDSON <sup>275</sup> (~matching skills)
Erfahrung	WIENHOLD/EGELING <sup>276</sup> FRANKE/PARK <sup>277</sup> (selling experience)
Vertrauen (in Verkaufsperson)	CARAROLA <sup>278</sup> WIENHOLD/EGELING <sup>279</sup> STADLER <sup>280</sup> (Vertrauen allgemein) DION et al. <sup>281</sup> DION/BANTING <sup>282</sup> WILSON <sup>283</sup> POWERS/REAGAN <sup>284</sup>

<sup>264</sup> SCHWEPKER, CHARLES (2003), S.9

<sup>265</sup> DONALDSON, BILL (2007), S.60

<sup>266</sup> PEKRUL, STEFFEN (2006), S.188

<sup>267</sup> BEHRMAN, DOUGLAS N.; PERREAULT, WILLIAM D. (1982), S.355 ff.

<sup>268</sup> DANNENBERG, HOLGER; ZUPANCIC, DIRK (2008), S.10 ff.

<sup>269</sup> SCHWARZENBACH, Erfolgsfaktoren im B2B-Selling (2009), S.10, S.20

<sup>270</sup> DONALDSON, BILL (2007), S.60 ff.

<sup>271</sup> ROSENZWEIG, E. D.; ROTH, A. V. (2007), S.1315

<sup>272</sup> DION, PAUL et al. (1995), S.3 ff.

<sup>273</sup> DION, PAUL A.; BANTING, PETER M. (2000), S.264

<sup>274</sup> BIONG, HARALD; SELNES, FRED (1995), S.487

<sup>275</sup> DONALDSON, BILL (2007), S.65

<sup>276</sup> WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

<sup>277</sup> FRANKE, G. R.; PARK, J. E. (2006),

<sup>278</sup> CARAROLA, RICHARD (2009), S.21

<sup>279</sup> WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

<sup>280</sup> STADLER, LOTHAR (2008), S.238

<sup>281</sup> DION, PAUL et al. (1995), S.3 ff.

Referenzen	STADLER <sup>285</sup> WIENHOLD/EGELING <sup>286</sup>
CRM (Verkaufsprozesse sollten durch geeignete Instrumente systematisch unterstützt werden)	RENTZSCH <sup>287</sup> (Kundenkontakte mangeln) DANNENBERG/ZUPANCIC <sup>288</sup> FRIEDRICH <sup>289</sup> (Kundeninformation) STADLER <sup>290</sup> (Informationsbeschaffung über Kunden)
Definition des Verkaufsprozesses	BEUTIN et al. <sup>291</sup> KRONE <sup>292</sup> HESSE/HUCKEMANN <sup>293</sup> DANNENBERG/ZUPANCIC <sup>294</sup>
Produktbezogene Faktoren wie Preis, Nutzen und Qualität	WIENHOLD/EGELING <sup>295</sup> STADLER <sup>296</sup> WIENHOLD/EGELING <sup>297</sup>
Strategie (im Speziellen Vertriebsstrategie)	RENTZSCH <sup>298</sup> HESSE/HUCKEMANN <sup>299</sup> WIENHOLD/EGELING <sup>300</sup> DIXON et al. <sup>301</sup>
Image der Unternehmung	WILSON <sup>302</sup> (Reputation) POWERS/REAGAN <sup>303</sup> (Reputation)

<sup>282</sup> DION, PAUL A.; BANTING, PETER M. (2000), S.264

<sup>283</sup> WILSON, DAVID T. (1995), S.337

<sup>284</sup> POWERS, THOMAS L.; REAGAN, WILLIAM R. (2007), S.1236

<sup>285</sup> STADLER, LOTHAR (2008), S.238

<sup>286</sup> WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

<sup>287</sup> RENTZSCH, HANS-PETER (2001), S.47

<sup>288</sup> DANNENBERG, HOLGER; ZUPANCIC, DIRK (2008), S.18

<sup>289</sup> FRIEDRICH, WOLFGANG G. (2003), S.42

<sup>290</sup> STADLER, LOTHAR (2008), S.241

<sup>291</sup> BEUTIN, N. et al. (2008), S.40 ff.

<sup>292</sup> KRONE, PHIL (2002), S.12

<sup>293</sup> HESSE, J; HUCKEMANN, MATTHIAS (2002), S.86

<sup>294</sup> DANNENBERG, HOLGER; ZUPANCIC, DIRK (2008), S.10 ff.

<sup>295</sup> WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

<sup>296</sup> STADLER, LOTHAR (2008), S.238

<sup>297</sup> WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

<sup>298</sup> RENTZSCH, HANS-PETER (2001), S.11

<sup>299</sup> HESSE, J; HUCKEMANN, MATTHIAS (2002), S.86

<sup>300</sup> WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

<sup>301</sup> DIXON, ANDREA et al. (2001), S.72

<sup>302</sup> WILSON, DAVID T. (1995), S.337

Stabile Kundenbeziehung gestalten	WIENHOLD/EGELING <sup>304</sup> STADLER <sup>305</sup> (Geschäftsbeziehung)
Genauere Bedarfsermittlung	SAXE/WEITZ <sup>306</sup> (Helping customers assess their needs) RENTZSCH <sup>307</sup> (Probleme entdecken) REDAY et al. <sup>308</sup> (Successful salespeople are adept at identifying consumer needs and supplying a solution that helps provide for them) AHLERT <sup>309</sup> (Kundenbedürfnisse verstehen)
Passendes Angebot erstellen	SAXE/WEITZ <sup>310</sup> (Offering products that will satisfy those needs) RENTZSCH <sup>311</sup> (Problemlösungen entwickeln)
Nutzen vermitteln	SICKEL <sup>312</sup> WIENHOLD/EGELING <sup>313</sup> SCHWARZENBACH <sup>314</sup> JARAMILLO/MARSHALL <sup>315</sup> (knowledgeable of the benefits)
Entscheidungsunterstützung bieten	HAAS <sup>316</sup> SAXE/WEITZ <sup>317</sup> (The desire to help customers make satisfactory purchase decisions.)
Verhandlung und Abschluss	DION/BANTING <sup>318</sup> (negotiation skills) DONALDSON <sup>319</sup> (persuasive skills)

<sup>303</sup> POWERS, THOMAS L.; REAGAN, WILLIAM R. (2007), S.1235

<sup>304</sup> WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

<sup>305</sup> STADLER, LOTHAR (2008), S.240

<sup>306</sup> SAXE, R.; WEITZ, B. A. (1982), S.344

<sup>307</sup> RENTZSCH, HANS-PETER (2001), S.98

<sup>308</sup> REDAY, PETER A. et al. (2008)S.1

<sup>309</sup> AHLERT, DIETER; KAWOHL, JULIAN Best Practices des Solution Sellings (2008), S.28

<sup>310</sup> SAXE, R.; WEITZ, B. A. (1982), S.344

<sup>311</sup> RENTZSCH, HANS-PETER (2001), S.120

<sup>312</sup> SICKEL, CHRISTIAN (2006), S.23

<sup>313</sup> WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

<sup>314</sup> SCHWARZENBACH, Erfolgsfaktoren im B2B-Selling (2009), S.17, S.26, S.29

<sup>315</sup> JARAMILLO, FERNANDO; MARSHALL, GREG W. (2004), S.20

<sup>316</sup> HAAS, ALEXANDER (2009), S.13

<sup>317</sup> SAXE, R.; WEITZ, B. A. (1982), S.344

<sup>318</sup> DION, PAUL A.; BANTING, PETER M. (2000), S.264

<sup>319</sup> DONALDSON, BILL (2007), S.67

Nachbetreuung	STADLER <sup>320</sup> (Aftersales Service) „Der Service verkauft die nächste Maschine.“
Qualifikation	WIENHOLD/EGELING <sup>321</sup> AHLERT <sup>322</sup>
Verkaufstraining	AVLONITIS/PANAGOPOULOS <sup>323</sup> MCMURRY
Kundenzufriedenheit	STADLER <sup>324</sup> RENTZSCH <sup>325</sup> POWERS/REAGAN <sup>326</sup> (performance satisfact.)
Netzwerk (to build relationships)	DONALDSON <sup>327</sup> (customer knowledge -> customer relationship) KLEINER <sup>328</sup> ( <i>„gepflegtes Netzwerk bringt entscheidende Wettbewerbsvorteile mit sich“</i> <sup>329</sup> )
Führung der Mitarbeiter mit Kundenkontakt (Führungsstil, Gestaltung der var. Vergütung)	MÜLLER <sup>330</sup>
Selling Orientation	DONALDSON <sup>331</sup> (drive)
Kenntnis des Kunden	STURM/BADING <sup>332</sup>
Komparativer Konkurrenz Vorteil (KKV)	BACKHAUS
Image des Verkaufs in der Unternehmung	DANNENBERG/ZUPANCIC <sup>333</sup>
Erfassung von Erfolgskennziffern Nutzung von Erfolgskennziffern	HESSE/HUCKEMANN <sup>334</sup>
Marktwachstum	STADLER <sup>335</sup>
Commitment (Kundenbeziehungserfolgswert)	POWERS/REAGAN <sup>336</sup>

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren aus der Literatur

<sup>320</sup> STADLER, LOTHAR (2008), S.241

<sup>321</sup> WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

<sup>322</sup> AHLERT, DIETER; KAWOHL, JULIAN Best Practices des Solution Sellings (2008), S.25

<sup>323</sup> AVLONITIS, GEORGE J.; PANAGOPOULOS, NIKOLAOS G. (2007), S.767

<sup>324</sup> STADLER, LOTHAR (2008), S.238, S.241 (Zufriedenheit hat Einfluss auf den Verkauf von Folgeprojekten)

<sup>325</sup> RENTZSCH, HANS-PETER (2001), S.180

<sup>326</sup> POWERS, THOMAS L.; REAGAN, WILLIAM R. (2007), S.1236

<sup>327</sup> DONALDSON, BILL (2007), S.63

<sup>328</sup> KLEINER, JEAN-CLAUDE (1998), S.165

<sup>329</sup> KLEINER, JEAN-CLAUDE (1998), S.165

<sup>330</sup> MÜLLER, MICHAEL (2009), S.141 ff.

<sup>331</sup> DONALDSON, BILL (2007), S.60

<sup>332</sup> STURM, FLAVIUS; BADING, ALEXANDRA (2007), S.177

<sup>333</sup> DANNENBERG, HOLGER; ZUPANCIC, DIRK (2008), S.10 ff.

<sup>334</sup> HESSE, J; HUCKEMANN, MATTHIAS (2002), S.77

<sup>335</sup> STADLER, LOTHAR (2008), S.238

<sup>336</sup> POWERS, THOMAS L.; REAGAN, WILLIAM R. (2007), S.1237

### 3.4.2 REDUKTION DER FAKTOREN

Bedingt durch die große Zahl an verschiedenen Studien und demzufolge auch an Faktoren muss eine Auswahl getroffen werden, um zu einem für eine Studie handhabbaren Umfang zu gelangen. Des Weiteren nimmt diese Studie die Sichtweise der Ingenieurbüros ein.

#### 3.4.2.1 Aussortierte Faktoren

Es wurden jene Faktoren aussortiert, welche für die ausgewählte Branche nicht in Frage kommen, redundant vorhanden sind (d.h. unter einem ähnlichen Namen bereits vorhanden oder über einen anderen Faktor abgedeckt) und in der Literatur nicht mehrmals genannt wurden.

**Image des Verkaufs innerhalb der Unternehmung:** In erfolgreichen Unternehmungen hat der Verkauf ein besseres Image und Verkäufer werden als Personen in Schlüsselpositionen angesehen. Bei weniger erfolgreichen Unternehmungen ist dies nicht der Fall.<sup>337</sup> Dieser Faktor wurde nicht in Betracht gezogen, da er eher für große Unternehmungen bestimmend ist und im Untersuchungsbereich kleine Unternehmungen vorherrschen. Weiters wurde innerhalb der Literaturrecherche dieser Faktor nur einmal genannt.

**Passendes Angebot erstellen:** Der Faktor „passendes Angebot erstellen“ überschneidet sich mit einem weiteren Faktor, es wird an Punkt 3.4.3.19. verwiesen.

**Qualifikation:** Eine adäquate Qualifikation wird vielfach vorausgesetzt und nur in einigen Studien<sup>338</sup> explizit als Erfolgsfaktor genannt. Der Faktor wird deshalb innerhalb der Studie nicht weiter untersucht.

**Kundenzufriedenheit:** Die Wirkung von Kundenzufriedenheit auf das Wiederkaufverhalten von Kunden wurde in zahlreichen empirischen Arbeiten nachgewiesen. Durch Kundenzufriedenheit kommt es auch zu niedrigerer Preissensibilität, Cross-Selling und positiver Mundwerbung.<sup>339</sup> Besonders der Einfluss auf den Verkauf von Folgeprojekten wurde bei vielen Arbeiten herausgearbeitet.<sup>340</sup> Damit ist dieser Punkt eng mit dem Punkt

---

<sup>337</sup> Vgl. DANNENBERG, HOLGER; ZUPANCIC, DIRK (2008), S.10 ff.

<sup>338</sup> Vgl. WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

Vgl. AHLERT, DIETER; KAWOHL, JULIAN Best Practices des Solution Sellings (2008), S.25

<sup>339</sup> Vgl. MATZLER in HINTERHUBER, HANS H. (2004), S.9 f.

<sup>340</sup> Vgl. STADLER, LOTHAR (2008), S.238, S.241 (Zufriedenheit hat Einfluss auf den Verkauf von Folgeprojekten)

Vgl. RENTZSCH, HANS-PETER (2001), S.180

---

3.4.3.23 Prozessschritt: Stabile Kundenbeziehung gestalten und auch mit dem Punkt 3.4.3.13 Nachbetreuung verbunden. Da der Faktor „Kundenzufriedenheit“ auch anhand anderer Punkte sichtbar wird und da bei dieser Arbeit die Perspektive der Unternehmung eingenommen wird, wurde beschlossen, auch diesen Punkt nicht explizit abzufragen.

**Kauftyp:** Ob es sich um einen Erstkauf oder einen Wiederholungskauf handelt, kann auch daran erkannt werden, ob bereits eine Geschäftsbeziehung bestand. Damit ist dieser Punkt über den Punkt 3.4.3.23 Prozessschritt: Stabile Kundenbeziehung gestalten abgedeckt und wird in Folge nicht weiter berücksichtigt.

**Commitment:** Der Faktor „Commitment“ taucht in Erfolgsfaktorstudien auf,<sup>341</sup> da jedoch ein direkter Einfluss auf die Kundenbeziehung, nicht aber auf den Verkaufserfolg festgestellt wurde, wird dieser Faktor in dieser Untersuchung mit dem Punkt 3.4.3.23 Prozessschritt: Stabile Kundenbeziehung gestalten abgedeckt.

**Gegenseitige Ziele (Mutual Goals):** Das Konzept der gemeinsamen Ziele ist vor allem ein Erfolgsfaktor für eine gute Beziehung und hat auf den Verkaufserfolg nur indirekt Einfluss,<sup>342</sup> analog zum vorher beschriebenen Punkt Commitment.

**Zuverlässigkeit** (in manchen Studien wird auch von Handschlagqualität gesprochen) betrifft vor allem die Einhaltung von getroffenen Vereinbarungen. Dieser Punkt wird über 3.4.3.14 Vertrauen in Leistung (Produkt) und Unternehmung und auch teilweise über Punkt überzeugendes Leistungsversprechen beim Angebot berücksichtigt.

**Hohe soziale Kompetenz:** Soziale Kompetenz wird von Verkaufspersonen vorausgesetzt und stellt mehr oder weniger die Summe der Persönlichkeitsfaktoren dar. Dieser Punkt findet indirekt Eingang in die Studie über den Faktor 3.4.3.7 Anpassungsfähigkeit oder auch 3.4.3.23 Prozessschritt: Stabile Kundenbeziehung gestalten.

**Konkurrenzsituation:** Die Konkurrenzsituation der jeweiligen Unternehmung trägt wesentlich zum Verkaufserfolg bei. Wenngleich die Untersuchung auf Österreich eingeschränkt wurde, spielen regionale Gegebenheiten eine Rolle. Bei Experteninterviews wurde dieser Faktor nicht als entscheidender Wettbewerbsvorteil klassifiziert und deshalb in der weiteren Studie nicht berücksichtigt.<sup>343</sup> Zusätzlich wird das Marktumfeld abgefragt, womit dieser Faktor indirekt abgedeckt ist.

---

Vgl. POWERS, THOMAS L.; REAGAN, WILLIAM R. (2007), S.1236 (performance satisfaction)

<sup>341</sup> Vgl. POWERS, THOMAS L.; REAGAN, WILLIAM R. (2007), S.1237

<sup>342</sup> Vgl. WILSON, DAVID T. (1995), S.338

<sup>343</sup> Experteninterviews vom 11.8.2009 und vom 31.8.2009

**Verhandlung und Abschluss:** Verhandlungs- und Überzeugungsfähigkeiten sind wichtig für jede Verkaufsperson.<sup>344</sup> Dieser Faktor steht in direkter Verbindung zu 3.3.3.1: Verwendung von strukturierten Verkaufstechniken und wird über diesen komplett abgedeckt.

**Führung der Mitarbeiter mit Kundenkontakt:** Da es sich bei Ingenieurbüros vornehmlich um Kleinstunternehmungen handelt und nach Expertengesprächen die Verkaufs- und Akquisitionsaufgabe der Geschäftsführerin bzw. dem Geschäftsführer obliegt, trifft dieser Punkt vermutlich nur auf eine kleinere Anzahl der Unternehmungen zu. Aus diesem Grund wurde dieser Faktor in die weitere Umfrage nicht aufgenommen.

### 3.4.2.2 Auswahl

Nach der Selektion ergaben sich folgende Faktoren.

- Verwendung von strukturierten Verkaufstechniken (Frage- und Abschlusstechniken)
- Persönliche Beziehungen zu kaufrelevanten Personen
- Kenntnis des Kunden
- Verkaufsorientierte Einstellung (Selling Orientation)
- Anpassungsfähigkeit (Adaption; Adaptive Selling; Adaptability Skills)
- Kundenorientierte Einstellung (Customer Orientation)
- Verkäufer sollten Experten für das Geschäft ihrer Kunden sein
- Ähnlichkeit
- Erfahrung
- Vertrauen (in Verkaufsperson)
- Vertrauen in Unternehmung und Vertrauen in Produkt
- Verhältnis Preis zu Leistung beim Angebot
- Referenzen der Unternehmung
- Definition des Verkaufsprozesses
- Verwendung eines Customer Relationship Management Systems (CRM)
- Erfassung und Nutzung von Erfolgskennziffern
- Strategie (im Speziellen Vertriebsstrategie)
- Image der Unternehmung
- Stabile Kundenbeziehung gestalten
- Genaue Bedarfsermittlung
- Nutzen vermitteln
- Entscheidungsunterstützung bieten

---

<sup>344</sup> Vgl. DION, PAUL A.; BANTING, PETER M. (2000), S.264 (negotiation skills)  
Vgl. DONALDSON, BILL (2007), S.67 (persuasive skills)

- Nachbetreuung
- Konkurrenzsituation
- Marktanteil
- Marktumfeld
- Verkaufstraining
- Überzeugendes Leistungsversprechen beim Angebot
- Netzwerk (to build relationships)

### 3.4.3 AUSFÜHRUNGEN ZU DEN AUSGEWÄHLTEN FAKTOREN

Die ausgewählten Erfolgsfaktoren werden unter diesem Punkt kurz beschreiben. Für eine bessere Übersicht sind diese in personenbezogene Faktoren, unternehmensbezogene - und marktbezogene Faktoren unterteilt. Da die Studie aus Sicht der Unternehmung agiert und möglichst für diese beeinflussbare Faktoren ermitteln will, macht eine Aufnahme von marktbezogenen Faktoren wenig Sinn, diese wurden aber aus Vollständigkeitsgründen mit aufgenommen, da einige bedeutende Studien darauf referenzieren.

„Zudem kann festgehalten werden, dass der Erfolg oder Misserfolg des Solution Selling mehrheitlich durch den Lösungsverkäufer und nicht durch den Kunden beeinflusst wird, da sich die Erfolgsfaktoren fast ausschließlich auf die Seite des Lösungsverkäufers und nicht auf die Nachfrageseite beziehen.“<sup>345</sup> Aus diesem Grund wurden Punkte wie z.B. Kundenzufriedenheit aus der Perspektive der Unternehmung beleuchtet.

#### PERSONENBEZOGENE FAKTOREN

Da der Abschluss eines Geschäftes in der untersuchten Branche zwischen Personen erfolgt und nicht automatisiert abläuft, kommt den Persönlichkeitsfaktoren eine große Bedeutung zu.

##### 3.4.3.1 Verwendung von strukturierten Verkaufstechniken

In mehreren Studien<sup>346</sup> wird der Einsatz von strukturierten Verkaufstechniken (Fragetechniken, Abschlussstechniken) als wesentlicher Faktor für den Verkaufserfolg angesehen. Als Beispiel sind hier die AIDA, BEDAZA, BDBABA oder VERKAUFSPLAN-Formeln<sup>347</sup> ge-

<sup>345</sup> AHLERT, DIETER; KAWOHL, JULIAN Best Practices des Solution Sellings (2008), S.63

<sup>346</sup> Vgl. DWYER et al. (2000), S.152

DANNENBERG, HOLGER; ZUPANCIC, DIRK (2008), S.10 ff.

MCFARLAND, R. G. et al. (2006), S.112

HÜFFMANN, PETER (2001), S.74

<sup>347</sup> KLEINALTENKAMP, MICHAEL (1998), S.29 f

AIDA ist ein Akronym aus den Wörtern attention (A), interest (I), desire (D) und action (A) und beschreibt verkürzt auf vier Phasen die Stufen, welche der Kunde bis zum letztendlichen Geschäftsabschluss (ac-

nannt. DILLER schreibt: „Der erzielbare Verkaufserfolg ist ganz generell abhängig von der Einsatzeffizienz der verschiedenen Verkaufstechniken, die sich im Verkaufsgespräch, der Verkaufsdemonstration, der Verkaufsargumentation [...] und der Technik im Verkaufsabschluss niederschlagen.“<sup>348</sup>

In der Literatur finden sich unterschiedlichste Herangehensweisen wie der Kunde am besten von den Vorteilen der eigenen Leistung überzeugt werden soll. In den Bemühungen eine Verbindung zum Kunden zu bekommen, spannt sich der Bogen dabei von Verkaufen mit Emotionen über verschiedenste Nutzenargumentationstechniken bis hin zu Beeinflussungsmethoden. Viele dieser unterschiedlich betitelten Methoden lassen sich aber auf ähnliche Konzepte und dahinterliegende Mechanismen zurückführen. Folgend sind ein paar populäre Methoden aufgelistet bzw. kurz beschrieben:

- **OPAL-Modell:** Eine Möglichkeit wie strukturiert vorgegangen werden kann, ist das OPAL-Modell. Dieses beschreibt vier Schritte, mit welchen Fragen in einem Verkaufsgespräch vorgegangen werden soll. OPAL steht für Orientierungsfragen, Problemfragen, Auswirkung und Lösungsfragen.<sup>349</sup> Hierbei wird der Kunde über Situationsfragen auf sein Problem hingeführt, über die Konsequenzen der geschilderten Probleme auf die Dringlichkeit hingewiesen und über Nutzenargumentation zum Kauf geführt.
- **Nutzenargumentation: Merkmal (Eigenschaft) - Vorteil – Nutzen:** Ein Merkmal beschreibt wertfrei die Eigenschaft eines Produktes, der Vorteil zeigt aber, wie das Produktmerkmal eine Hilfe sein und eingesetzt werden kann, aber erst durch Argumentation des Nutzens sieht der Kunde wie sein Bedarf konkret abgedeckt wird.<sup>350</sup> Dass der Faktor Nutzenvermittlung ein gewichtiger Punkt bei vielen Verkaufstechniken ist, zeigt folgendes Zitat: „In jedem Fall soll eine Nutzenargumentation vor der Preisnennung erfolgen. [...] Der Preis sollte aber auch nicht den Abschluss einer Verhandlung darstellen. Denn genauso, wie der erste Eindruck anhält, so hält auch das letzte Wort an. Insbesondere professionelle Einkäufer aus dem industriellen Bereich leiten ihre Existenzberechtigung von jenem Umstand ab, Verkäufer zu Preiszu-

---

tion) durchläuft. Die weiteren Akronyme sind in ihrer Grundstruktur sehr ähnlich, unterscheiden sich jedoch z.B. durch den Fokus. Die BEDAZA-Formel ist eine Hilfe für Verkäufer, welche sich auf ein Gespräch vorbereiten können und stellt quasi den Gesprächsleitfaden für ein Kundengespräch dar. B steht dabei für Begrüßungstechnik, E für Eröffnungstechnik und Ermittlung des Kaufwunsches, D für Demonstrationstechnik, A für Abschlusstechnik, Z wie Zusatzverkaufstechnik und A steht für die Abschiedstechnik. Es ist ersichtlich, dass diese Zusammensetzungen die (erweiterten) deutschen Gegenstücke zur AIDA-Formel sind; jeweils mit unterschiedlichen Foki.

<sup>348</sup> DILLER, HERMANN (2001), S.1263

<sup>349</sup> Vgl. SICKEL, CHRISTIAN (2006), S.35 ff.  
Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.870

<sup>350</sup> Vgl. SICKEL, CHRISTIAN (2006), S.21 ff.  
Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.870

geständnissen zu bewegen. Es gilt jedoch der Grundsatz, dass Preisnachlässe immer in einen sachlichen Zusammenhang gebracht werden müssen.“<sup>351</sup>

- **Einfluss auf das Kaufverhalten nach CIALDINI:** Nach CIALDINI beeinflussen sechs Faktoren das Kaufverhalten von Personen. Diese sind: Sympathie (Ähnlichkeit und Vertrautheit), Reziprozität (Gegenseitigkeit), soziale Bewährtheit, Orientierung an Autoritäten (z.B. Bedeutung der Expertenmeinung) und Konsistenz (Beibehaltung des eigenen Verhaltens; Wiederkauf der gleichen Marke).<sup>352</sup>
- **Aufbau der Argumentation:** Ein weiterer wichtiger Faktor ist, in sich stimmige Geschichten zu erzählen. Um Legitimität zu bekommen, ist diese innere Kohärenz wichtiger als eine Validierung von außen.<sup>353</sup>

### 3.4.3.2 Persönliche Beziehungen zu kaufrelevanten Personen

Besonders bei technisch komplizierten Leistungen rücken der Beratungsaspekt und der Beziehungsaspekt noch stärker in den Vordergrund. Der persönliche Kontakt ist deshalb bei einer Ingenieurdienstleistung von großer Bedeutung.

Bereits im Kapitel zu den theoretischen Grundbegriffen wurde auf die Bedeutung der Verkaufsperson und ihrer Beziehungen hingewiesen.

AHLERT schreibt davon, die richtigen Ansprechpartner zu kennen<sup>354</sup>, in der englischsprachigen Literatur wird auf die Wichtigkeit von Social Bonds hingewiesen.<sup>355</sup>

Auch HÜFFMANN nennt persönliche Kontakte als einer der Bausteine zum erfolgreichen Verkauf.<sup>356</sup>

### 3.4.3.3 Netzwerk (to build relationships)

Ähnlich zu dem vorhin diskutierten Faktor „Persönliche Beziehungen zu kaufrelevanten Personen“ ist der Faktor „Netzwerk“. In den meisten Veröffentlichungen ist das Verständnis von Netzwerk ein umfassenderes als nur die Verbindung zu direkt kaufrelevanten Personen. KLEINER stellt fest, dass ein „gepflegtes Netzwerk [...] entscheidende Wettbewerbsvorteile mit sich“<sup>357</sup> bringt. In der englischsprachigen Literatur ist das Wort Netzwerk (network) wenig gebräuchlich und wird über den Begriff „relationships“ abgedeckt.<sup>358</sup>

<sup>351</sup> JACOB, FRANK in KLEINALTENKAMP, MICHAEL (1998), S.33

<sup>352</sup> Vgl. PRACK, RALF-PETER (2008), S.19

<sup>353</sup> Vgl. FISHER, W. R. (1985), S. 347 ff.

<sup>354</sup> Vgl. AHLERT, DIETER; KAWOHL, JULIAN Best Practices des Solution Sellings (2008), S.28

<sup>355</sup> Vgl. WILSON, DAVID T. (1995), S.337

Vgl. POWERS, THOMAS L.; REAGAN, WILLIAM R. (2007), S.1236

<sup>356</sup> Z.B. HÜFFMANN, PETER (2001), S.26

<sup>357</sup> KLEINER, JEAN-CLAUDE (1998), S.165

<sup>358</sup> Vgl. DONALDSON, BILL (2007), S.63

Obwohl der Faktor bereits mit dem vorigen Faktor teilweise abgedeckt ist, wurde beschlossen, ihn in dieser Studie aufgrund seiner Bedeutung aufzunehmen.

#### **3.4.3.4 Kenntnis des Kunden**

STURM/BADING betonen, dass beim Verkauf von Lösungen die Kenntnis des Kunden eine wichtige Rolle spielt.<sup>359</sup> Je mehr Wissen über den Kunden vorhanden ist, desto besser kann das Angebot auf den Kunden zugeschnitten werden. Der Punkt „Kenntnis des Kunden“ ist also eng gebunden an den Punkt 3.4.3.24, welcher sich mit der Bedarfsermittlung beschäftigt. Das zeigt auch folgendes Zitat: „Der jeweilige Dienstleistungskunde muss [...] eng gebunden und intensiv erforscht werden. Dadurch sollen neue Anforderungen rechtzeitig erkannt und das Dienstleistungsangebot entsprechend umgestaltet werden.“<sup>360</sup>

#### **3.4.3.5 Selling Orientation (Verkaufsorientierte Einstellung)**

Ein persönliches Attribut von Verkaufspersonen soll der Wunsch nach einem Verkaufsabschluss sein. Diese Eigenschaft nennt DONALDSON „drive“. Dieser muss in Balance mit einem Einfühlungsvermögen sein und soll nicht aggressiv ausgeprägt sein.<sup>361</sup> Auch MAYER/GREENBERG bezeichnen diese beiden Fähigkeiten (ego drive, das persönliche Bedürfnis einen Verkaufsabschluss zu tätigen) und (empathy, die Fähigkeit sich gefühlsmäßig in den Kunden zu versetzen) als die beiden fundamentalen Eigenschaften, welche jeder Verkäufer aufweisen soll.<sup>362</sup>

#### **3.4.3.6 Customer Orientation (Kundenorientierte Einstellung)**

Eine kundenorientierte Einstellung ist in unbestrittener Weise die Basis für eine gute Beziehung zum Kunden und damit auch für den Verkaufserfolg bzw. erfolgreiche Geschäftsabschlüsse. MÜLLER diskutiert etwa den optimalen Grad der Kundenorientierung in dem er – vereinfacht - die Kosten einer weiteren Kundenorientierung deren Nutzen gegenüberstellt.<sup>363</sup> Kundenorientierung ist seit langem ein Fixstern in der betriebswirtschaftlichen Forschung. Das Serviceverständnis und die Auffassung, was in dem Schlagwort Kundenorientierung enthalten ist, haben sich im Laufe der Zeit leicht geändert, unverändert geblieben ist jedoch die Bedeutung. Allen Studien ist jedoch gemein, den Kunden in das Zentrum der eigenen Entscheidung zu stellen.

---

<sup>359</sup> STURM, FLAVIUS; BADING, ALEXANDRA (2007), S.177

<sup>360</sup> <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/dienstleistungsmarketing/dienstleistungsmarketing.htm> Abfrage am 17.7.2010

<sup>361</sup> DONALDSON, BILL (2007), S.60

<sup>362</sup> Vgl. MAYER, DAVID; GREENBERG, HERBERT (1964), S.119 ff.

<sup>363</sup> Vgl. MÜLLER, MICHAEL (2009), S.31

Kundenorientierung stellt nach HINTERHUBER generell die Basis für weitere Konstrukte wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung usw. dar und ist damit in weiterer Folge auch die Grundlage für den Erfolg. Auch in der populärwissenschaftlichen Literatur (z.B. LANDON<sup>364</sup>), welche den Fokus auf Handlungsempfehlungen legt, ist die Kundenorientierung die Grundlage für eine solide Geschäftsbeziehung.

#### 3.4.3.7 Anpassungsfähigkeit

Mit dem vielerforschten Konzept „Adaptive Selling“<sup>365</sup> ist gemeint, dass die Verkaufsperson situationsangepasst auf die Wünsche des Kunden eingeht und sich auf den Kunden einstellt.<sup>366</sup> Diese Forschungsserie kann auf die beiden Autoren SPIRO/WEITZ zurückgeführt werden, welche mit ihrer empirischen Untersuchung den Grundstein zur Erforschung dieses Konzeptes legten. Da in der Literatur sehr häufig auf dieses Konzept verwiesen wird, wird es auch für diese Studie extra herausgegriffen und nicht unter dem umfassenden Punkt Verwendung von strukturierten Verkaufstechniken mit abgefragt.

Auch SAXE/WEITZ haben bereits 1982 die Anpassung an die Kundeninteressen in ihrer Beschreibung für einen kundenorientierten Verkauf erfasst.

#### 3.4.3.8 Kompetenz

Obwohl manche Fachkompetenz als Grundvoraussetzung sehen, ist „ein Experte zu sein“, nach DANNENBERG/ZUPANCIC ein wichtiger Wettbewerbsvorteil.<sup>367</sup> Welchen Einfluss ein Expertenvorschlag (Default) haben kann, wurde durch die empirische Untersuchung von POLAK et al. et al. gezeigt. Vereinfacht wurde in dieser Studie nachgewiesen, dass nur wenige Kunden die Vorgabe des Experten abänderten.<sup>368</sup>

---

<sup>364</sup> Vgl. LANDON, KEN (2010), S.87

<sup>365</sup> "The practice of adaptive selling is defined as the altering of sales behaviors during a customer interaction or across customer interactions based on perceived information about the nature of the selling situation" SPIRO, R. L.; WEITZ, B. A. (1990), S.60

<sup>366</sup> Vgl. SZYMANSKI, D. M. (1988), S.64 ff.

Vgl. DION, PAUL A.; BANTING, PETER M. (2000), S.264

Vgl. WITHEY, JOHN J.; PANITZ, ERIC (1995), S.245

Vgl. SPIRO, R. L.; WEITZ, B. A. (1990), S.60 ff.

Vgl. FRANKE, G. R.; PARK, J. E. (2006), S.693 ff.

Vgl. DONALDSON, BILL (2007), S.65

<sup>367</sup> Vgl. DANNENBERG, HOLGER; ZUPANCIC, DIRK (2008), S. 15 ff.

<sup>368</sup> POLAK, BENJAMIN et al. (2008); S.1033

### 3.4.3.9 Verkäufer sollten Experten für das Geschäft ihrer Kunden sein

Die Verkaufspersonen sollen nicht nur die notwendige Fachkompetenz (technische Fähigkeiten, Produkt- und Kundenkenntnisse) mitbringen, sondern auch ein umfangreiches Verständnis für das Geschäft des Kunden haben.<sup>369</sup>

Wenn Kunden gefragt werden, welche Eigenschaften ein Verkäufer haben soll, so ist fachlich versiert unter den am häufigsten genannten Attributen.<sup>370</sup>

### 3.4.3.10 Ähnlichkeit

„Ähnlichkeit zwischen dem, der überzeugt werden soll, und dem, der überzeugen will, macht sympathisch.“<sup>371</sup> Dieses Zitat zeigt die Verbindung zu einer erfolgreichen Beziehung zum Kunden und damit auch zu einem erfolgreichen Geschäftsabschluss an. Mit Ähnlichkeit ist die interne Ähnlichkeit und weniger die externe Ähnlichkeit gemeint. Interne Ähnlichkeit bedeutet, dass ähnliche Ausbildung, Status, Interessen, Persönlichkeit, Religion, etc. vorhanden sind.

Durch die Ähnlichkeit der Verkaufsperson mit dem Käufer konnte in Studien nachgewiesen werden, dass eine Steigerung der Verkaufserfolgswerte der Verkaufsperson und eine Steigerung der Vertrauenswerte damit einhergehen.<sup>372</sup>

### 3.4.3.11 Erfahrung

Mit Erfahrung ist in den meisten Studien die Erfahrung im Verkauf (Selling Experience)<sup>373</sup> gemeint und nicht die Erfahrung in einer Branche. Aufgrund des in anderen Branchen und anderen Studien erwiesenen positiven Einflusses wird dieser Faktor herangezogen. Allein mit Erfahrung in einer Branche konnte bei den betrachteten Studien kein Zusammenhang mit dem Erfolg festgestellt werden.<sup>374</sup>

<sup>369</sup> Vgl. BEHRMAN, DOUGLAS N.; PERREAULT, WILLIAM D. (1982), S.355 ff.

Vgl. DANNENBERG, HOLGER; ZUPANCIC, DIRK (2008), S.10 ff.

Vgl. SCHWARZENBACH, Erfolgsfaktoren im B2B-Selling (2009), S.10, S.20

Vgl. DONALDSON, BILL (2007), S.60 ff.

Vgl. ROSENZWEIG, E. D.; ROTH, A. V. (2007), S.1315

<sup>370</sup> Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.806

<sup>371</sup> SCHÖNBACH, KLAUS (2009), S.53

<sup>372</sup> Vgl. DION, PAUL et al. (1995), S.3 ff.

Vgl. DION, PAUL A.; BANTING, PETER M. (2000), S.264 f.

Vgl. BIONG, HARALD; SELNES, FRED (1995), S.487

Vgl. DONALDSON, BILL (2007), S.65

<sup>373</sup> Vgl. WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

Vgl. FRANKE, G. R.; PARK, J. E. (2006), S.693 ff.

<sup>374</sup> Vgl. GÖBEL, S.; FRESE, M. (1999), S.10

### 3.4.3.12 Vertrauen (zur Verkaufsperson)

Das Vertrauen des Kunden gegenüber dem Auftragnehmer ist besonders im betrachteten Bereich äußerst wichtig. Der Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung ist ohne den Faktor „Vertrauen“ unmöglich.<sup>375</sup> Auch im Kontakt mit Neukunden spielt der Faktor „Vertrauen“ eine zentrale Rolle in der Gestaltung der Kundenbeziehung. Da Vertrauen nur zwischen Personen aufgebaut werden kann, wurde dieser Faktor aus dem Faktor „Kundenbeziehung gestalten“ herausgenommen und explizit abgefragt. Trotzdem sei darauf hingewiesen, dass sich der Faktor Vertrauen aus den anderen Faktoren zusammengesetzt werden kann.

Nach GUENZI/GEORGES wurde in einer empirischen Studie bewiesen, dass die Faktoren „Kundenorientierung“, „Sympathie“ und „Expertise“ (zusammengesetzt aus technischer Kompetenz, Erfahrung, Wissen und der Fähigkeit Antworten auf spezifische Fragen zu geben) einen positiven Einfluss auf das Vertrauen in die Verkaufsperson haben. Eine zu große verkaufsorientierte Einstellung zeigte einen negativen Zusammenhang mit der Variable Vertrauen.<sup>376</sup>

Viele Autoren nennen den Faktor „Vertrauen“ als den Schlüssel zu einem erfolgreichen Geschäftsabschluss.<sup>377</sup>

## UNTERNEHMENS- UND ANGEBOTSBEZOGENE FAKTOREN

Unter diesem Punkt werden die unternehmensbezogenen Faktoren näher beschrieben. Nachdem nur Ingenieurbüros untersucht werden, weisen die Unternehmungen auch ähnliche Charakteristika auf. In einer homogenen Gruppe ist es einfacher, die erfolgsrelevanten Unterschiede herauszufiltern.

### 3.4.3.13 Nachbetreuung und Service

Nachbetreuung ist insofern für den Verkauf wichtig, da ein guter Kundendienstprozess für den Wiederkauf entscheidend ist. STADLER schreibt sinngemäß: Der Service verkauft

<sup>375</sup> Vgl. CARAROLA, RICHARD (2009), S.21

Vgl. WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

Vgl. STADLER, LOTHAR (2008), S.,238

Vgl. DION, PAUL et al. (1995), S.3 ff.

Vgl. DION, PAUL A.; BANTING, PETER M. (2000), S.264

Vgl. WILSON, DAVID T. (1995), S.337

Vgl. POWERS, THOMAS L.; REAGAN, WILLIAM R. (2007), S.1236

<sup>376</sup> Vgl. GUENZI, PAOLO ; GEORGES, LAURENT (2006), S.114 ff.

<sup>377</sup> Z.B. HÜFFMANN, PETER (2001), S.22 ...dem Kunden zu vermitteln, dass er bei der Verkaufsperson richtig ist. Weiters S.26: Vertrauen als einer der Bausteine zum erfolgreichen Verkauf

das nächste Geschäft.<sup>378</sup> Somit kann eine strukturierte Nachbetreuung und ein funktionierender Service als Erfolgsfaktor für den Abschluss des nächsten Auftrages gelten.

### 3.4.3.14 Vertrauen in Leistung (Produkt) und Unternehmung

„Je weniger eine Problemlösung überprüfbar ist, umso prominenter ist der Platz, den das Thema Vertrauen in der Unternehmenskommunikation bekommen muss.“<sup>379</sup> In Abbildung 3-4: Die fünf „I“ werden die nach KLEINALTENKAMP wichtigsten Punkte zum Aufbau von Vertrauen in diesem Bereich genannt.

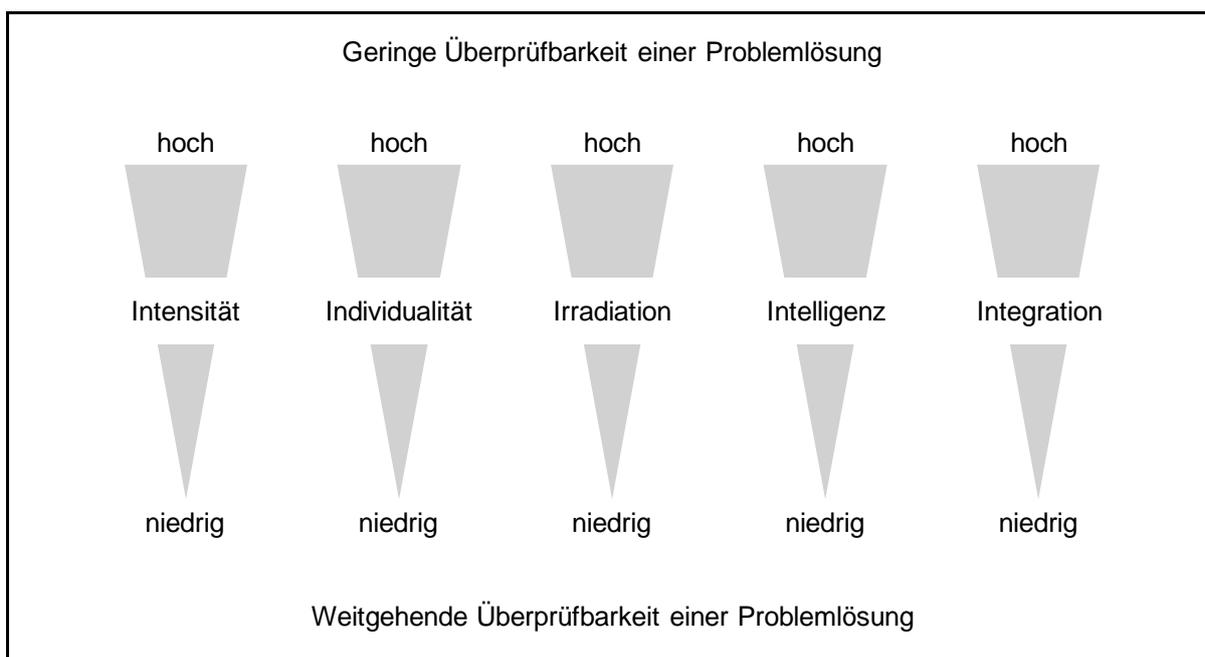


Abbildung 3-4: Die fünf „I“<sup>380</sup>

Intensität meint, dass der Aufbau langfristig erfolgen soll; Individualität, dass es für dieses Thema allgemeine Regeln geben kann; Irradiationseffekt beschreibt, wenn ein Nachfrager die Kompetenz des Anbieters vor der Kaufentscheidung nicht direkt kontrollieren kann, sich sogenannter Surrogatinformationen<sup>381</sup> bedient; mit Intelligenz ist gemeint, es dem Kunden zu ermöglichen, das Risiko für seine Entscheidung zu tragen und Integration meint die Einbindung des Kunden in einen gemeinsamen Kommunikationsprozess.<sup>382</sup> Wenn die Beurteilung der Gesamtqualität einer Problemlösung für den Kunden nur schwer möglich ist, die Leistung nach individuellen Anforderungen erstellt wird und der

<sup>378</sup> STADLER, LOTHAR (2008), S.241 (Aftersales Service)

<sup>379</sup> WICHER, GEROLF (1996), S.65

<sup>380</sup> WICHER, GEROLF (1996), S.67

<sup>381</sup> Ersatzinformationen, aus denen der Nachfrager auf die Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz schließen kann. (Z.B. Verhalten und Auftreten der Außendienstmitarbeiter)

<sup>382</sup> Vgl. WICHER, GEROLF (1996), S.66

Anbieter zum Zeitpunkt der Kontrahierung<sup>383</sup> nur ein Leistungsversprechen abgeben kann, bilden vertrauensbildende Faktoren das zentrale Element in der Kommunikation.<sup>384</sup> Vertrauen ist zusammenfassend ein zentrales Merkmal von Kaufprozessen.<sup>385</sup>

### 3.4.3.15 Referenzen

Da bei einer Dienstleistung die Leistung bzw. das Produkt im Vorhinein nicht begutachtet werden können, sind Referenzen ein wichtiger Faktor, um die künftige Leistung sichtbar zu machen. Des Weiteren haben diese einen massiven Einfluss auf die eigene Kaufentscheidung.

Referenzen sind von einer Vertrauensperson gegebene Beurteilungen oder Empfehlungen<sup>386</sup>. Mittels Referenzobjekten kann dem Nachfrager deutlich gemacht werden, dass der Anbieter im Rahmen früherer Transaktionen seine Vertrauenswürdigkeit unter Beweis gestellt hat.<sup>387</sup> „Die erfolgreichen Unternehmen [...] nutzen Referenzen verstärkt. Es scheint daher von Vorteil sein, den Kunden Informationen zu geben, welche die Richtigkeit einer potentiellen Kaufentscheidung bestätigen.“<sup>388</sup> Auch die Untersuchungen von STADLER<sup>389</sup> und WIENHOLD/EGELING<sup>390</sup> belegen, dass Referenzen als Erfolgsfaktor für den Verkauf gelten.

Mit Referenzen sind bei den betrachteten Studien die zum Angebot passenden Referenzen gemeint und nicht etwa allgemeine Referenzen für die Unternehmung oder die Qualifikationen der Mitarbeiter.

### 3.4.3.16 Definition des Verkaufsprozesses

Viele Studien (u.a. BEUTIN et al., KRONE, HESSE/HUCKEMANN, DANNENBERG/ZUPANCIC) belegen, dass die Definition des Verkaufsprozesses einen positiven Einfluss auf den Verkaufserfolg hat. Es soll der Verkaufsprozess in allen Stufen dokumentiert sein, allen Mitarbeitern kommuniziert und laufend verbessert werden.<sup>391</sup>

---

<sup>383</sup> Abschluss eines Vertrags

<sup>384</sup> Vgl. WICHER, GEROLF (1996), S.65

<sup>385</sup> Vgl. KLEINALTENKAMP, MICHAEL (2000), S.28 f.

<sup>386</sup> Bibliographisches, Institut & F.A.Brockhaus AG; 7.7.2008

<sup>387</sup> Vgl. JACOB, FRANK in KLEINALTENKAMP, MICHAEL (1998), S.35

<sup>388</sup> SCHNAUFFER, RAINER (1999), S.229

<sup>389</sup> Vgl. STADLER, LOTHAR (2008), S.238

<sup>390</sup> Vgl. WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

<sup>391</sup> Vgl. BEUTIN, N. et al. (2008), S.40 ff.

Vgl. KRONE, PHIL (2002), S.12

Vgl. HESSE, J; HUCKEMANN, MATTHIAS (2002), S.86

Vgl. DANNENBERG, HOLGER; ZUPANCIC, DIRK (2008), S.10 ff.

### 3.4.3.17 Customer Relationship Management

Dass Verkaufsprozesse durch geeignete Instrumente systematisch unterstützt werden, gilt als Erfolgsfaktor. Informationen über Kunden gehören zu dem wichtigsten, was eine Unternehmung besitzt. Es ist darauf zu achten, die Daten zu warten, denn ohne Aktualität sind sie ohne Wert.<sup>392</sup> Ob Customer Relationship Management-Systeme auch bei Unternehmungen wie Ingenieurbüros zum Einsatz kommen bzw. dort als Erfolgsfaktoren gelten, soll mit folgender Studie aufgeklärt werden.

### 3.4.3.18 Erfassung und Nutzung von Erfolgskennziffern

Mitarbeiterindividuelle und den Verkaufsprozessstufen angepasste Erfolgsfaktoren, welche zur Steuerung des Vertriebs eingesetzt werden, können als Erfolgsfaktor betrachtet werden.<sup>393</sup> Eine Steuerung des Vertriebs ist ohne konkretes und aktuelles Kennzahlenmaterial ab einer gewissen Größe nicht in einer strukturierten Form möglich.

### 3.4.3.19 Angebotsbezogene Faktoren (Preis, Nutzen, Qualität und KKV)

Angebotsbezogene Faktoren sind selbstverständlich der zentrale Faktor für einen erfolgreichen Verkauf, besonders im Vergleich zum Angebot des Mitbewerbers (Komparativer Konkurrenz Vorteil).<sup>394</sup> Ein Produkt (eine Dienstleistung, z.B. eine Problemlösung) zu haben, welches den Bedarf des Kunden deckt, ist ein absoluter Muss-Faktor.<sup>395</sup>

Eine detaillierte Leistungsbeschreibung, aus welcher die oben genannten Vorteile wie Kundennutzen erkennbar sind, ist deshalb von großer Wichtigkeit. Folgendes Zitat unterstreicht die Bedeutung einer detaillierten Leistungsbeschreibung: „Der zentrale Punkt des Dienstleistungsmarketings ist die Erstellung einer individuellen Leistung. Sie muss den Anforderungen des Kunden exakt entsprechen. Pauschale Leistungsbotschaften an eine unklare Zielgruppe erfüllen diesen Zweck nicht.“<sup>396</sup>

Es wird empfohlen, das Angebot erst nach umfangreichen Vorgesprächen zu fixieren, quasi als Fixierung dessen was vorhin mündlich vereinbart wurde.<sup>397</sup>

<sup>392</sup> Vgl. RENTZSCH, HANS-PETER (2001), S.47

Vgl. DANNENBERG, HOLGER; ZUPANCIC, DIRK (2008), S.18

Vgl. FRIEDRICH, WOLFGANG G. (2003), S.42

Vgl. STADLER, LOTHAR (2008), S.241

<sup>393</sup> Vgl. HESSE, J; HUCKEMANN, MATTHIAS (2002), S.77

<sup>394</sup> Vgl. WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

Vgl. STADLER, LOTHAR (2008), S.238

<sup>395</sup> Vgl. SAXE, R.; WEITZ, B. A. (1982), S.344 (Offering products that will satisfy those needs)

Vgl. RENTZSCH, HANS-PETER (2001), S.120 (Problemlösungen entwickeln)

<sup>396</sup> <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/dienstleistungsmarketing/dienstleistungsmarketing.htm> Abfrage am 17.7.2010

<sup>397</sup> Vgl. LANDON, KEN (2010), S.68 ff.

---

Klarerweise stellt das Angebot den Output aus vielen vorhin genannten Faktoren dar, von Bedarfsermittlung bis hin zur Verkaufsstrategie.

#### **3.4.3.20 Strategie (Vertriebsstrategie)**

Eine für die Unternehmung definierte Vertriebsstrategie, welche mit der Unternehmensstrategie akkordiert ist, stellt nach HESSE/HUCKEMANN einen zentralen Erfolgsfaktor dar.<sup>398</sup> Die Vertriebsstrategie setzt sich nach der Studie von HESSE/HUCKEMANN aus den Items Produktpolitik, Positionierung und Kundengruppenbildung zusammen. Demnach überschneidet sich dieser Faktor mit dem Faktor „Angebot“ bzw. ist sozusagen ein Überbegriff für diesen. Trotzdem wurde festgelegt, diesen Faktor in die erste Auswahl zu nehmen und bei einer empirischen Untersuchung zu testen.

#### **3.4.3.21 Image der Unternehmung (Reputation)**

Vor allem in der Vorkaufphase ist der Faktor Reputation für die Auswahl des Lieferanten entscheidend und wird als Erfolgsfaktor für den Verkauf gesehen.<sup>399</sup>

Die Sonderstellung der Dienstleistung, bei welcher die Faktoren „Reputation“ und „Image“ einen höheren Stellenwert haben als beispielsweise im Produktgeschäft, zeigt folgendes Zitat: „Das Besondere im Dienstleistungsmarkt ist, dass Kunden aus dem Ruf des Anbieters auf die Qualität seines Angebots schließen. Nach entsprechenden Umfragen beurteilen Kunden das Dienstleistungsangebot zunächst an der Solidität, dann an der Zuverlässigkeit und schließlich an der Kompetenz des Anbieters.“<sup>400</sup>

Wie schon vorhin diskutiert, ersetzen Faktoren wie dieser die Begutachtung der Leistung bzw. des Produktes, welches bei einer Dienstleistung nicht möglich ist. Im betrachteten Untersuchungsbereich muss dieser Faktor von noch größerer Bedeutung sein, da es sich nicht um eine einfache Dienstleistung handelt sondern um eine oftmals sehr komplex ausgebildete. Gerade bei komplexen Leistungen, wo eine Beurteilung durch den Nachfrager weniger leicht möglich ist, gewinnen Faktoren wie dieser größere Bedeutung.

---

<sup>398</sup> Vgl. RENTZSCH, HANS-PETER (2001), S.11

Vgl. HESSE, J; HUCKEMANN, MATTHIAS (2002), S.86

Vgl. WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

Vgl. DIXON, ANDREA et al. (2001), S.72

<sup>399</sup> Vgl. WILSON, DAVID T. (1995), S.337

Vgl. POWERS, THOMAS L.; REAGAN, WILLIAM R. (2007), S.1235

<sup>400</sup> <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/dienstleistungsmarketing/dienstleistungsmarketing.htm> Abfrage am 17.7.2010

### 3.4.3.22 Verkaufstraining

AVLONITIS/PANAGOPOULOS nennen die Durchführung von Verkaufstrainings als einen Erfolgsfaktor für den Verkauf.<sup>401</sup> Dieser Punkt ist eng mit dem Punkt 3.4.3.1 Verwendung von strukturierten Verkaufstechniken verbunden.<sup>402</sup>

Bezugnehmend auf den im vorigen Kapitel ausgearbeiteten idealtypischen Verkaufsprozess, werden die einzelnen Elemente des gemittelten Prozesses herausgegriffen und einzeln beschrieben.

Nach Literaturangaben kann das Vorhandensein eines definierten Prozesses als Erfolgsfaktor gelten wie auch die einzelnen Prozessschritte selbst als Erfolgsfaktoren angesehen werden.

### 3.4.3.23 Prozessschritt: Stabile Kundenbeziehung gestalten

Durch eine längere Geschäftsbeziehung können Kostenersparnisse erreicht werden, die Unsicherheit reduziert werden (Einhaltung von Versprechen) und eine allgemeine Wertgenerierung durch die Beziehung erreicht werden (z.B. Reputation des Partners).<sup>403</sup> „Generell kann gesagt werden, dass gute Geschäftsbeziehungen förderlich sind für positive Geschäftsabschlüsse“<sup>404</sup>

Auch die Tatsache, dass durch längere Geschäftsbeziehungen ein höherer Kundenwert folgt, da auch u.a. die Aufwendungen für den Aufbau einer Geschäftsbeziehung wegfallen, findet sich häufig in der Marketingliteratur.<sup>405</sup>

### 3.4.3.24 Prozessschritt: Genaue Bedarfsermittlung

Dem Kunden zu helfen seinen Bedarf zu formulieren, Probleme zu entdecken, Kundenbedürfnisse zu verstehen oder ähnliche Formulierungen finden sich in vielen Erfolgsfaktorstudien.<sup>406</sup> Zu wissen was der Kunde will, ist ein zentraler Faktor für Erfolg im Verkauf. „Das Marketing lehrt uns seit Jahrzehnten, dass der Wunsch des Kunden in

---

<sup>401</sup> Vgl. AVLONITIS, GEORGE J.; PANAGOPOULOS, NIKOLAOS G. (2007), S.767

<sup>402</sup> Vgl. MCMURRY, R. N. (1961), S.118

<sup>403</sup> Vgl. WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8  
Vgl. STADLER, LOTHAR (2008), S.240

<sup>404</sup> STADLER, LOTHAR (2008), S.151

<sup>405</sup> Vgl. DILLER, HERMANN (2001), S.850

<sup>406</sup> Vgl. SAXE, R.; WEITZ, B. A. (1982), S.344 Helping customers assess their needs

Vgl. RENTZSCH, HANS-PETER (2001), S.98 Probleme entdecken

Vgl. REDAY, PETER A. et al. (2008)S.1 Successful salespeople are adept at identifying consumer needs and supplying a solution that helps provide for them

Vgl. AHLERT, DIETER; KAWOHL, JULIAN Best Practices des Solution Sellings (2008), S.28 Kundenbedürfnisse verstehen

den Mittelpunkt zu stellen sei. Daran habe sich das gesamte Unternehmen auszurichten, denn letztendlich entscheidet der Kunde mit seiner „EURO-Stimme“ über Erfolg und Misserfolg.“<sup>407</sup>

Es kann passieren, dass der Kunde seinen Bedarf nicht konkret formuliert. In Sinn einer langfristigen Geschäftsbeziehung soll trotzdem eine Bedarfsermittlung durchgeführt werden. Bei der folgenden Bedarfsermittlung ist jedoch eine diffizile Herangehensweise notwendig und Verfahren mit der Brechstange sind unbedingt zu vermeiden. Dies zeigt sich beispielsweise im Ausspruch: „Es gibt niemanden, der je einen Streit mit einem Kunden gewonnen hätte.“<sup>408</sup> Mit der Metapher in Abbildung 3-5 stellt HINTERHUBER grafisch dar, dass der artikulierte Kundenwunsch analog zu einem Eisberg längst nicht das gesamte Problem aufzeigen muss.

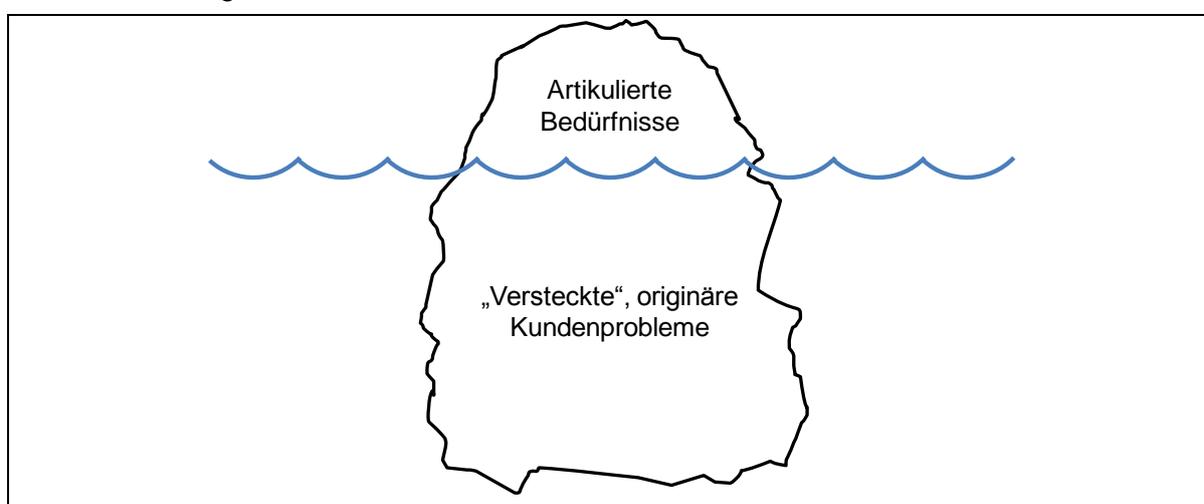


Abbildung 3-5: Artikulierte Kundenwünsche als Spitze des Eisbergs<sup>409</sup>

Warum die Kundenprobleme nicht exakt formuliert werden, kann mehrere Gründe haben; Komplexität, Fähigkeitsbarrieren, Informationsmängel, Zeit oder aber auch Willensbarrieren.<sup>410</sup>

Eine Unternehmung wird umso erfolgreicher sein, je besser es ihr gelingt, den Bedarf der Kunden exakt zu erkennen und es versteht, mit ihren Leistungen diesen Bedarf zu befriedigen.

Wird der Schritt der Bedarfsanalyse übergangen, so ist ein erfolgreicher Geschäftsabschluss nicht möglich,<sup>411</sup> oder nur mit weit größerem Aufwand. Wird das ursächliche Kun-

<sup>407</sup> HINTERHUBER, HANS H. (2003), S.23

<sup>408</sup> REINECKE, SVEN (1998), S.176

<sup>409</sup> HINTERHUBER, HANS H. (2003), S.24

<sup>410</sup> Vgl. KLEINALTENKAMP, MICHAEL (1998), S.14

<sup>411</sup> Vgl. SCHÖFFLER, MONA (2009), S.41

denproblem angesprochen, so ist der Kunde auch viel eher bereit, eine Kaufentscheidung zu treffen, als wenn er dies selbst nicht so wahrnimmt.<sup>412</sup>

#### **3.4.3.25 Prozessschritt: Nutzenvermittlung**

Dass nicht nur Merkmale des Produkts bzw. der Leistung oder Vorteile, sondern der konkrete Nutzen für den Kunden vermittelt wird, ist entscheidend für den Verkauf.

Ein Merkmal beschreibt wertfrei die Eigenschaft eines Produktes oder der Leistung, der Vorteil zeigt aber, wie das Produktmerkmal eine Hilfe sein und eingesetzt werden kann, aber erst durch Argumentation des Nutzens sieht der Kunde wie sein Bedarf konkret abgedeckt wird.<sup>413</sup>

Die Nutzenargumentation sehen viele Autoren als Erfolgsfaktor.<sup>414</sup> Nutzenargumentation und Kundenkommunikation sind eng verwobene Faktoren. Das folgende Zitat über Kundenkommunikation zeigt, wie wichtig Kommunikation für dieses Thema ist und wie sensibel dabei vorgegangen werden muss.<sup>415</sup> „Ein Kunde .. ist nicht jemand, mit dem man ein Streitgespräch führt oder seinen Intellekt misst. Es gibt niemanden, der je einen Streit mit einem Kunden gewonnen hat.“<sup>416</sup>

#### **3.4.3.26 Prozessschritt: Entscheidungsunterstützung bieten**

Die Unterstützung des Kunden bei seiner Entscheidung wirkt sich nach der Untersuchung von HAAS positiv auf die Kaufentscheidung aus.<sup>417</sup> Auch andere Autoren weisen darauf hin, dass Verkaufspersonen dem Kunden bei seiner Entscheidung helfen sollen.<sup>418</sup>

---

<sup>412</sup> Vgl. GIESCHEN, GERHARD (2008), S.23

<sup>413</sup> Vgl. SICKEL, CHRISTIAN (2006), S.21 ff.

Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.870

<sup>414</sup> Vgl. SICKEL, CHRISTIAN (2006), S.23

Vgl. WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8

Vgl. SCHWARZENBACH, Erfolgsfaktoren im B2B-Selling (2009), S.17, S.26, S.29

Vgl. JARAMILLO, FERNANDO; MARSHALL, GREG W. (2004), S.20 (knowledgeable of the benefits)

<sup>415</sup> WICHER, GEROLF (1996), S.173 WICHER, GEROLF (1996) unterscheidet acht Erfolgsfaktoren in der Kommunikation im Investitionsgütermarketing. Diese sind: Selbstwert, Marketingbewusstsein, Emotion, Individualität, Kontinuität, Integrierte Kommunikation, Interpersonelle Kommunikation und Transparenz und Klima.

<sup>416</sup> NAGEL, KURT (1986), S.192:

<sup>417</sup> Vgl. HAAS, ALEXANDER (2009), S.13

<sup>418</sup> Vgl. SAXE, R.; WEITZ, B. A. (1982), S.344 (The desire to help customers make satisfactory purchase decisions.)

## **MARKTBEZOGENE FAKTOREN**

Bei Auslandsgeschäften im Speziellen hat das rechtliche, kulturelle und politische Umfeld einen signifikanten Einfluss auf das Verkaufsergebnis. Nachdem in dieser Arbeit das Untersuchungsgebiet auf Österreich eingeschränkt wurde, ist die Gesamtsituation für alle Unternehmungen gleich. Unterschiede gibt es aber durch regionale Besonderheiten.

### **3.4.3.27 Marktwachstum**

Größen wie das Wachstum des Marktes haben Einfluss auf die Nachfrage und damit den Verkauf, sind aber für alle Anbieter gleich.<sup>419</sup> Nachdem in diversen Studien explizit auf diesen Faktor als Erfolgsfaktor hingewiesen wurde, wurde er auch in diese Studie aufgenommen.

### **3.4.3.28 Marktanteil**

Die Marktgröße Marktanteil hat nach der PIMS-Studie einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg, gemessen am ROI<sup>420</sup>. Je größerer absoluter oder relativer Marktanteil, desto mehr Unternehmenserfolg. Ein größerer Unternehmenserfolg deutet auch auf einen größeren Verkaufserfolg hin. Kritisch ist anzumerken, dass es noch nicht definitiv erwiesen ist, dass ROI und Marktanteil kausal zusammenhängen. Kritiker sprechen hier von einer Scheinkorrelation.<sup>421</sup>

---

<sup>419</sup> Vgl. STADLER, LOTHAR (2008), S.238

<sup>420</sup> Erfolgskennzahl ROI: Return on Investment

<sup>421</sup> Vgl. MEFFERT, HERIBERT (1997), S.61

---

## 4 MODELLBILDUNG ZU EMPIRIE I

In der Aufstellung der Faktoren (Vgl. Abbildung 4-1) sind manche Faktoren enthalten, welche sich entweder gegenseitig beeinflussen werden (Referenzen zu Reputation) oder welche gar Teil eines anderen Faktors sind. Beispielsweise sind dies der Faktor „Anpassungsfähigkeit“ innerhalb des größeren Faktors „Verkaufstechniken“ welcher einen Überbegriff darstellt. Diese Faktoren wurden bewusst aufgrund der vielen Literaturstellen extra herausgegriffen.

### 4.1 LEITENDE FRAGESTELLUNGEN FÜR DIE WEITERE UNTERSUCHUNG

Es stellen sich nach diesen Ausführungen folgende Fragen:

- Sind die in Abbildung 4-1 dargestellten Faktoren die bedeutendsten für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss oder wurden für den Untersuchungsbereich wichtige Faktoren nicht berücksichtigt?
- Welche Einflussfaktoren für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss sind nach Meinung der Praxis die bedeutendsten?
- Unterscheiden sich die Faktoren deutlich, abhängig von der Art der Vergabe oder kann von denselben Faktoren (unterschiedlich gewichtet) ausgegangen werden?
- Nachdem viele Studien sich nur mit dem Verkaufspersonal beschäftigen<sup>422</sup> und dem Verkaufspersonal große Bedeutung zugemessen wird, stellt sich die Frage in welchem Verhältnis die Persönlichkeitsfaktoren zu den restlichen Faktoren stehen.
- Können die einzelnen Einflussfaktoren zu den gedachten übergeordneten thematischen Gruppen (angebotsbezogene Faktoren, unternehmensbezogene, mitarbeiterbezogene Faktoren und marktbezogene Faktoren) zugeordnet werden und aus den Gruppen je übergeordnete Faktoren gebildet werden?
- Wie ist die Einstellung in den Ingenieurbüros zum Thema Verkauf?
- Sehen sich die Mitarbeiter mit Kundenkontakt als Verkäufer, wenn sie einen Auftrag akquirieren bzw. wenn sie den Zuschlag bei einer Vergabe bekommen?

---

<sup>422</sup> Salesperson Performance Ansatz

## 4.2 DARSTELLUNG DES MODELLS

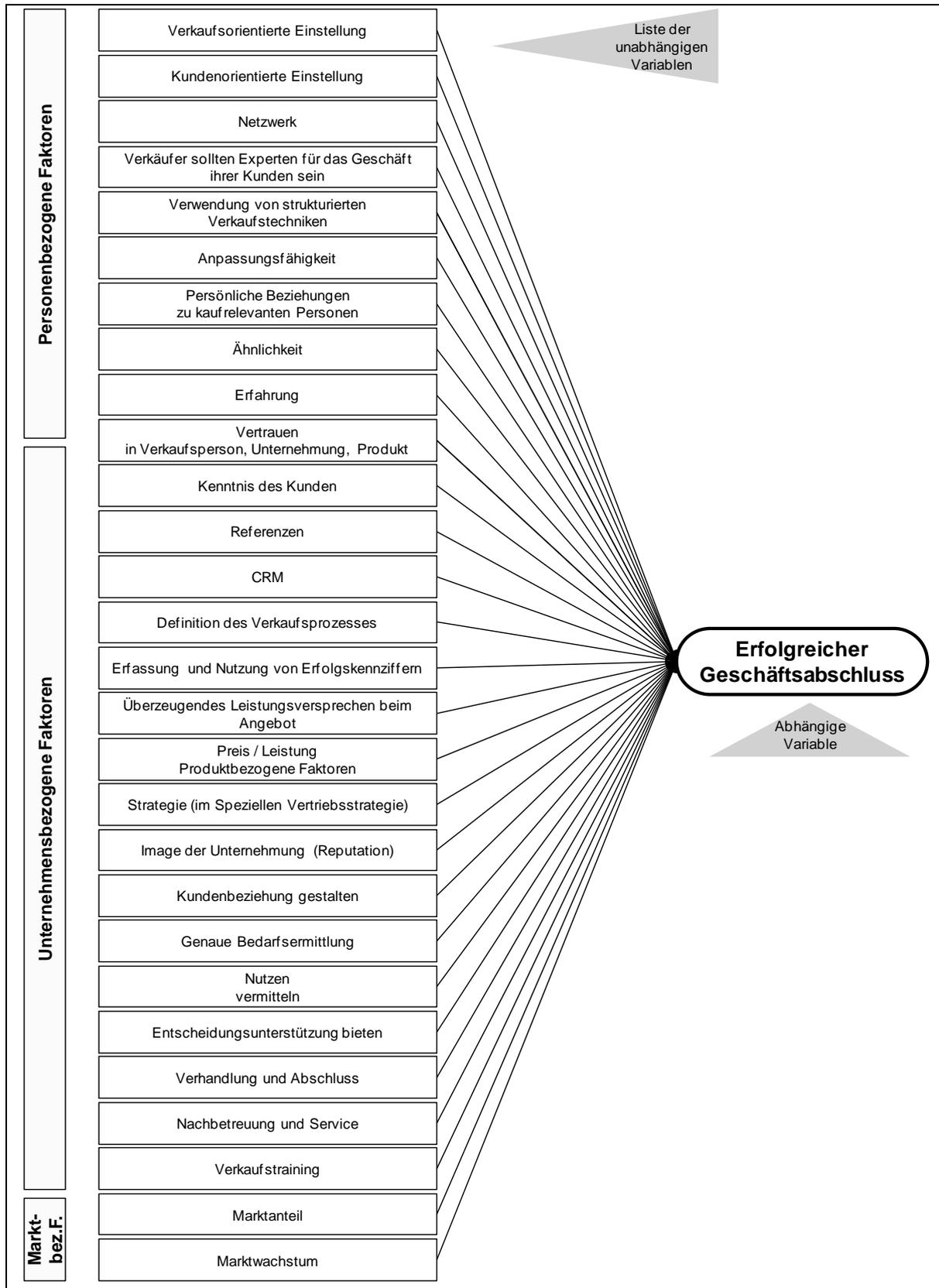


Abbildung 4-1: Erste Modellformulierung

### 4.3 HYPOTHESEN ZUR PROZESSORIENTIERUNG

Bereits im zweiten Kapitel wurde ein idealtypischer Verkaufsprozess definiert und beschrieben welche Vorteile definierte Prozesse mit sich bringen. KOHLBACHER beweist in seiner Arbeit die positiven Auswirkungen von Prozessorientierung auf den Erfolg der Gesamtunternehmung nach. Auch bei näherer Betrachtung des Erfolgs im Verkauf bzw. der Akquisition schreiben viele Studien vom positiven Einfluss eines definierten Verkaufsprozesses (u.a. BEUTIN et al., KRONE, HESSE/HUCKEMANN, DANNENBERG/ZUPANCIC). Es wird daher vermutet, dass dies auch im Bereich der Ingenieurbüros gültig ist.

Da innerhalb eines Prozesses die einzelnen Prozessschritte auch als Erfolgsfaktoren gelten, soll in einer ersten Stufe abgefragt werden, ob der definierte Prozess selbst als Erfolgsfaktor gilt. Dies ist in weiterer Folge für die Modellformulierung sehr relevant.

Annahme: Ein definierter Verkaufsprozess leistet einen signifikanten Beitrag zum erfolgreichen Abschluss eines Geschäftes.

$H_{(P)1}$ : Wenn es in der Unternehmung einen definierten Verkaufsprozess gibt, dann ist diese erfolgreicher.

$H_{(P)2}$ : Wenn es in der Unternehmung einen definierten Akquisitionsprozess gibt, dann ist diese erfolgreicher.

Annahme: Das Vorhandensein von Prozessdefinitionen ist von der Größe einer Unternehmung abhängig.<sup>423</sup>

$H_{(P)3}$ : In Kleinstunternehmen<sup>424</sup> wurde der Verkaufsprozess weniger oft definiert als in kleinen und mittleren Unternehmungen.

---

<sup>423</sup> Annahme resultiert aus Experteninterviews, welche im Zuge der Pre-Tests durchgeführt wurden.

<sup>424</sup> Weniger als 10 Beschäftigte und weniger als € 10 Mio. Umsatzerlöse (oder < € 10 Mio. Bilanzsumme)

---

## 5 EMPIRIE TEIL I (EXPLORATIVER TEIL)

Mit dem Einsatz empirischer Methoden soll die Lücke zwischen Theorie und Praxis geschlossen,<sup>425</sup> und die im vorigen Kapitel gestellten Fragen beantwortet werden.

### 5.1 GLIEDERUNG DER EMPIRIE

Generell können Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren direkt und indirekt sowie qualitativ und quantitativ erfolgen.<sup>426</sup> Es wurde beschlossen die Empirie in zwei Stufen durchzuführen.

Im ersten Teil der empirischen Untersuchung soll die Sichtweise der Praxis ermittelt werden und die im vorigen Kapitel gestellten Fragen beantwortet werden. Mittels dieser ersten, großteils quantitativ-konfirmatorischen Studie sollen die aus der Literaturrecherche ermittelten zentralen Faktoren bestätigt werden.<sup>427</sup> Des Weiteren soll mit einem explorativen Teil überprüft werden, ob Faktoren in der Literaturrecherche übersehen wurden. Zusätzlich zu diesen beiden Hauptfragen werden, wie in 5.2 Untersuchungsziel beschrieben, diverse andere Fragestellungen behandelt. Methodisch sollen die Faktoren in dieser ersten Studie direkt abgefragt werden.

Im zweiten Teil der Empirie sollen die erhobenen Faktoren ein weiteres Mal überprüft werden (in diesem Fall mittels einer indirekten Abfrage) und in Verbindung mit dem Erfolg der Unternehmungen gebracht werden.

Damit soll einerseits das Ergebnis der ersten Umfrage bestätigt werden und andererseits kann mit statistischen Tests die Verbindung zwischen den Faktoren und Erfolgsmaßen errechnet werden, d.h. Analysen zwischen der Gruppe der erfolgreichen und der Gruppe der wenig erfolgreichen Unternehmungen werden gemacht.

Auch anhand der Veröffentlichung von HAENECKE wird gezeigt, dass sich eine quantitativ-konfirmatorische Studie, wie sie im zweiten Teil (und teilweise auch im ersten Teil der Empirie) verwendet wurde am besten für die Erfolgsfaktorforschung eignet. Folgende Abbildung zeigt eine Gegenüberstellung der Methoden und der Anforderungen an eine Untersuchung.

---

<sup>425</sup> Vgl. ATTESLANDER, PETER (2005), S.3 ff.

<sup>426</sup> Vgl. FORSMANN, DANIEL et al., Erfolgsfaktorenforschung (2006), S.4

<sup>427</sup> Es findet eine direkte Abfrage der Erfolgsfaktoren statt.

Methoden	Kausalstruktur aufdeckend	Berücksichtigung aller Perspektiven	Qualitative und quantitative Faktoren	Überprüfung der zeitlichen Stabilität	Objektivität	Reliabilität	Gesamtwertung
Methodisch gestützte Expertenbefragung							
Methodisch und materiell gestützte Expertenbefragung							
Qualitativ							
Quantitativ-explorativ							
Quantitativ-konfirmatorisch							

**Legende:**  
 Bewertung des Potentials      Gut      Befriedigend      Mangelhaft

Abbildung 5-1: Bewertung der Methoden<sup>428</sup>

Als Ergebnis kann herausgelesen werden, dass eine quantitativ-konfirmatorische Studie von der Methodik her das meiste Potenzial bietet und zwar in allen definierten Kriterien. Abseits der für alle wissenschaftlichen Vorhaben gültigen Gütekriterien, welche auch die beiden folgenden Untersuchungen herausgearbeitet wurden, sind vor allem die beiden ersten Kriterien „Kausalstrukturaufdeckend“ und „Berücksichtigung aller Perspektiven“ in der Erfolgsfaktorenforschung und vor allem für diese Arbeit von Bedeutung. Der Punkt „Berücksichtigung aller Perspektiven“ beschreibt z.B., dass es keine Einschränkung der Perspektive durch bereits vorhandenes Datenmaterial gibt.

„Kausalstrukturaufdeckend“ ist bei der Hypothesenüberprüfung notwendig. Basierend auf der in Kapitel drei gelegten theoretischen Begründung, auf der die Hypothesen erstellt werden, wird eine empirische Korrelation (ohne Drittvariableneffekte) gebraucht.

Deshalb wird für beide Empirieteile ein quantitativ-konfirmatorisches Vorgehen gewählt. Die beiden Teile unterscheiden sich dadurch, dass im ersten eine direkte Abfrage erfolgt mit der Frage nach zusätzlichen Faktoren, welche für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss notwendig sind und im zweiten Teil eine indirekte Abfrage, welche für Regressionsanalysen ideal geeignet ist.

<sup>428</sup> Abbildung übernommen von HAENECKE, HENDRIK (2002), S.165

## 5.2 UNTERSUCHUNGSZIEL

Das Ziel der ersten Umfrage ist es, die unter Punkt 4.1 aufgeworfenen Fragen zu beantworten, wobei das Hauptziel der Abgleich der bedeutendsten Einflussfaktoren laut Literaturrecherche mit der Sicht der Praxis ist.

## 5.3 UNTERSUCHUNGSANORDNUNG

Mit dem Ausdruck Forschungsdesign wird in der Fachliteratur immer häufiger der Vorgang empirischer Überprüfung theoretischer Hypothesen bezeichnet. Darunter fallen Art und Weise des Einsatzes von Forschungsinstrumenten; es handelt sich dabei eher um den pragmatischen Aspekt der Methodologie.<sup>429</sup> Design ist der grundsätzliche Untersuchungsplan, konkrete Methoden füllen diesen aus.<sup>430</sup> Untersuchungsanordnung und Forschungsdesign bezeichnen dasselbe.

Nach SCHNELL erfolgt der Nachweis von theoretisch vermuteten Zusammenhängen auf der Ebene von beobachtbaren Indikatoren. Dabei müssen eine Reihe von Entscheidungen darüber getroffen werden, wann, wo, wie und wie oft die empirischen Indikatoren an welchen Objekten erfasst werden sollen. Die Gesamtheit dieser Entscheidungen wird als Untersuchungsanordnung oder Forschungsdesign bezeichnet.<sup>431</sup>

Die Frage, ob für die vorliegende Problemstellung der Ansatz der qualitativen oder der quantitativen Forschung der am besten geeignet ist wurde bereits in Punkt 5.1 beschrieben.

An Designentscheidungen wurden für den Untersuchungsplan aus der Problemstellung heraus für Empirie Teil 1 folgende Entscheidungen getroffen:

- Zeitliche Dimension der Datenerhebung: Querschnittstudie
- Quantitative Untersuchung

Gewählt wurde ein quantitativer Ansatz, da diese Studie auf eine umfangreiche Literaturrecherche aufbaut und für eine konfirmatorische Umfrage, bei welcher ein hoher Stichprobenumfang geplant ist dieser Ansatz als der erfolgversprechendste gilt.

Zu einem Großteil verfolgt diese Studie einen konfirmatorischen Ansatz, bei welchem die bedeutendsten Einflussfaktoren laut Literaturrecherche bestätigt oder verworfen werden sollen. Ein exploratives Element ist jedoch enthalten um die bei der Literaturrecherche eventuell übersehene Faktoren aufzunehmen.

---

<sup>429</sup> ATTESLANDER, PETER (2005), S.54

<sup>430</sup> MAYRING, PHILIPP (2007), S.4

<sup>431</sup> Vgl. SCHNELL, RAINER (2005), S.211

## 5.4 UNTERSUCHUNGSBEREICH

Der Untersuchungsbereich wurde auf kleine und mittelgroße Ingenieurbüros festgelegt. Untersuchungsraum ist Österreich. Als KMU wird folgende Unternehmung definiert:

„Die Größenklasse der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) setzt sich aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft.“<sup>432</sup> In dieser Arbeit wird auf diese Definition Bezug genommen. Welche Bedeutung kleine und mittlere Unternehmungen im Gesamtkontext haben, zeigt folgendes Zitat:

„Mikro-, klein- und mittelgroße Unternehmen sind sozial und wirtschaftlich wichtig, da sie 99 % aller Unternehmen in der EU darstellen, etwa 65 Millionen Arbeitsplätze bieten und eine wichtige Quelle für unternehmerische Initiative und Innovation sind [...].“<sup>433</sup> Auch im betrachteten Untersuchungsbereich Ingenieurbüros stellen KMUs nicht nur prozentuell mehr als 99 % der Unternehmungen, auch fast alle Beschäftigten sind KMUs zuzurechnen.

## 5.5 METHODISCHE GRUNDLAGEN DER UNTERSUCHUNG

Bei der Primärforschung wird der Bedarf an Informationen durch die Erhebung neuer und speziell für den vorgegebenen Plan geeigneter Daten (Primärdaten) abgedeckt; ein Vorgehen das viel kosten- und zeitintensiver ist als die Sammlung von Sekundärdaten. Bei der Erhebung von Primärdaten ist die Qualität der Daten jedoch weit höher, d.h. die erhobenen Daten lassen eine genauere Aussage für die spezielle Fragestellung zu.<sup>434</sup>

### 5.5.1 DATENERHEBUNGSMETHODEN

Grundsätzlich kommen in der Primärforschung vier Erhebungsverfahren zum Einsatz<sup>435</sup>: Beobachtung, Befragungen, Experimente sowie Spezialformen der Informationsgewinnung (wie z.B. Panel-Untersuchungen, Gruppendiskussionen, etc.).

Im Rahmen der Primärforschung stellen die Methode der Befragung und die Methode der Beobachtung die beiden am meisten angewandten Erhebungsmethoden dar; diese

---

<sup>432</sup> Amtsblatt der Europäischen Union, Aktenzeichen K(2003) 1422, (2003/361/EG), Anhang Artikel 2

<sup>433</sup> Quelle: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm) Abfrage am 17.12.2008

<sup>434</sup> Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.166

<sup>435</sup> Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.166

werden in der Praxis auch kombiniert angewandt.<sup>436</sup> Das Instrument der Befragung hat dabei aber den größten Stellenwert.<sup>437</sup>

Als generelle Umfrageprobleme sind eine gewisse Befragungsmüdigkeit bzw. eine oft anzutreffende Auskunftsverweigerung zu sehen.<sup>438</sup> Trotz der zitierten Fälle und Problemen wurde beschlossen, das Instrument der Befragung zu verwenden.

### 5.5.1.1 Erhebungsinstrument

„Ziel und Aufgabe von Befragungen ist es, ausgewählte Personen zu bestimmten und vorgegebenen Sachverhalten Auskunft geben zu lassen.“<sup>439</sup>

Aufgrund der Tatsache, dass das Instrument der Befragung für zahlreiche Problemstellungen eingesetzt werden kann, ist es die am weitesten verbreitete und am besten entwickelte Informationsgewinnungsmethode.<sup>440</sup> Wie in oben gebrachter Definition nach Meffert ersichtlich, ist das Ziel und die Aufgabe der Befragung, den ausgewählten Personenkreis zu bestimmen, zur Lage zu befragen und deren Auskunft festzuhalten.<sup>441</sup>

#### Typen der Befragung:

BRUHN unterscheidet zwischen vier Typen einer Befragung:<sup>442</sup> Persönliche Befragung, schriftliche Befragung, telefonische Befragung sowie Online-Befragung.

Die unterschiedlichen Typen der Befragung werden im Anhang genau diskutiert.

#### Begründung für die Wahl des Erhebungsinstruments „Befragung“ und des Typs der Befragung:

Aufgrund der im Anhang diskutierten Vor- und Nachteile fiel die Entscheidung auf einen schriftlichen Fragebogen, welcher nicht auf postalischem Weg verschickt wurde, sondern die Antworten wurden mittels Online-Umfrage erhoben.

Ausschlaggebend für die Entscheidung für den schriftlichen Online-Fragebogen war die hohe Stichprobe bei geringen Kosten pro Kontakt. Ebenso gibt es bei dieser Methode keine Möglichkeit der Beeinflussung durch den Interviewer und auch schwer erreichbare Berufsgruppen können befragt werden. Negativ zu werten ist die fehlende Kontrolle der Befragungssituation, d.h. es kann nicht einwandfrei festgestellt werden ob der Fragebo-

<sup>436</sup> Vgl. BRUHN, MANFRED (2004), S.98

<sup>437</sup> Vgl. BRUHN, MANFRED (2004), S.98

<sup>438</sup> Vgl. BEREKOVEN, LUDWIG (1999), S.119

<sup>439</sup> MEFFERT, HERIBERT; et al. (2008), S.158

<sup>440</sup> Vgl. MEFFERT, HERIBERT; et al. (2008), S.158 f. Es kann mit dem Instrument der Befragung sowohl beobachtbares als auch nicht-beobachtbares Verhalten erfasst werden. Aufgrund der Aussagekraft der Befragung positioniert sich die Methodik zwischen Beobachtung und Experiment.

<sup>441</sup> Vgl. BRUHN, MANFRED (2007), S.98

<sup>442</sup> Vgl. BRUHN, MANFRED (2004), S.98

gen tatsächlich vom Empfänger ausgefüllt wurde oder ob es zu einer falschen Interpretation von Fragen kommt.<sup>443</sup>

Des Weiteren besteht bei dieser Umfrageform die Möglichkeit, auch jene Fragebögen zu verwerten, welche nicht bis zur letzten Frage beantwortet wurden.

Es wurde besonders darauf geachtet den Fragebogen möglichst kurz zu halten, um eine hohe Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie zu bekommen.

Die Entscheidung für eine Online-Umfrage wurde getroffen, da bei vergleichbaren Studien des Instituts für Betriebswirtschaftslehre eine höhere Rücklaufquote bei geringerem Aufwand mit einer Online-Umfrage als mit einem auf dem Postweg zugesandten Fragebogen erreicht werden konnte.

## 5.5.2 OPERATIONALISIERUNG

Für eine statistische Auswertung der Untersuchungsergebnisse muss geklärt werden, wie die zu untersuchenden Merkmale quantifiziert bzw. gemessen werden sollen.<sup>444</sup> Die Operationalisierung eines theoretischen Begriffs besteht aus der Angabe einer Anweisung, wie Objekten mit Eigenschaften (Merkmalen), die der theoretische Begriff bezeichnet, beobachtbare Sachverhalte zugeordnet werden.<sup>445</sup>

### 5.5.2.1 Operationalisierung der unabhängigen Variablen

Bei den meisten Items erfolgte eine direkte Abfrage. Von den im vorigen Kapitel festgelegten Variablen wurde die Variable Marktanteil nicht direkt berücksichtigt. Die Operationalisierung erfolgt anhand der Unternehmensgröße<sup>446</sup>, welche einen Rückschluss auf den Marktanteil erlaubt. In einer wenig konsolidierten Branche wie bei den Ingenieurbüros sind keine hohen Marktanteile zu erwarten.

Das Vorliegen eines definierten Prozesses konnte anhand einer rein dichotomen Antwort ermittelt werden.<sup>447</sup> Die Fragen zur Selbsteinschätzung sind mit einer Likert-Skala beantwortbar.<sup>448</sup> Es wurde in diesem Fall bewusst eine vierteilige Skala gewählt, um eine Entscheidung für eine Seite zu forcieren.

---

<sup>443</sup> Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.180

Vgl. BRUHN, MANFRED (2004), S.98

Vgl. NEUNER, BERND (2006), S.251

<sup>444</sup> Vgl. BORTZ, JÜRGEN (2005), S.68

<sup>445</sup> SCHNELL, RAINER (2005), S.130

<sup>446</sup> Beschäftigte und Umsatz

<sup>447</sup> Antwortkategorie: Ja/Nein

<sup>448</sup> Antwortkategorie :Ja/Eher schon/Eher nicht/Nein

### 5.5.2.2 Operationalisierung der abhängigen Variablen

Wenn Erfolg als Grad der Zielerreichung definiert ist, ist es schwer den Begriff „Erfolg“ zu operationalisieren, da jede Unternehmung Besonderheiten aufweist und Erfolg anders misst. Erschwerend kommt hinzu, dass Erfolg nicht nur die finanzielle Komponente meint, sondern als vielschichtiges Konstrukt erscheint, obwohl finanzielle Messgrößen am häufigsten für die Erfolgsmessung im Verkauf, Vertrieb und bei Geschäftsabschlüssen verwendet werden.<sup>449</sup>

Diese Diskussion wurde in den vorigen Kapiteln geführt und die Entscheidung, welche Variablen Priorität eins bekommt, fiel zugunsten der Kenngröße Umsatzrentabilität, welche als Indikator für erfolgreiche Geschäftsabschlüsse genommen wurde.

Die Trennung in die Gruppe der erfolgreichen Unternehmungen und in die Gruppe der wenig erfolgreichen Unternehmungen erfolgte anhand des Median.

### 5.5.3 AUFBAU UND GESTALTUNG DES FRAGEBOGENS

Der Fragebogen unterteilt sich in vier Blöcke.

Im ersten Block wurden allgemeine Fragen abgefragt. Als Einstiegsfrage wurde die Branchenzuordnung gewählt. Ebenfalls Inhalt des Blockes waren Fragen, bei denen die Einstellung der Teilnehmer abgefragt wurde sowie ob es in den Unternehmungen dokumentierte Prozesse zu diesem Thema gibt.

Der zweite Block betrifft Fragen zu Erfolgsfaktoren bei privater Vergabe und kann gemeinsam mit Block drei als Kern der Umfrage bezeichnet werden. Mittels einer umfangreichen Recherche wurden aus verwandten Studien die abgesicherten Erfolgsfaktoren ausgewählt. Die an der Umfrage teilnehmenden Personen haben die Möglichkeit, jeweils die für sie fünf wichtigsten Faktoren auszuwählen und absteigend zu reihen.

Im dritten Block wurden ebenfalls Fragen zu Erfolgsfaktoren gestellt, diesmal aber im Zusammenhang mit öffentlicher Vergabe.

Im letzten Block wurde nach statistischen Daten wie Umsatz, Umsatzrentabilität, Positionen des Studienteilnehmers im Unternehmen etc. gefragt, um eine Zuordnung für Zusammenhangsanalysen zu haben.

Es wurde besonders darauf geachtet den Fragebogen möglichst kurz zu halten, um eine hohe Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie zu bekommen. Der Online-Fragebogen ist in Form von Screenshots im Anhang abgebildet.

Um normalverteilte Daten zu bekommen, wurde tendenziell eine positivere Fragestellung gewählt, da bei dem Teilnehmer oftmals der unterbewusste Wunsch nach positiver

---

<sup>449</sup> Vgl. PETTIJOHN, LINDA et al. (2001), S.762

Selbstdarstellung vorhanden ist, <sup>450</sup> und dies das Ergebnis entscheidend beeinflussen kann.<sup>451</sup>

### **Fragenprogramm mit Antwortmöglichkeiten**

1. Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen? [Angabe der Branche]  
Architekturbüro; Ingenieurbüro; Sonstige [Textfrage]
2. Sehen Sie sich als Verkäufer, wenn Sie einen Auftrag akquirieren?  
[trifft zu/eher schon/eher nicht/trifft nicht zu]
3. Sehen Sie sich als Verkäufer wenn Sie den Zuschlag bei einer Vergabe bekommen?  
[trifft zu/eher schon/eher nicht/trifft nicht zu]  
WENN NEIN Wie würden Sie diese Funktion<sup>452</sup> sonst beschreiben? [Textfrage]
4. Gibt es in Ihrem Unternehmen einen definierten Verkaufs- bzw. Akquisitionsprozess?  
[ja/nein]

### Fragen 6 und 7 zu **privatwirtschaftlicher Vergabe**:

5. Wie groß schätzen Sie den Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren<sup>453</sup> auf die erfolgreiche Akquisition von Aufträgen? [in %]
6. Folgend sind allgemeine Erfolgsfaktoren für den Verkauf aufgelistet. Kreuzen Sie bitte die 5 wichtigsten Faktoren an, welche auch bei Ingenieurdienstleistungen für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss notwendig sind. [Liste aller Items]
7. Welche Erfolgsfaktoren (um an Aufträge zu kommen) fehlen Ihrer Meinung nach in dieser Liste? [Textfrage]

### Fragen 8 und 9 zu **öffentlicher Vergabe**:

8. Wie groß schätzen Sie den Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren bei öffentlicher Vergabe? [in %]
9. Folgend sind allgemeine Erfolgsfaktoren für den Verkauf aufgelistet. Kreuzen Sie bitte die 5 wichtigsten Faktoren an, welche auch bei Ingenieurdienstleistungen für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss notwendig sind. [Liste aller Items]

<sup>450</sup> Vgl. HURRE, BEATRICE; KIESER, ALFRED (2005), S.596 „Schließlich beeinflusst der Wunsch nach Selbstwerterhöhung und positiver Selbstdarstellung die Beantwortung. Es kommt zu Impression Management und Self Serving Attributions. Die Befragung ergab, dass die Mehrheit der hier zu Wort kommenden Key Informants der Beziehung zu dem jeweiligen Kunden zentrale Wichtigkeit für ihre eigene Tätigkeit beimisst. Der Erfolg dieser Beziehung gilt als Ziel ihrer Arbeit und Maß ihres persönlichen Erfolgs, d. h. es liegt persönliche Betroffenheit vor.“

<sup>451</sup> Vgl. HURRE, BEATRICE; KIESER, ALFRED (2005), S.589 „Informants werden häufig in Studien, die die Identifikation von Erfolgsfaktoren neuer Produkte zum Gegenstand haben, eingesetzt. Ernst (2001) kommt in einer solchen Studie zu dem Ergebnis, dass der Key Informant-Bias im Durchschnitt 30 Prozent der totalen Varianz ausmacht und für einige Konstrukte sogar höher liegt als die Konstruktvarianz (d. h., dass der Methodenfehler größer ist als die durch die Inhalte erklärte Varianz). Konstrukte, die sich auf ausschließlich subjektiv zu beurteilende Sachverhalte beziehen, wie z.B. die Unternehmenskultur, schneiden dabei wesentlich schlechter ab als auf Basis objektiver Informationen zu beurteilende Sachverhalte, wie z.B. die Existenz eines Projektleiters oder die Häufigkeit von Teammeetings“

<sup>452</sup> Funktion des Verkaufens

<sup>453</sup> (Beispiele: Persönliche Beziehung zu kaufrelevanten Personen, Erfahrung, bin Experte im Geschäft des Kunden, usw.)

10. Welche Erfolgsfaktoren (um an Aufträge zu kommen) fehlen Ihrer Meinung nach in dieser Liste und werden auch NICHT über das Bundesvergabegesetz berücksichtigt<sup>454</sup>? [Textfrage]

Statistische Angaben

11. Wie viel Prozent an Ihrem Umsatz machen Aufträge aus öffentlicher Vergabe aus? [in %]

12. Wie hoch ist die durchschnittliche Umsatzrentabilität<sup>455</sup> Ihres Unternehmens?<sup>456</sup>  
Auswahlmöglichkeit: [Unter 3%; 3% bis 10%; 10% bis 27%; Über 27%]

13. Ist Ihr Unternehmen Teil einer Unternehmensgruppe? [ja/nein]

14. Welche Position haben Sie im Unternehmen?

Auswahlmöglichkeit [Geschäftsführung; techn. Angestellter; kaufm. Angestellter; VertriebandVerkauf]

15. Wie viele Personen<sup>457</sup> sind im Unternehmen beschäftigt? [Anzahl Beschäftigte]

Liste aller Items (zweispaltig):

Verwendung von strukturierten Verkaufstechniken	Verkäufer sollten Experten für das Geschäft ihrer Kunden sein
Persönliche Beziehungen zu kaufrelevanten Personen	Erfassung und Nutzung von Erfolgskennziffern
Kenntnis des Kunden	Verhältnis Preis zu Qualität
Verkaufsorientierte Einstellung	Definierte Strategie Ihrer Unternehmung
Anpassungsfähigkeit	Image Ihrer Unternehmung
Kundenorientierte Einstellung	Nutzung eines CRM-Systems
Netzwerk	Genauere Bedarfsermittlung beim Kunden
Ähnlichkeit zwischen Käufer und Verkäufer	Vermittlung des Nutzens des Angebots
Erfahrung	Entscheidungsunterstützung bieten
Vertrauen in Verkaufsperson	Nachbetreuung (Service)
Vertrauen in Unternehmung	Hoher Marktanteil
Referenzen Ihres Büros	Marktumfeld
Definierter Verkaufsprozess	Überzeugendes Leistungsversprechen
Verkaufstraining	Konkurrenzsituation
Kundenbeziehung aufbauen und aufrechterhalten	

<sup>454</sup> (Beispiel Faktor „Referenzen“ kann nach BVergG über Eignungskriterien abgedeckt werden)

<sup>455</sup> Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit \* 100 / Nettoerlöse

<sup>456</sup> Bei Frage 12 und bei Frage 14 wurden jeweils die Werte aus den letzten beiden abgeschlossenen Geschäftsjahren abgefragt d.h. 2007 und 2008.

<sup>457</sup> Vollzeitstellen

## 5.6 UNTERSUCHUNGSDURCHFÜHRUNG

Folgend werden der Ablauf der Untersuchung sowie die Bedingungen und Besonderheiten der Untersuchungsdurchführung beschrieben.

### 5.6.1 DURCHFÜHRUNG DER DATENERHEBUNG

Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum August bis Oktober 2009.

### 5.6.2 GÜTEKRITERIEN

Ohne eine Qualitätsprüfung sollte kein Forschungsprozess durchgeführt werden. Die Überprüfung des Vorgehens bezieht sich dabei auf alle Phasen des Forschungsprozesses, von den Arbeitshypothesen über die Datenerhebung und Datenauswertung bis hin zur Ergebnisdarstellung.<sup>458</sup>

Ausgehend von den drei Grundkriterien Objektivität, Reliabilität, Validität,<sup>459</sup> welche alle Autoren als Qualitätskriterium in der Forschung ansetzen, beschreibt STEINKE fünf Kriterien, anhand derer die Güte überprüft werden kann. Diese sind:<sup>460</sup>

- Indikation der Methoden<sup>461</sup>
- Empirische Verankerung
- Verallgemeinerbarkeit
- Intersubjektive Nachvollziehbarkeit
- Relevanz

Damit soll geklärt werden, wie die Ergebnisse zustande gekommen sind, ob sich die Untersuchung gelohnt hat, ob die Ergebnisse überprüft wurden und wofür diese Ergebnisse Gültigkeit haben. Um unzutreffende Verallgemeinerungen auszuschließen, sollte am Ende

---

<sup>458</sup> Vgl. STEINKE, INES (2007), S.279 f.

<sup>459</sup> MOOSMÜLLER, GERTRUD (2004), S.17

Vgl. BRYMAN, ALAN (2008), S.31 ff.

Vgl. STEINKE, INES (2007), S.279 f. „Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass sie [die Daten; Anm. des Autors] aktuell, repräsentativ, reliabel und valide sind.“

Reliabel bedeutet, dass bei einer Wiederholung die gleichen Ergebnisse herauskommen sollen, d.h. das Ergebnis einer Studie soll frei von Zufallsfehlern sein. Validität meint die Verankerung der zu messenden Variablen, d.h. wird mit der gewählten Operationalisierung auch das Beabsichtigte gemessen. Unter Objektivität ist die Unabhängigkeit der Untersuchung vom einzelnen Forscher zu sehen.

<sup>460</sup> Vgl. STEINKE, INES (2007), S.280

<sup>461</sup> Angemessenheit der Methodenauswahl; diese spannt sich von der reinen Methodenauswahl über die Art der Transkription, der Wahl der Untersuchungsgruppe (Sample) bis hin zu den angelegten Bewertungskriterien.

der Forschungsarbeit auf die Grenzen der Arbeit hingewiesen werden. Dies erfolgt im letzten Kapitel.

Um all das zu gewährleisten, enthält das Kapitel Empirie eine genaue Beschreibung der Untersuchung samt Entscheidung und Begründungen. Um die Arbeit möglichst transparent und nachvollziehbar zu gestalten, wurde auch ein umfangreicher Anhang beigelegt.

### 5.6.3 STICHPROBENPLAN

Die Auswahl des Teilnehmerkreises erfolgte gemäß dem gewählten Untersuchungsbe- reich. Untersucht wurden Ingenieurbüros mit Sitz in Österreich. Nachdem es mehrere tausend Ingenieurbüros in Österreich gibt<sup>462</sup>, musste eine Auswahl getroffen werden, um von der Grundgesamtheit<sup>463</sup>, welche im Rahmen dieser Studie nicht befragt werden konn- te, zu einer repräsentativen Stichprobe<sup>464</sup> zu kommen. Hierzu war es nötig, einerseits die Grundgesamtheit und andererseits die erforderliche Stichprobengröße zu bestimmen.

#### 5.6.3.1 Abschätzung der Grundgesamtheit

Es ist darauf zu achten, dass die Stichprobe ein möglichst getreues Abbild der Grundge- samtheit darstellt.<sup>465</sup> Die Abschätzung der Grundgesamtheit erfolgte über die „Herold Marketing CD business Version 02/2008“. Auf dieser befinden sich Daten zu mehr als 340.000 österreichischen Firmen und Institutionen, mit Firmenname, Adresse, Telefon, Fax, E-Mail, Internet, etc. sowie Zusatzinfos zu ca. 110.000 namhaften Unternehmen wie z.B. Firmenprofil, Umsatz, Anzahl der Mitarbeiter, Fuhrpark, und auch die Namen der An- sprechpartner (ca. 290.000) mit Name, Titel und Position von Geschäftsführung und Ab- teilungsleitern.<sup>466</sup>

Abgefragt wurden alle Unternehmen mit den ÖNACE-Codes 71110 (Architekturbüro) und 71120 (Ingenieurbüro). Daraus ergab sich eine Zahl von 4.346 Unternehmen.

Durch den ersten Filter kamen nur jene Unternehmungen, welche auch in der Branchen- nummer eins die ÖNACE-Codes 71110 (Architekturbüro) oder 71120 (Ingenieurbüro) an-

<sup>462</sup> [www.ingenieurbueros.at/](http://www.ingenieurbueros.at/) Abfrage am 3.9.2009 Die Mitgliedsdatenbank weist 5036 Einträge aus.

<sup>463</sup> „Als Grundgesamtheit wird somit die Menge aller statistischen Einheiten bezeichnet, über die man eine Aussage gewinnen will.“ Vgl. FAHRMEIR, LUDWIG (1997), S.13

<sup>464</sup> Als Stichprobe wird die tatsächlich untersuchte Teilgesamtheit bezeichnet. Vgl. FAHRMEIR, LUDWIG (1997), S.13

<sup>465</sup> Vgl. FAHRMEIR, LUDWIG (1997), S.14

<sup>466</sup> [marketingcd.herold.at/marketingCD/page.asp?id=10undSKey=4hyrj5NZ4M2u5r8gVJ8T](http://marketingcd.herold.at/marketingCD/page.asp?id=10undSKey=4hyrj5NZ4M2u5r8gVJ8T) Abfrage am 2.9.2009

gaben.<sup>467</sup> Damit wird gewährleistet, dass nur Unternehmungen an der Studie teilnehmen, deren Hauptbetätigungsfeld Ingenieurleistungen sind. In der nächsten Stufe wurden all jene Unternehmungen aussortiert, welche nicht dem Baubereich zuzuordnen sind. Die Kriterien<sup>468</sup>, um in die Stichprobe zu gelangen, sind in der folgenden Abbildung dargestellt.

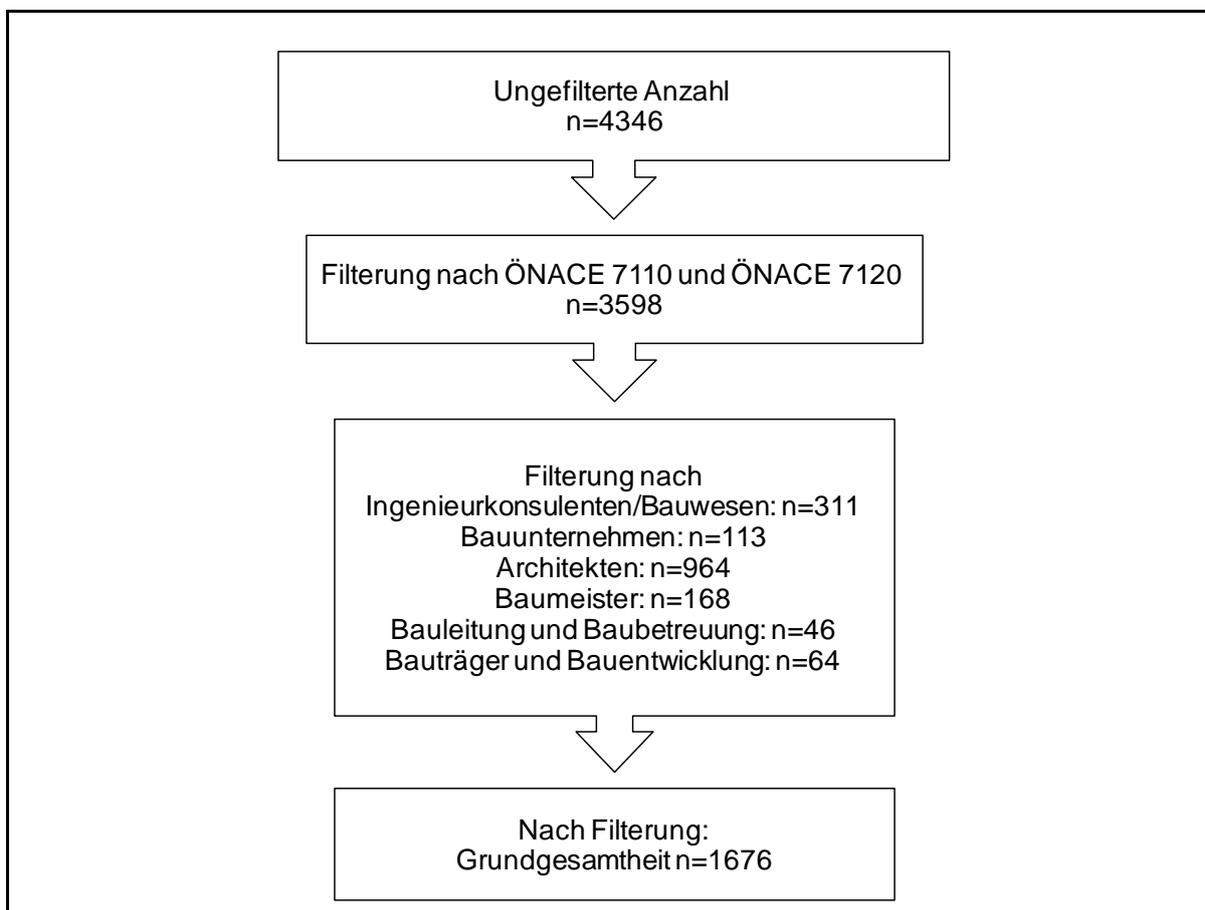


Abbildung 5-2: Bestimmung der Grundgesamtheit

Somit kam es zu einer Grundgesamtheit von rund 1676 Unternehmungen den Untersuchungsbereich betreffend.

### 5.6.3.2 Stichprobenauswahlverfahren

Diese Verfahren sind dadurch gekennzeichnet, dass die Elemente der Grundgesamtheit nach bestimmten Regeln in die Stichprobe gelangen.<sup>469</sup>

- Willkürliche Auswahl
- Bewusste (geplante) Auswahl

<sup>467</sup> Reihung: Die erhaltenen 4.346 Unternehmen wurden dahingehend gereiht, dass die Codenummer als erstes innerhalb der fünf möglichen Angaben nach der Branche aufscheinen muss; alle übrigen Unternehmen wurden nicht weiter berücksichtigt.

<sup>468</sup> KRITERIUM: HEROLD BRANCHENANGABE

<sup>469</sup> Vgl. KLAMMER, BERND (2005), S.170

- Zufalls- oder Wahrscheinlichkeitsauswahl
- Es ist darauf zu achten, dass die Stichprobe ein möglichst getreues Abbild der Grundgesamtheit darstellt.<sup>470</sup> „Dies erreicht man insbesondere durch zufällige Stichproben, wobei zufällig nicht mit willkürlich gleichzusetzen ist, sondern beispielsweise meint, dass jede statistische Einheit dieselbe Chance hat, in die Stichprobe aufgenommen zu werden.“<sup>471</sup>

In dieser Studie wurden die Unternehmungen nach dem Zufallsprinzip aus der ermittelten Grundgesamtheit ausgewählt.

### 5.6.3.3 Bestimmung der Stichprobengröße (Sample)

Die erhobene „Teilmasse ist dann repräsentativ, wenn sie einen Rückschluss auf die Grundgesamtheit zulässt.“<sup>472</sup> Nachdem eine Vollerhebung nur schwer möglich ist, stellt sich die Frage wie groß die Stichprobe bei definierter Sicherheitswahrscheinlichkeit und für die Studie zulässigem toleriertem Fehler sein soll. Als Sicherheitswahrscheinlichkeit wurde 95 % genommen und als zulässiger tolerierter Fehler wurde 8 % gewählt.

$$n \geq \frac{N}{1 + \frac{(N-1) * \epsilon^2}{z^2 * P * Q}} \geq 105,5$$

Abbildung 5-3: Formel zur Abschätzung der Grundgesamtheit

Der erforderliche Stichprobenumfang wurde nach RINNE<sup>473</sup> sowie zusätzlich nach BERKOVEN<sup>474</sup> ermittelt. Folgend die Legende zur Formel von RINNE.

n	Stichprobengröße
N	Grundgesamtheit
ε	Zulässiger tolerierter Fehler
z	Sicherheitswahrscheinlichkeit; gew. 95 % -> 1,96
P	Tatsächlicher Mittelwert der Grundgesamtheit
Q	Prozentualer Anteilswert an der Grundgesamtheit

Tabelle 2: Legende zur Formel zur Berechnung der erforderlichen Stichprobengröße

Daraus ergibt sich ein Stichprobenumfang von 106 Teilnehmern.

<sup>470</sup> Vgl. FAHRMEIR, LUDWIG (1997), S.14

<sup>471</sup> FAHRMEIR, LUDWIG (1997), S.14

<sup>472</sup> BERKOVEN, LUDWIG (1999), S.50

<sup>473</sup> Vgl. RINNE zitiert in ZUNK, BERND MARKUS (2009), S.462

<sup>474</sup> Vgl. BERKOVEN, LUDWIG (1999), S.66

---

#### 5.6.4 VORGEHEN BEI DER DATENERHEBUNG

Bei der Datenerhebung im Zeitraum August bis Oktober 2009 wurden die ermittelten Ansprechpartner in den ausgesuchten Unternehmungen persönlich kontaktiert, um sie über die Studie aufzuklären und sie für die Teilnahme zu gewinnen. Bei einer positiven Rückmeldung bekamen die Teilnehmer den Link zur Online-Umfrage zugesandt, eine individuelle Anmeldung für jeden Teilnehmer gab es nicht.

Die Umfrage wurde mit dem Programm LimeSurvey<sup>475</sup> durchgeführt. Dieses Programm ist eine Open-Source-Online-Umfrage-Applikation, mit welcher Online-Umfragen durchgeführt werden können.<sup>476</sup> Der Fragebogen wurde in dieser Open-Source-Online-Umfrage-Applikation abgebildet und in Layout und Design angepasst.

#### 5.6.5 DATENERFASSUNG

Das Programm LimeSurvey verwaltet auch die Eingaben bzw. Ergebnisse in einer Online-Datenbank. Um die Rücklaufquote zu erhöhen, wurde den Unternehmen zugesichert, dass die Datenerhebung anonym erfolgt und die erhaltenen Daten vertraulich verwertet werden. Auf Wunsch wurden auch den Unternehmen, die an der Studie teilnahmen, die Studienergebnisse in Form eines Ergebnisberichtes zugesandt.

#### 5.6.6 RÜCKLAUF

Im Zuge der Umfrage wurden 487 Telefonate mit Unternehmungen geführt. Weitere 32 Unternehmungen wurden nur per Email kontaktiert. Damit ergibt sich eine Summe von 519 kontaktierten Unternehmungen.

130 Personen bearbeiteten den Fragebogen, was einem Rücklauf von rund 25 % entspricht.

Nach Selektion unbrauchbarer Fragebögen kam es zu einer Stichprobengröße mit einem Umfang von 115 Teilnehmern. Diese 115 Teilnehmer stellen auch die Datenbasis für die Auswertungen dar.

---

<sup>475</sup> [www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org)

<sup>476</sup> Auf Wunsch konnte der Fragebogen auch auf in Form einer Printversion auf dem Postweg zugestellt und per Fax oder Post retourniert werden.

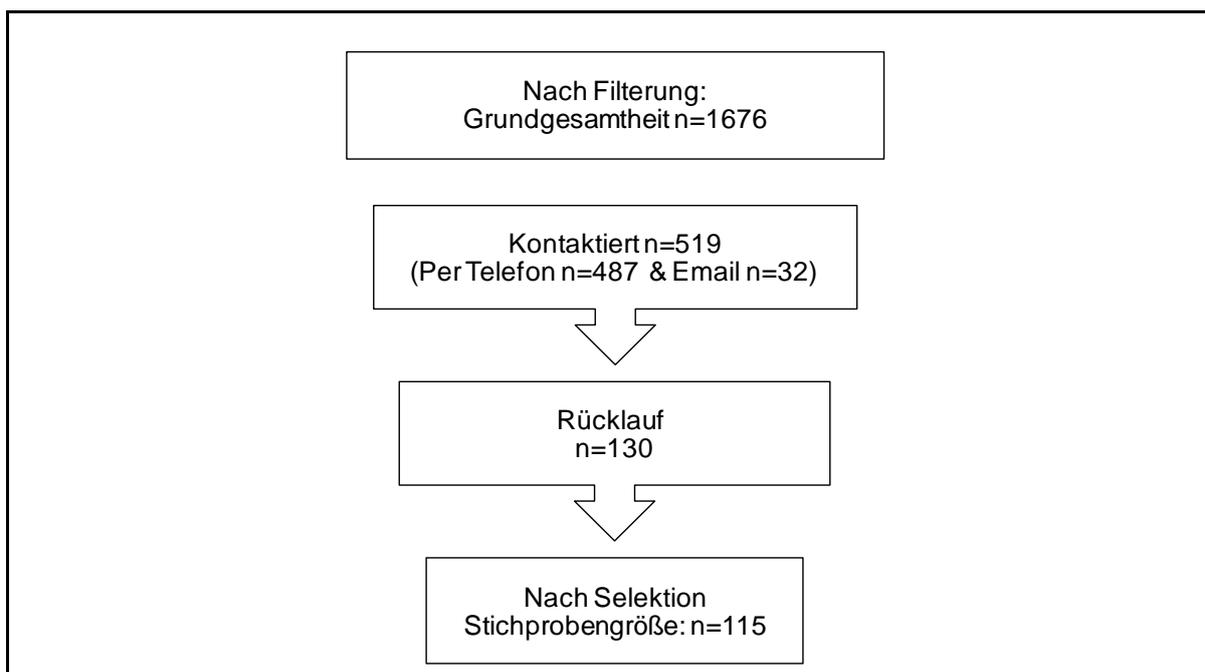


Abbildung 5-4: Bestimmung der Stichprobengröße

### 5.6.7 DATENAUSWERTUNG

Die Auswertung erfolgt mit dem Statistikprogramm SPSS<sup>477</sup> 17.0 für Windows. SPSS ist eine modular aufgebaute Software, mit welcher eine umfangreiche statistische Datenanalyse möglich ist.<sup>478</sup>

„Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass sie [die Daten; Anm. des Autors] aktuell, repräsentativ, reliabel und valide sind.“<sup>479</sup>

## 5.7 ERGEBNISSE

Die Darstellung der Ergebnisse unterteilt sich in einen deskriptiven Teil und den Teil der schließenden Statistik.

### 5.7.1 BESCHREIBENDE STATISTIK

„Speziell bei der Datenanalyse lassen sich drei Grundaufgaben der Statistik angeben: Beschreiben (Deskription), Suchen (Exploration) und Schließen (Induktion).“<sup>480</sup>

„Die deskriptive Statistik dient [...] zur beschreibenden und graphischen Aufbereitung und Komprimierung der Daten.“<sup>481</sup> Folgend sind die Ergebnisse der einzelnen Fragen grafisch

<sup>477</sup> SPSS steht für „Statistical Product and Service Solution“.

<sup>478</sup> Vgl. <http://www.spss.com/de/statistics/>

<sup>479</sup> MOOSMÜLLER, GERTRUD (2004), S.17

<sup>480</sup> FAHRMEIR, LUDWIG (1997), S.11

und textuell dargestellt. Die Auswertungen beschränken sich auf rein deskriptive Darstellungen der einzelnen Fragen. Für Interferenzstatistik-Ergebnisse wie Zusammenhangsanalysen zwischen den Fragen wird auf das nächste Unterkapitel verwiesen.

### 5.7.1.1 Frage 1: Branchenzuordnung

Wie aus dem gewählten Untersuchungsbereich ersichtlich, wurden nur in der Bauwirtschaft tätige Ingenieurbüros kontaktiert.

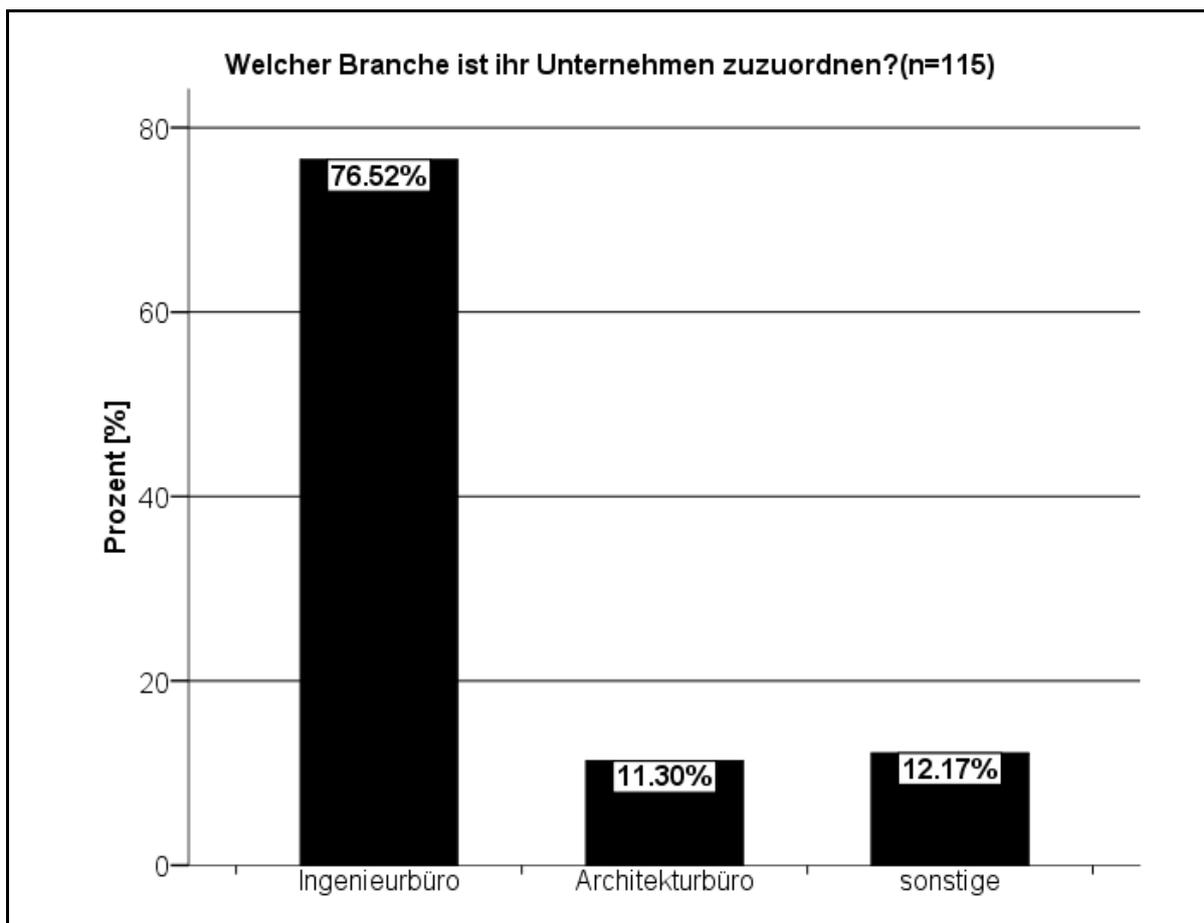


Abbildung 5-5: Frage Nummer 1 – Branche

Die teilnehmenden Personen wurden trotzdem in der ersten Frage nach der Zuordnung gefragt. Als Antwortmöglichkeiten konnten „Ingenieurbüro“ und „Architekturbüro“ ausgewählt werden. Wenn sich ein Teilnehmer nicht den beiden Gruppen zugehörig fühlt, konnte er unter dem Punkt „Sonstige“ seine Antwort in Textform geben. Da die Antworten<sup>482</sup> aber auch dem gewählten Untersuchungsbereich entsprachen, wurden sie auch in der Studie berücksichtigt. Wie es aus dem gewählten Untersuchungsbereich zu erwarten war,

<sup>481</sup> FAHRMEIR, LUDWIG (1997), S.11

<sup>482</sup> Antworten: Planungsbüro-Baumeister, Zeichenbüro, Zivilgeometer, Baufirma, etc.

nahmen an der Umfrage hauptsächlich Ingenieurbüros teil. Diese Frage diente hauptsächlich als Einstiegs- und Eisbrecherfrage.

### 5.7.1.2 Frage 2 und 3: Selbsteinschätzung

Hier wurde nach der Selbsteinschätzung der Umfrageteilnehmer im Bezug auf ihre Einstellung zum Thema Verkauf gefragt. Frage zwei teilt sich in zwei Unterfragen auf, einerseits im Bezug auf die Akquisition allgemein und andererseits wenn sich die Unternehmen um den Zuschlag bei der Vergabe bemühen.

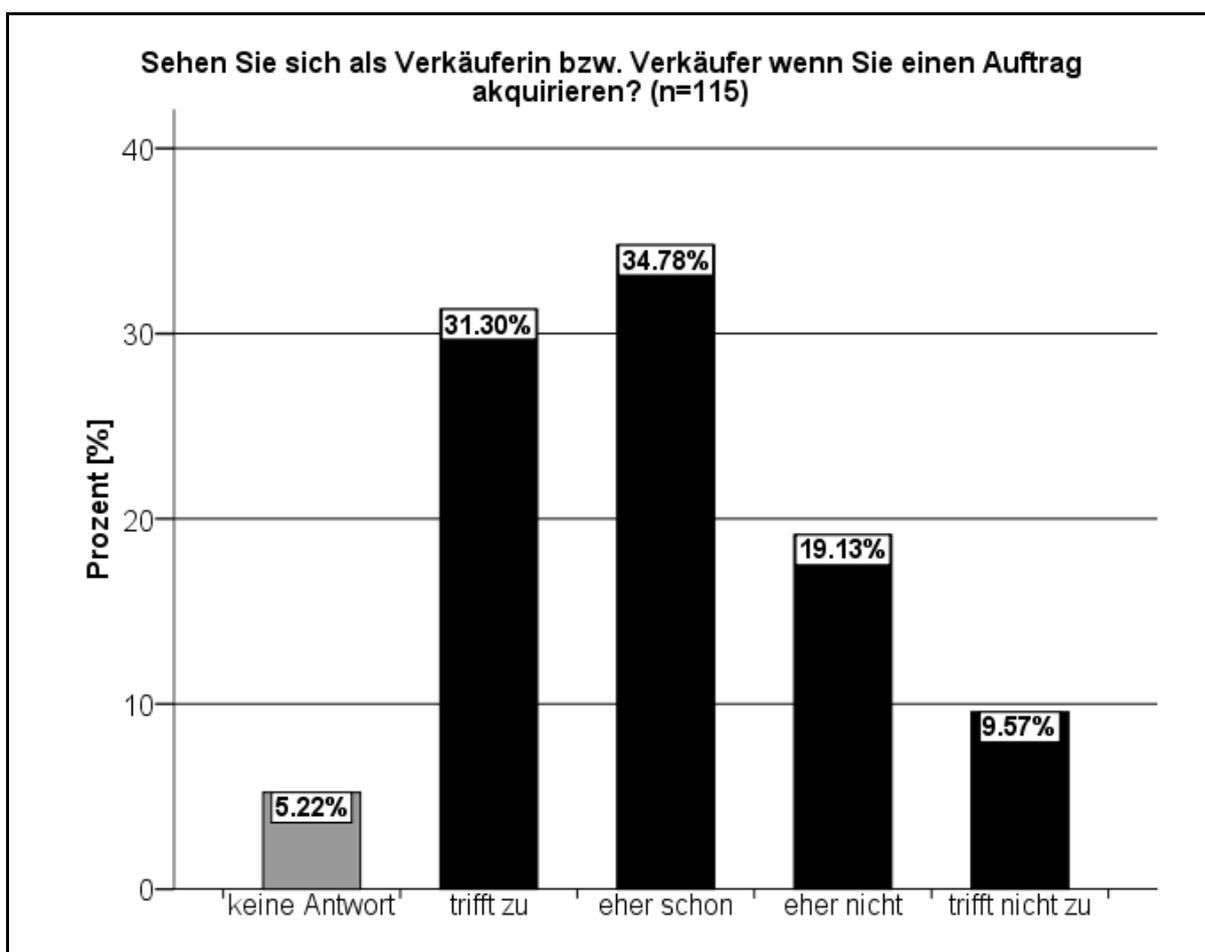


Abbildung 5-6: Frage Nummer 2a - Selbsteinschätzung Teil II

In Abbildung 5-6: Frage Nummer 2a ist das Ergebnis der ersten Einstellungsfrage zu sehen. Abgefragt wurde mit einer Likert-Skala mit den Antwortmöglichkeiten „trifft zu“, „eher schon“, „eher nicht“ und „trifft nicht zu“. Der Mittelwert bei beiden Fragen lag bei 2,083, was der Antwortmöglichkeit „eher schon“ entspricht.<sup>483</sup>

<sup>483</sup> Standardabweichung bei Frage 2a: 0,969 und bei Frage 2b: 1,008.

Bei Frage 2b machten weniger Teilnehmer eine Angabe ob sie sich als Verkäuferin bzw. Verkäufer sehen wenn sie den Zuschlag bei einer Vergabe bekommen, der am öftesten gewählte Wert blieb aber trotzdem „eher schon“ (Mittelwert von 2,217).

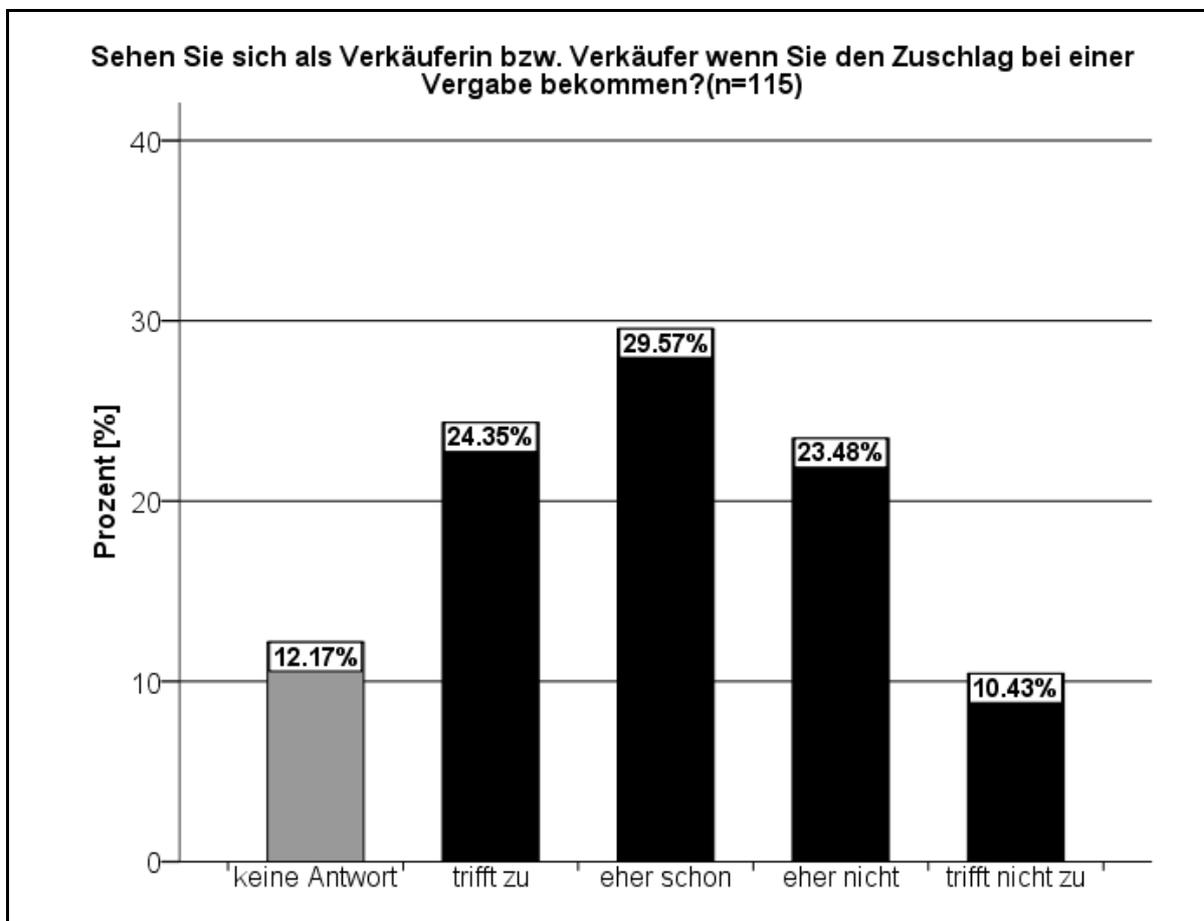


Abbildung 5-7: Frage Nummer 2b – Selbsteinschätzung Teil II

Bei Frage 3<sup>484</sup> konnten in Textform Zusatzangaben gemacht werden, wenn die Teilnehmer nicht der Meinung waren, dass Verkauf nicht die korrekte Bezeichnung für die genannte Funktion ist.

Von den 17 Zusatzantworten kam als häufigste Nennung „Dienstleister“ und als zweithäufigste schlicht „Berater“. Einige Teilnehmer gaben an, dass der Begriff Verkauf negativ belastet ist. Ein Teilnehmer erklärte, dass der Begriff Verkauf für ihn für Waren reserviert sei, bei ihm Dienstleistungen angeboten und vereinbart werden. Die vollständige Liste ist im Anhang zu finden.

Bei weiterführenden Analysen wurde errechnet, dass zwischen Selbsteinschätzung und Erfolgsmaßen kein Zusammenhang besteht.

<sup>484</sup> Frage 3: WENN NEIN Wie würden Sie diese Funktion sonst beschreiben?

### 5.7.1.3 Frage 4: Prozesse

Als letzter Teil des allgemeinen Fragenblockes wurde nach der Prozessorientierung gefragt, im Speziellen danach, ob es in der Unternehmung einen definierten Akquisitions- bzw. Verkaufsprozess gibt. Bei den beiden Fragen zu den Prozessen konnten sich die Teilnehmer neben der Ja/Nein Antwortmöglichkeit auch bewusst für „keine Antwort“ entscheiden.

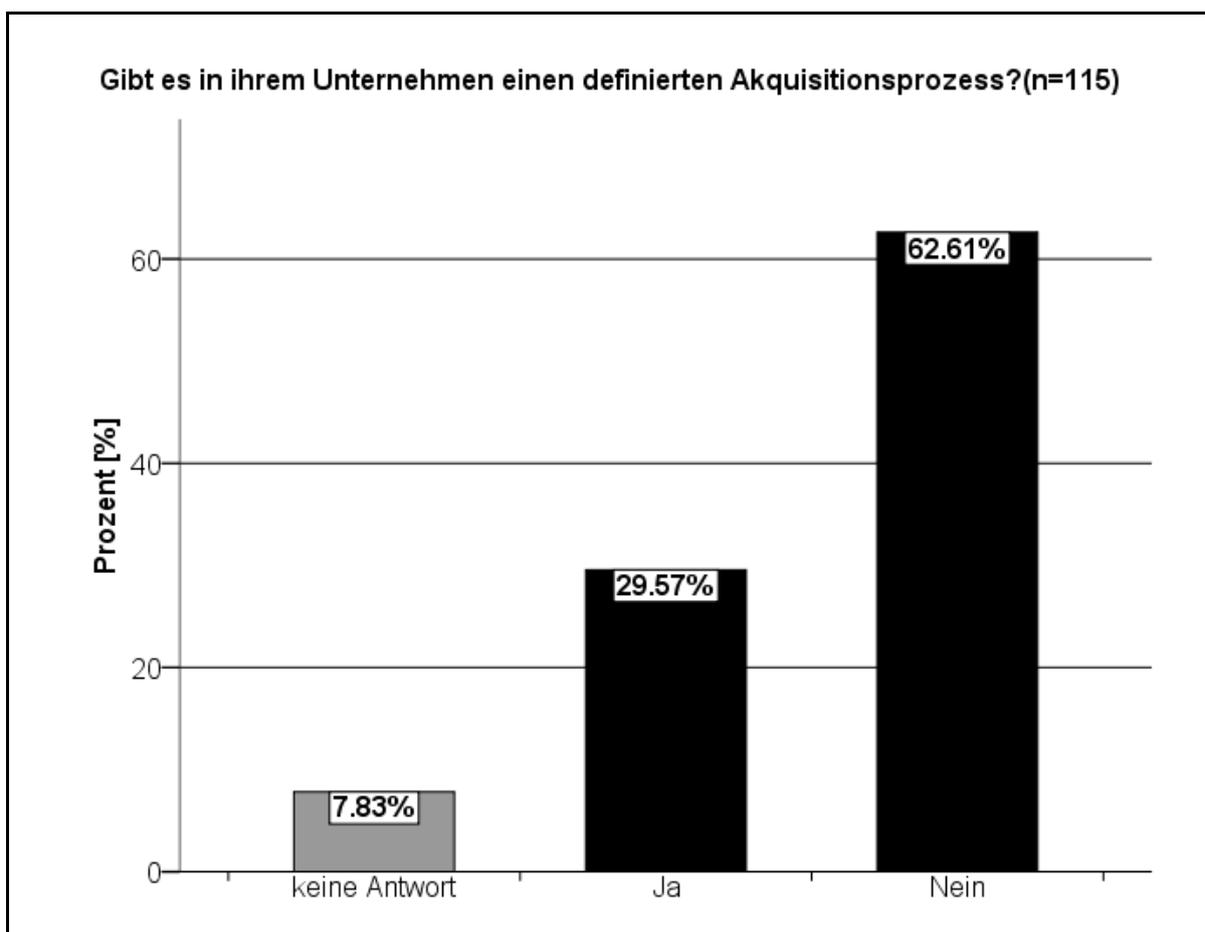


Abbildung 5-8: Frage Nummer 4a - Akquisitionsprozess

Etwas weniger als ein Drittel stimmten zu, einen definierten Akquisitionsprozess zu haben.

Der Frage nach einem definierten Verkaufsprozess bejahte nur mehr rund ein Sechstel der Studienteilnehmer.

Idealerweise soll der Verkaufsprozess in allen Stufen dokumentiert sein, allen Mitarbeitern kommuniziert werden sowie auch laufend verbessert werden. Obwohl viele Studien<sup>485</sup> den positiven Einfluss der Definition des Verkaufsprozesses auf den Verkaufserfolg beschreiben, stimmten nur 16,5 % der Teilnehmer zu, einen definierten Verkaufsprozess in der Unternehmung zu haben.

<sup>485</sup> Vgl. BEUTIN, N. et al. (2008), S.40 ff., Vgl. KRONE, PHIL (2002), S.12, Vgl. HESSE, J; HUCKEMANN, MATTHIAS (2002), S.86, Vgl. DANNENBERG, HOLGER; ZUPANCIC, DIRK (2008), S.10 ff.

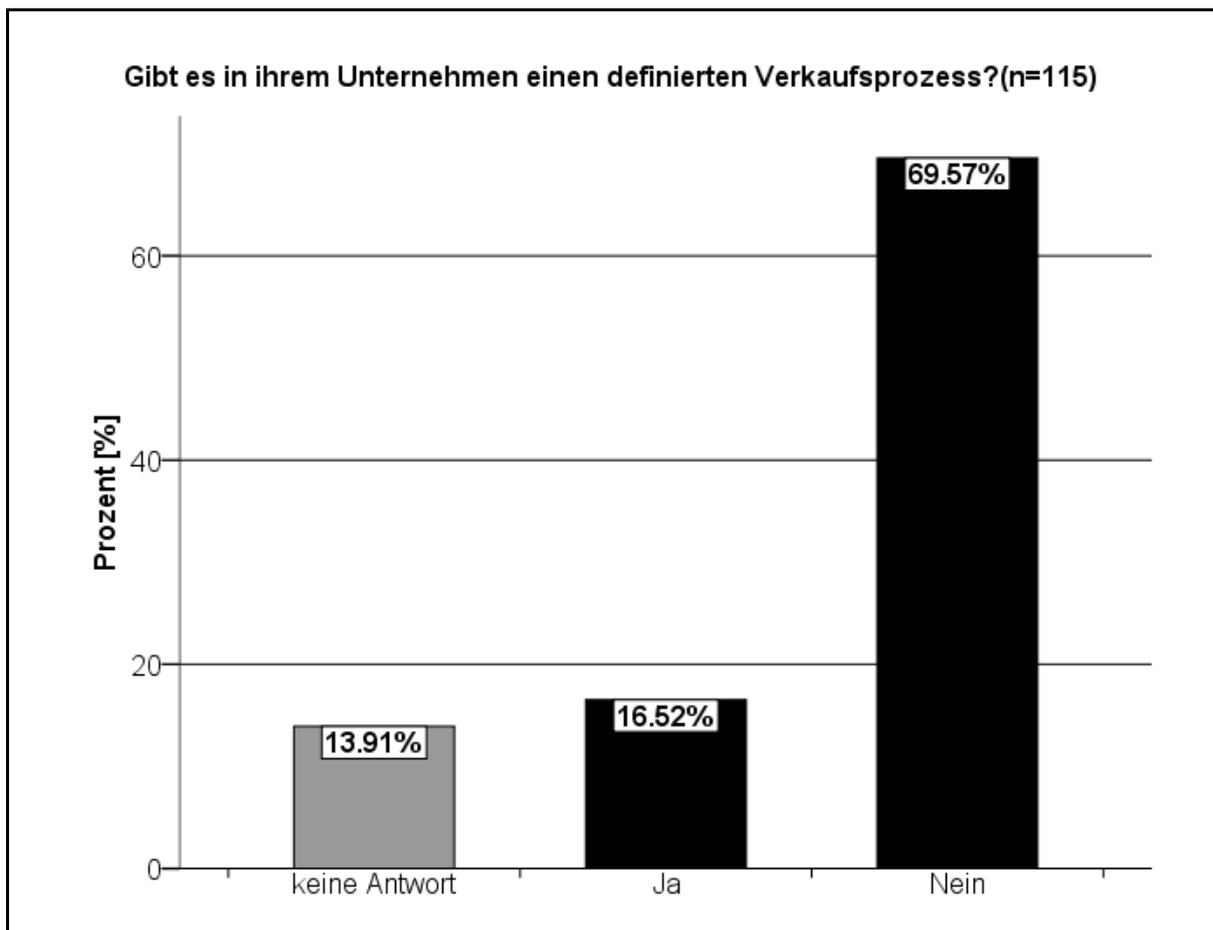


Abbildung 5-9: Frage Nummer 4b - Verkaufsprozess

Des Weiteren konnte bei Zusammenhangsanalysen festgestellt werden, dass weder das Vorhandensein eines definierten Akquisitions- noch das Vorhandensein eines Verkaufsprozesses einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg<sup>486</sup> hat.

#### 5.7.1.4 Frage 5: Persönlichkeitsfaktoren (private Vergabe)

Bei der fünften Frage konnte eine Prozentangabe gemacht werden, wie groß der Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren auf eine erfolgreiche Akquisition bei privatwirtschaftlicher Vergabe ist. Obwohl als Antwort ein Prozentwert von 0 bis 100 eingegeben werden konnte, erfolgte aus Darstellungsgründen eine Zusammenfassung in 20er Schritten.

<sup>486</sup> Als Erfolgsmaß wurde die Umsatzrentabilität gewählt.

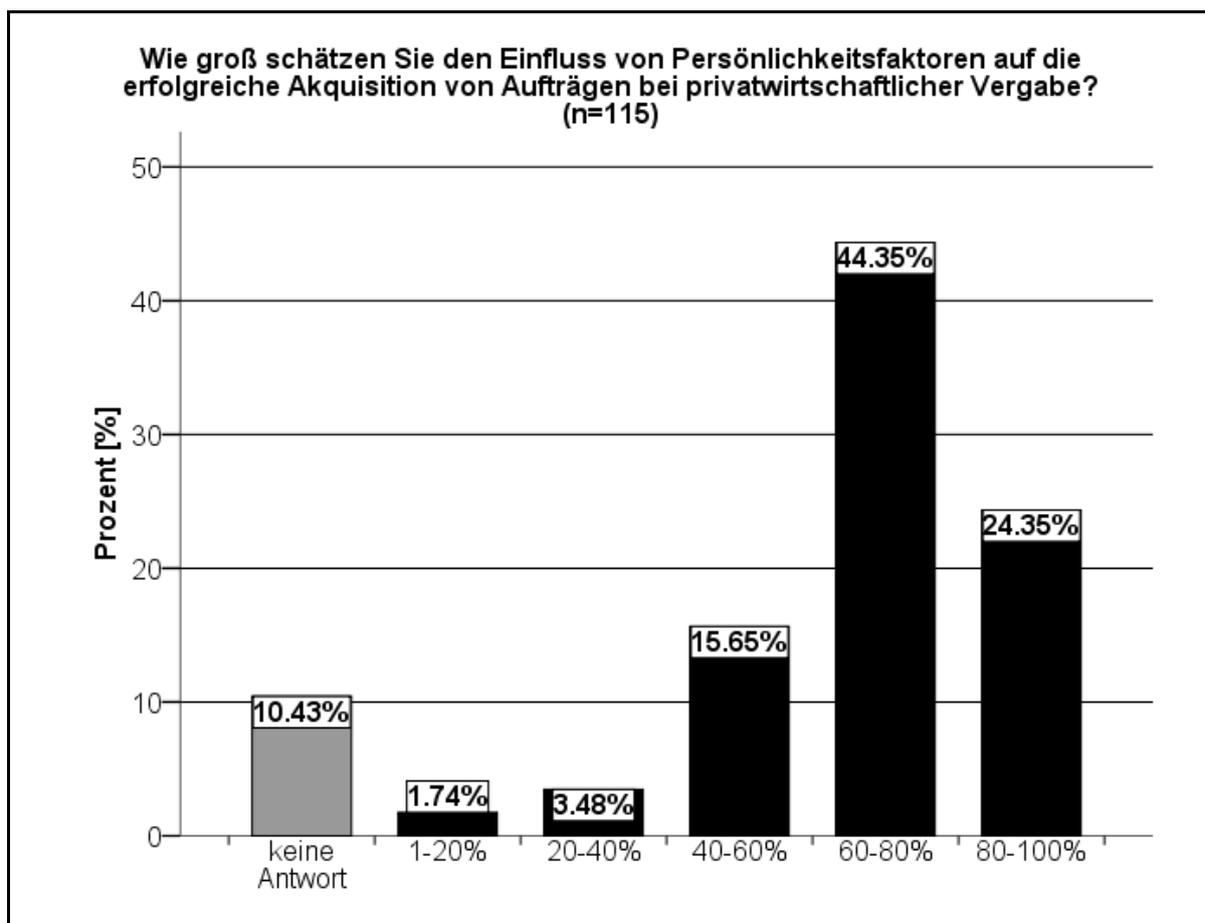


Abbildung 5-10: Frage Nummer 5 - Persönlichkeitsfaktoren bei privater Vergabe

Der Durchschnitt lag bei 65,93 % bei einer Standardabweichung von 28,19 %.

Besonders interessant ist, dass für mehr als 85 % der teilnehmenden Personen, welche diese Frage beantworteten haben, Persönlichkeitsfaktoren eine Bedeutung von mehr als 50 % haben.

#### 5.7.1.5 Frage 6: Erfolgsfaktoren (private Vergabe)

Bei dieser Frage konnten die teilnehmenden Personen aus einer Liste von 27 Faktoren die fünf für sie wichtigsten Faktoren für einen positiven Geschäftsabschluss bei privater Vergabe auswählen. Bei den fünf Faktoren kam es zu einer Reihung von eins (für den wichtigsten Faktor) bis zu fünf. In folgendem Diagramm sind jeweils die Faktoren, welche mit Priorität eins versehen wurden, dargestellt. 8,7 % der Studienteilnehmer beantworteten diese Frage nicht.

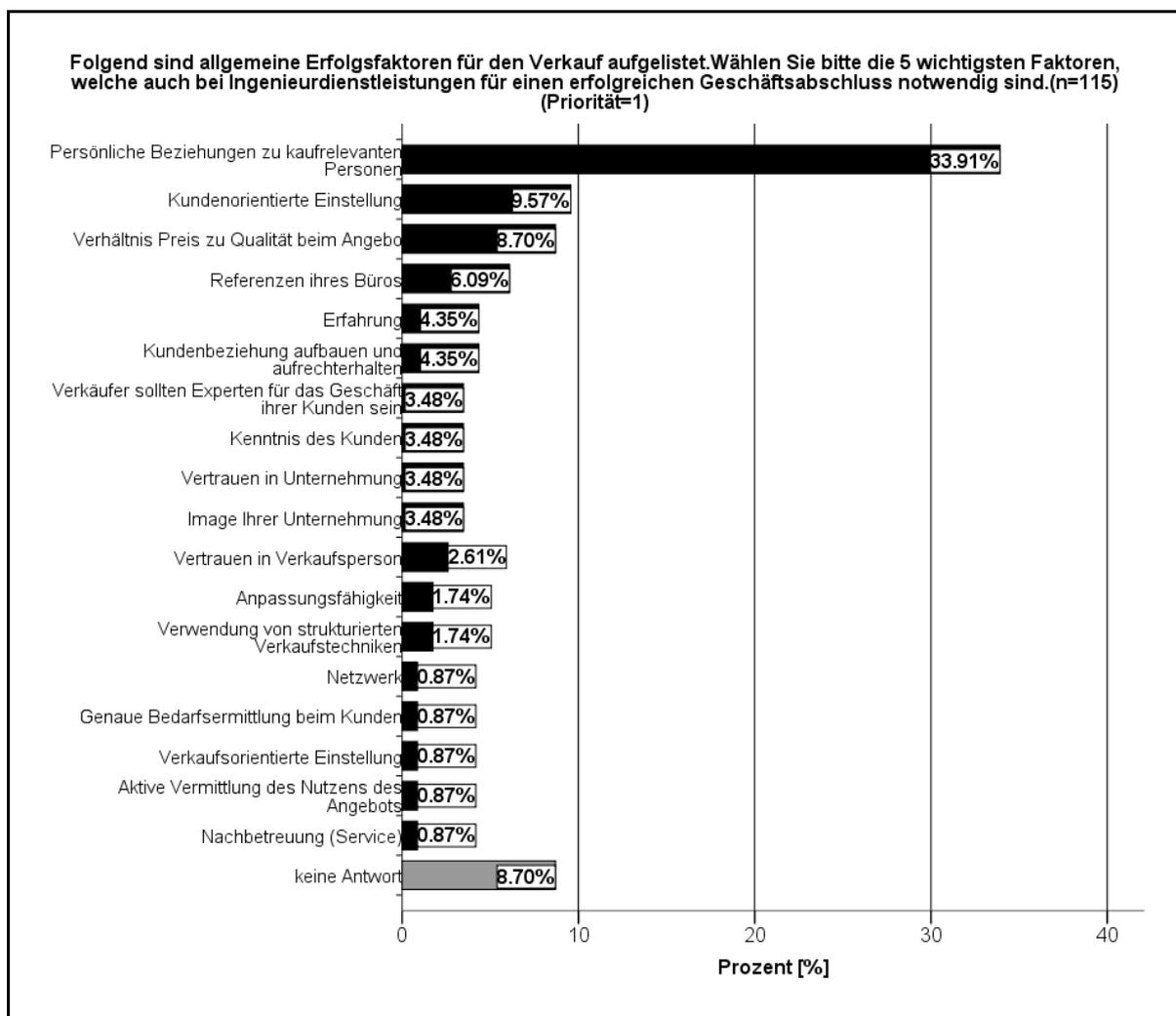


Abbildung 5-11: Frage Nummer 6 - Erfolgsfaktoren (Priorität eins)

Mit Abstand am öftesten wurde der Faktor „Persönliche Beziehung zu kaufrelevanten Personen“ genannt. Mit einigem Abstand folgen „Kundenorientierte Einstellung“, „Preis im Verhältnis zur Qualität“ und „Referenzen des Büros“ und bereits mit deutlichem Abstand „Erfahrung“.

Der große Abstand, mit dem der Faktor „Persönliche Beziehung“ als wichtigster (Priorität eins) genannt, wurde, sticht besonders heraus.

Werden alle Antworten zusammengefasst (insgesamt 521 Nennungen<sup>487</sup>), belegen dieselben Faktoren die ersten fünf Ränge, jedoch kam es hier zu Verschiebungen untereinander.

<sup>487</sup> Variable „m“ bezeichnet die Anzahl aller Nennungen.

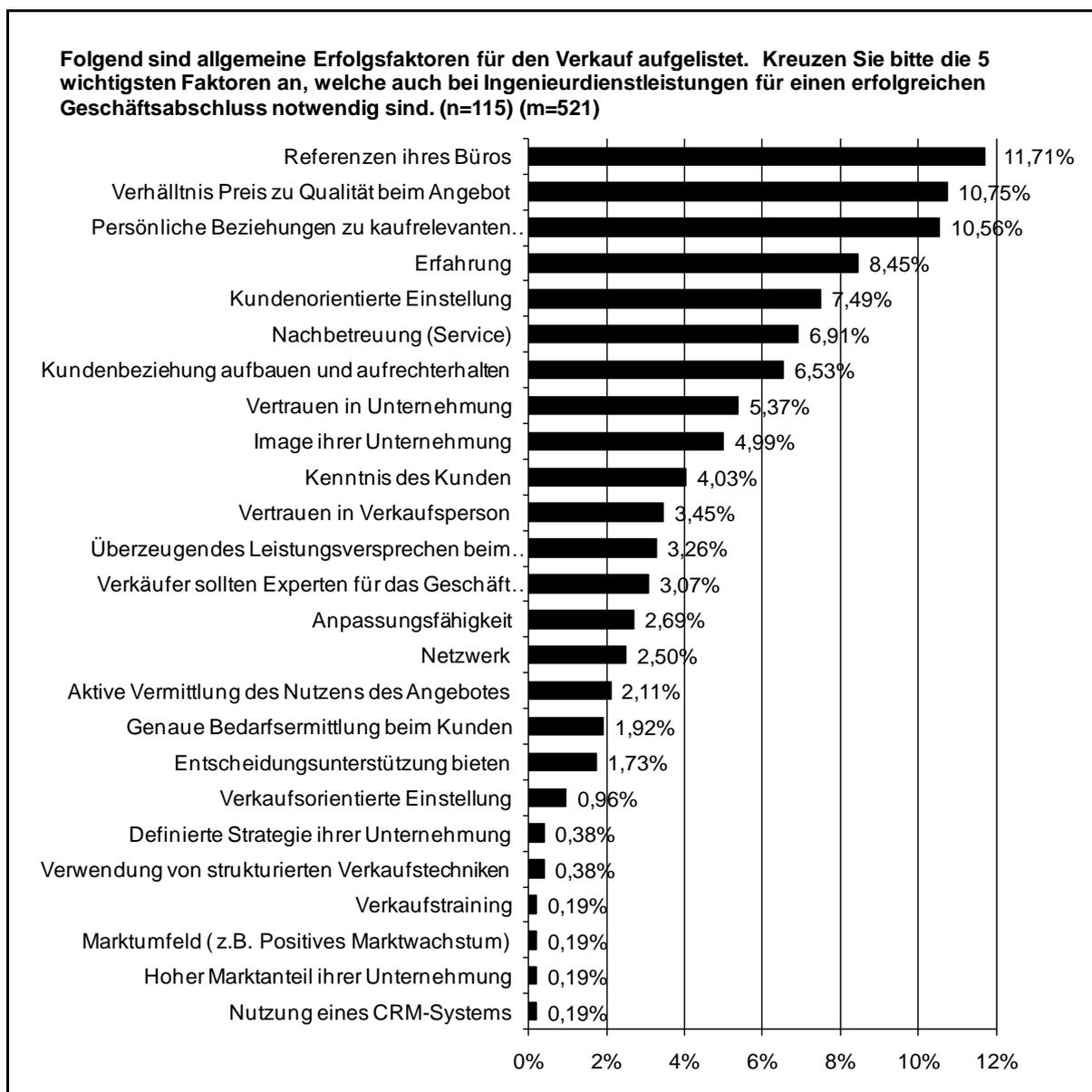


Abbildung 5-12: Frage Nummer 6 - Erfolgsfaktoren (alle Nennungen)

Diesmal wurde der Faktor „Referenzen des Büros“ insgesamt am häufigsten genannt. Der „Preis im Verhältnis zur Qualität“ steht an zweiter Stelle, „Persönliche Beziehung zu kaufrelevanten Personen“ an dritter. Mit gewissem Abstand folgen „Kundenorientierte Einstellung“ und „Erfahrung“. Man sieht, dass es in Summe betrachtet nicht nur ein zentraler Faktor alleine ist, der den Erfolg ausmacht.

Bei Frage 7 konnten die Teilnehmer anmerken, ob ein Erfolgsfaktor nicht berücksichtigt wurde und beschreiben, was konkret in der Liste fehlt.

Die vollständige Liste ist wieder im Anhang zu finden.

### 5.7.1.6 Frage 8: Persönlichkeitsfaktoren (öffentliche Vergabe)

Bei der Frage nach der Größe des Einflusses von Persönlichkeitsfaktoren konnte ein Prozentwert von 0 bis 100 eingegeben werden. Aus Darstellungsgründen wurde wie zuvor eine Zusammenfassung in 20er Schritten gewählt.

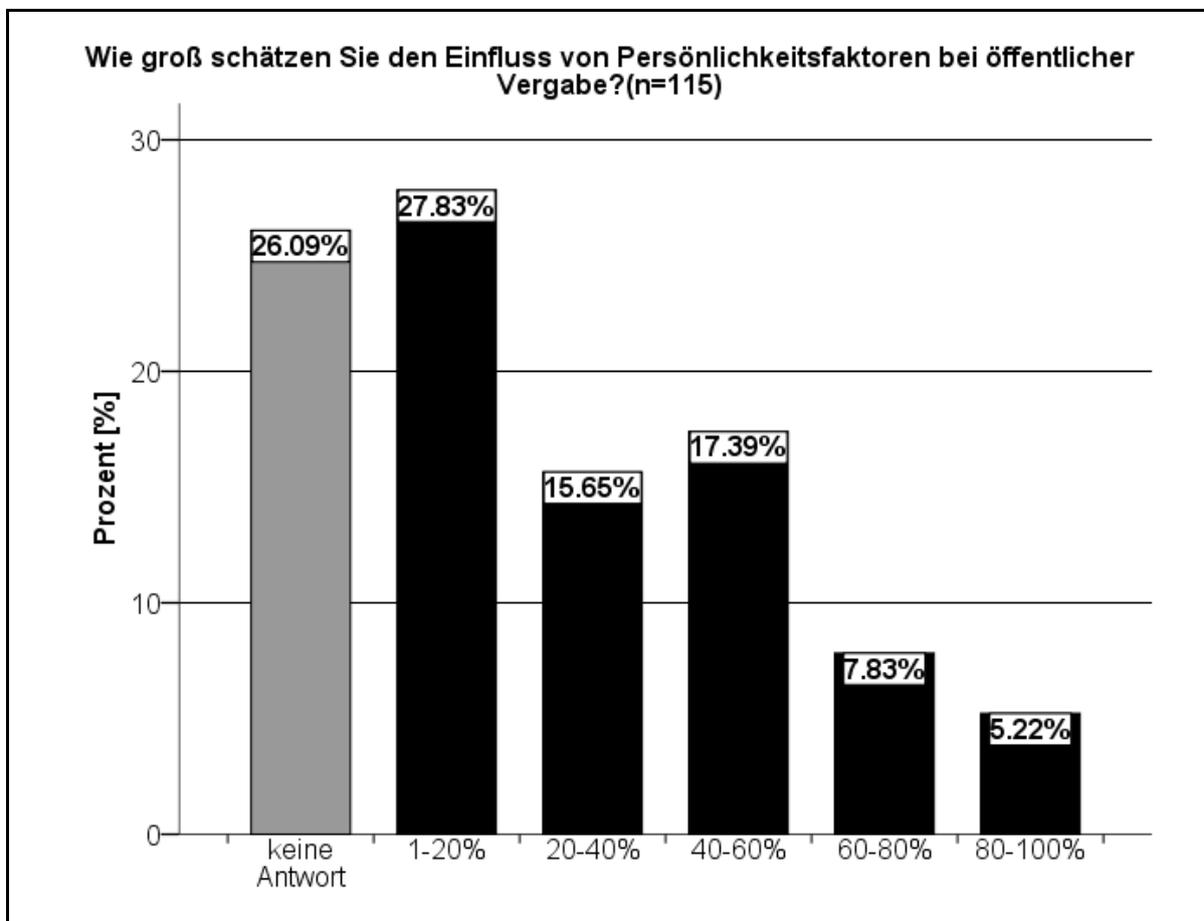


Abbildung 5-13: Frage Nummer 8 - Persönlichkeitsfaktoren bei öffentlicher Vergabe

Das durchschnittliche Ergebnis lag bei 28,19 % mit einer Standardabweichung von 28,58 %. Bei öffentlicher Ausschreibung ist der Anteil von Persönlichkeitsfaktoren logischerweise geringer, da durch das BVergG eine möglichst neutrale und objektive Darstellung fordert.

### 5.7.1.7 Frage 9: Erfolgsfaktoren (öffentliche Vergabe)

Bei dieser Frage konnten die Teilnehmer bei wie Frage 6 aus einer Liste von 27 Faktoren die fünf für sie wichtigsten Faktoren für einen positiven Geschäftsabschluss bei öffentlicher Vergabe auswählen. Bei den fünf Faktoren kam es auch hier wieder zu einer Reihung von 1 (für den wichtigsten Faktor) bis zu 5. In folgendem Diagramm sind jeweils die Faktoren, welche mit Priorität 1 versehen wurden, dargestellt. 18,26 % der Studienteilnehmer beantworteten diese Frage nicht.

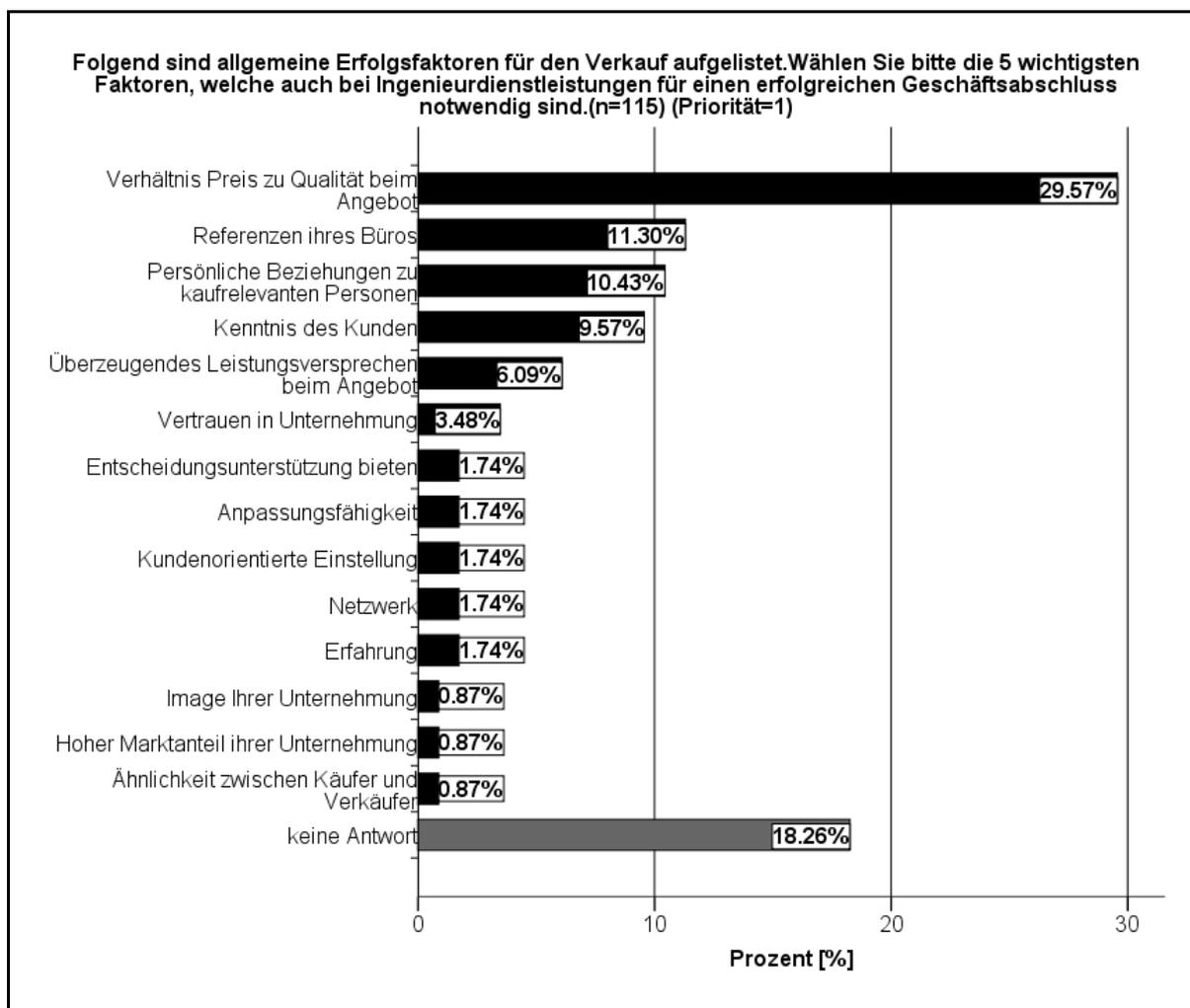


Abbildung 5-14: Frage Nummer 9 - Erfolgsfaktoren (Priorität eins)

Mit klarem Abstand als wichtigster Faktor wurde der Preis (im Verhältnis zur Qualität) genannt. „Referenzen des Büros“ und der Faktor „Persönliche Beziehung“ belegten bei dieser Frage die Ränge zwei und drei.

Werden alle Antworten zusammengefasst (bei dieser Frage gab es insgesamt 451 Nennungen), kam es ebenfalls zu Verschiebungen. Interessant ist, dass „Referenzen des Büros“ noch vor dem Faktor Preis (im Verhältnis zur Qualität) zu finden sind. „Persönliche Beziehung“ belegt wieder einen der vorderen Ränge.

Betrachtet man die Vorgaben, die durch die im zweiten Kapitel diskutierten Vergaberichtlinien für den öffentlichen Bereich entstehen, ist es klar, dass der „Preis“ mit Abstand den ersten Rang einnimmt. Auch „Referenzen“ können als Entscheidungskriterium herangezogen werden und finden sich auch dementsprechend in dieser Frage wider. Überraschend ist, dass „Persönliche Beziehungen“ bereits auf dem dritten Rang zu finden sind.

Folgend sind allgemeine Erfolgsfaktoren für den Verkauf aufgelistet. Kreuzen Sie bitte die 5 wichtigsten Faktoren an, welche auch bei Ingenieurdienstleistungen für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss notwendig sind. (n=115) (m=451)

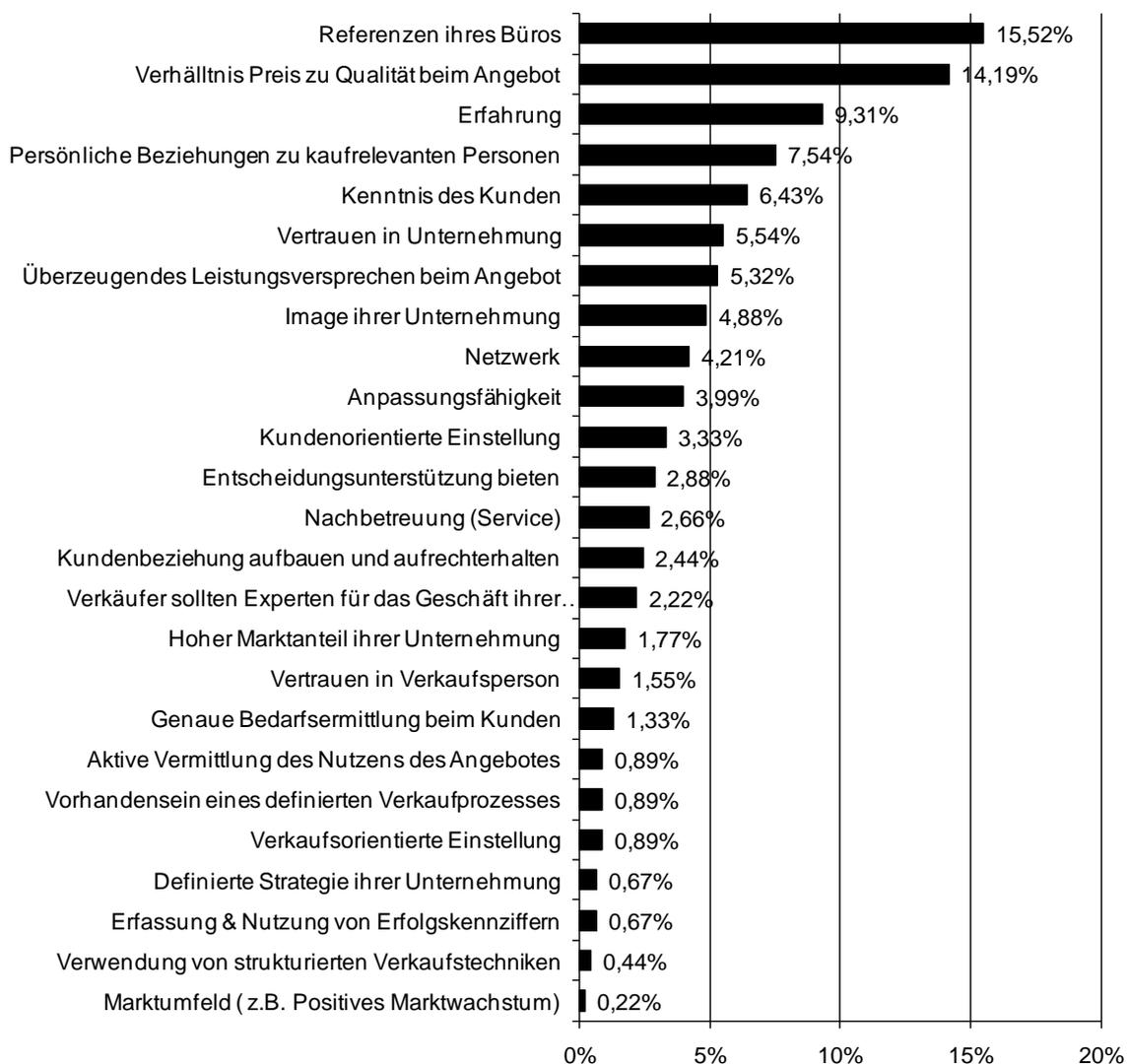


Abbildung 5-15: Frage Nummer 9 - Erfolgsfaktoren (alle Nennungen)

Hervorzuheben ist außerdem der Faktor „Erfahrung“. Dieser wurde kaum als wichtigster (Nummer eins) gereiht, belegt aber in Summe (siehe Abbildung 5-15: Frage Nummer 9 - Erfolgsfaktoren (alle Nennungen)) den dritten Rang.

Bei Frage 9 konnten die Teilnehmer anmerken, ob ein Erfolgsfaktor (bei öffentlicher Vergabe) nicht beachtet wurde und konnten ebenfalls beschreiben was in der Liste fehlt. Auffallend ist, dass viele Teilnehmer<sup>488</sup> zusätzlich zum Faktor „Preis - im Verhältnis zur

<sup>488</sup> Neun Studienteilnehmer: Siehe zusätzliche Nennungen (Tabelle: Siehe Anhang)

Qualität“ angemerkt haben, dass für sie nur der reine Preis als Kriterium in der Liste gefehlt hat.

Die vollständige Liste ist im Anhang zu finden.

#### 5.7.1.8 Frage 11: Anteil öffentlicher Vergabe

Es wurde auch abgefragt, wie groß der Anteil an öffentlichen Aufträgen bei den Studienteilnehmern ist. In etwa ein Drittel der Studienteilnehmer haben hauptsächlich öffentliche Aufträge, zwei Drittel haben kaum öffentliche Aufträge. Es fällt auf, dass sich die meisten Firmen spezialisiert haben (eher öffentlich oder eher privat).

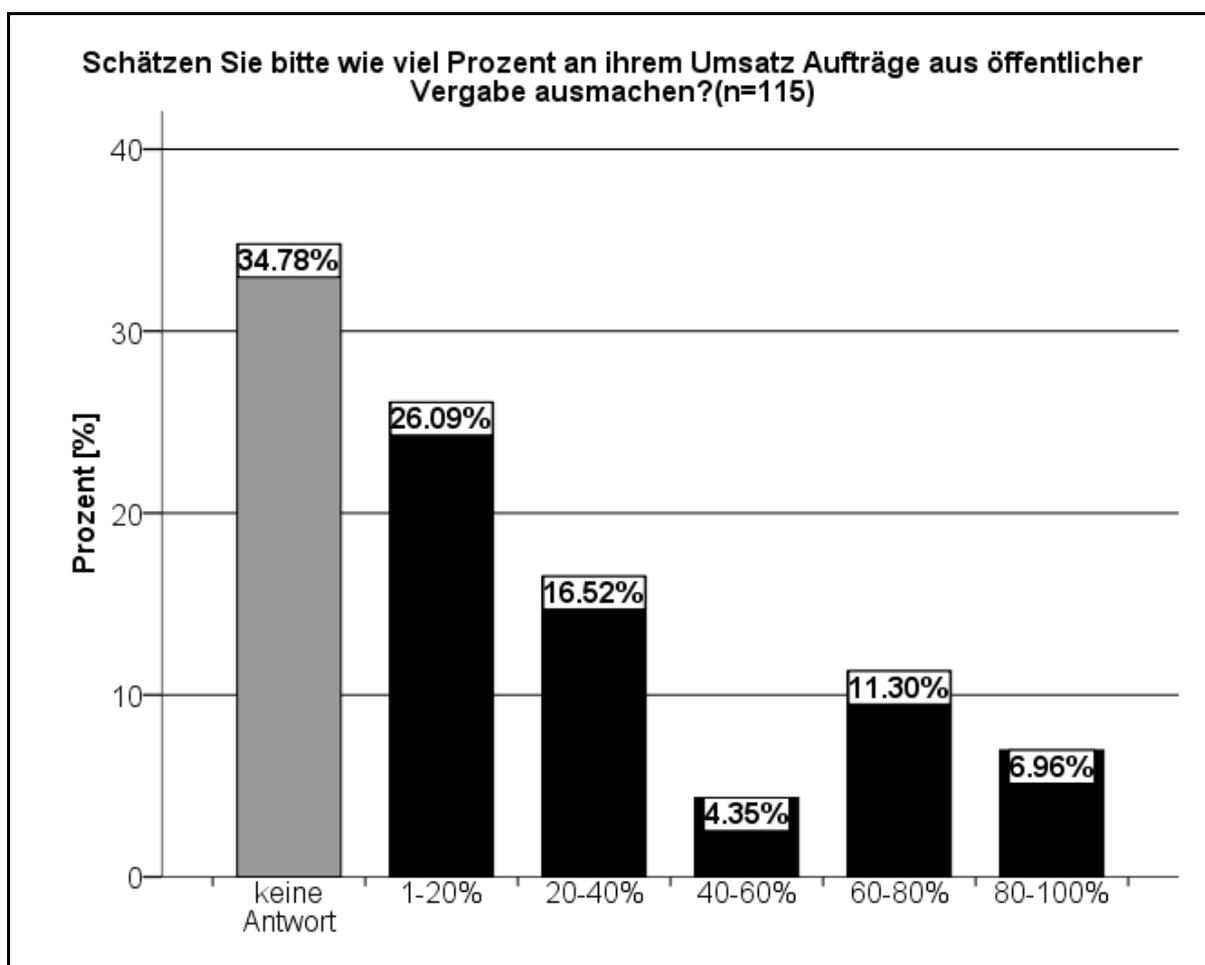


Abbildung 5-16: Frage Nummer 11 - Anteil Aufträge aus öffentlicher Vergabe

Bei der Eingabe der Antwort konnte ein Prozentwert von 0 bis 100 angegeben werden. In der Darstellung erfolgte eine Zusammenfassung in 20er Schritten.

### 5.7.1.9 Frage 12: Umsatzrentabilität

Damit sich alle Teilnehmer bei der Frage nach der Umsatzrentabilität auf das Gleiche beziehen, wurde in der Umfrage die Definition<sup>489</sup> der Österreichischen Nationalbank angegeben.<sup>490</sup>

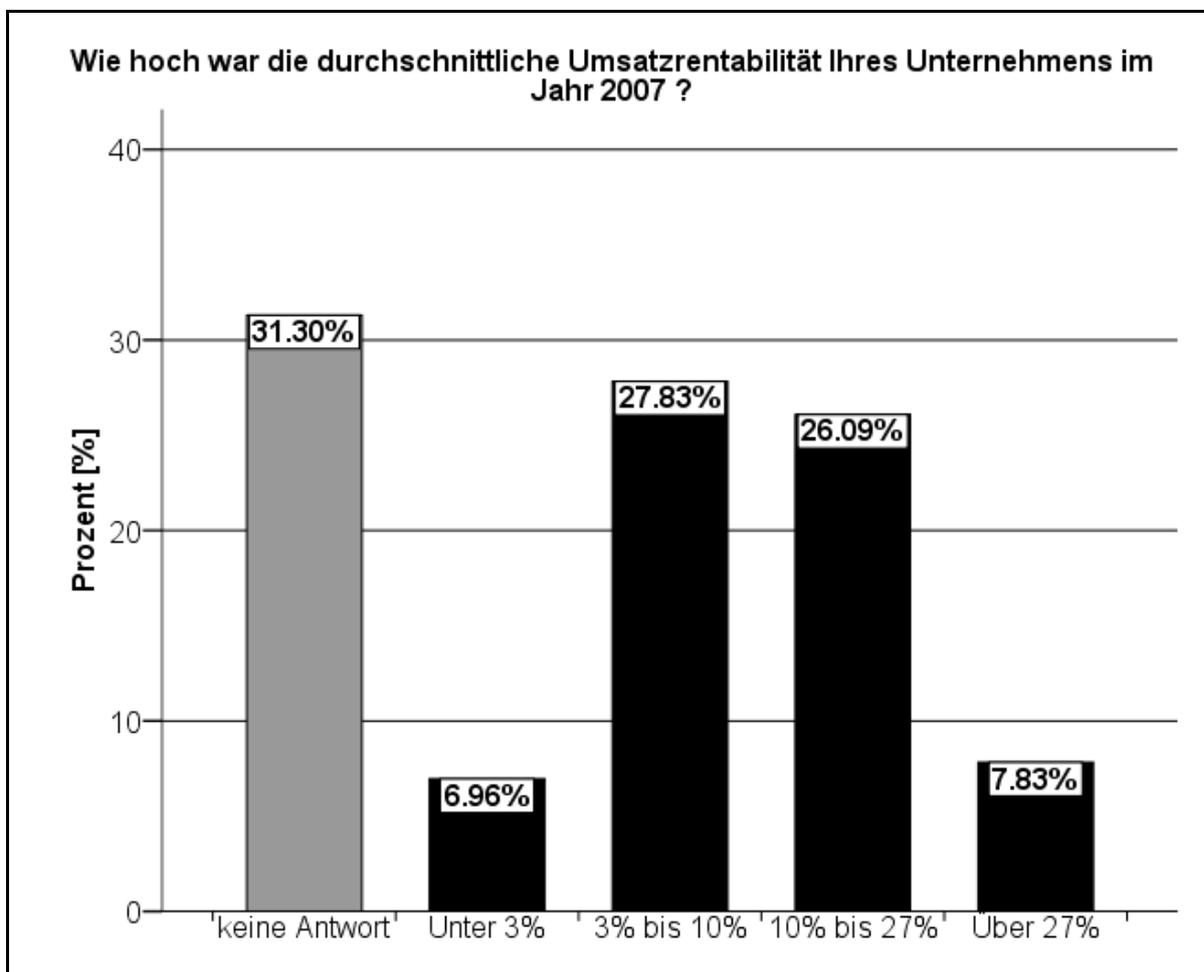


Abbildung 5-17: Frage Nummer 12 - Umsatzrentabilität (2007)

Die Grenzen 3 %, 10 % und 27 % kamen derart zustande, dass im Jahresabschlusskennzahlensystem<sup>491</sup> der Österreichischen Nationalbank die Werte für die Umsatzrentabilität analysiert wurden. Der Median lag für Unternehmungen aus dem Untersuchungsbereich bei 9,94 %, das untere Quartil lag bei 2,50 % und das obere Quartil bei 27,23 %. Aus diesem Grund wurden die Werte für die Umfrage mit „bis zu 3 %“, „3 bis 10 %“, „10 bis 27 %“ und „über 27 %“ festgelegt.

In der Auswertung ist zu sehen, daß der Median gut mit der zitierten Statistik übereinstimmt, für die sehr erfolgreichen bzw. nur wenig erfolgreichen Unternehmungen jedoch

<sup>489</sup>Umsatzrentabilität = Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit \* 100 / Nettoerlöse

<sup>490</sup>[http://www.oenb.at/de/stat\\_melders/datenangebot/realwirtschaft/jahresabschlusskennzahlen/definition\\_der\\_kennzahlen.jsp](http://www.oenb.at/de/stat_melders/datenangebot/realwirtschaft/jahresabschlusskennzahlen/definition_der_kennzahlen.jsp) Abfrage am 15.12.2009

<sup>491</sup><http://www.oenb.at/ebusinessjahresabschluss/ratioaut> Abfrage am 15.12.2009

eine Tendenz zur Mitte festzustellen ist, wenn man einen Vergleich mit dem Jahresabschlusskennzahlensystem der Österreichischen Nationalbank anstellt.

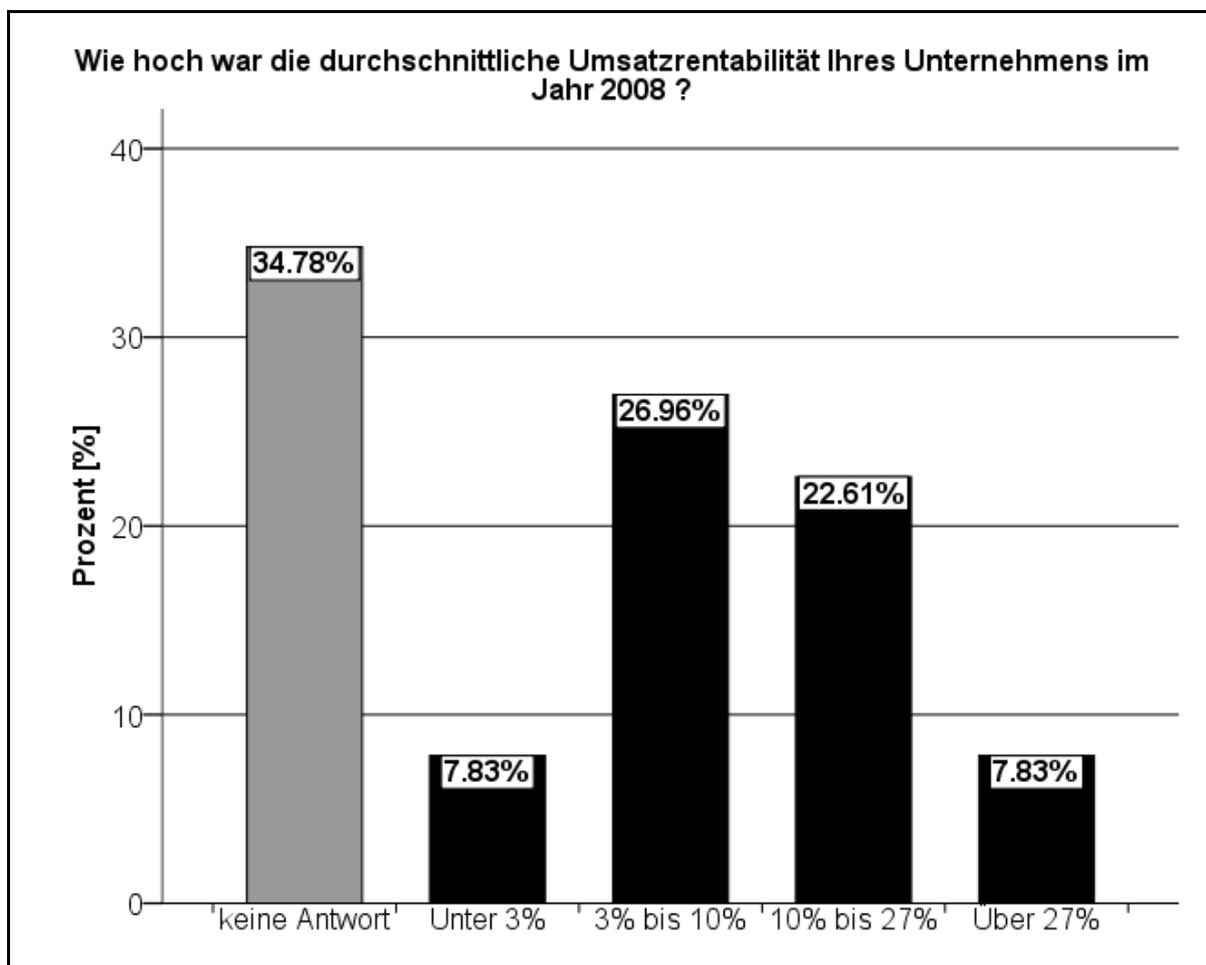


Abbildung 5-18: Frage Nummer 12 - Umsatzrentabilität (2008)

Um in weiterer Folge auch Vergleiche über die Entwicklung anstellen zu können, wurde die Umsatzrentabilität von zwei Jahren erfasst. Hierbei kam es zu keinen großen Unterschieden, verglichen mit dem Vorjahr.

#### 5.7.1.10 Frage 13: Position in der Unternehmung

Hauptsächlich wurde der Fragebogen von der Geschäftsführung ausgefüllt. In der Position „Sonstige“ bei der eine Texteingabe möglich war, kam mehrmals die Antwort „Büroleiter“ und einmal die Antwort „technischer Leiter“ und einmal die Angabe „Planung“.

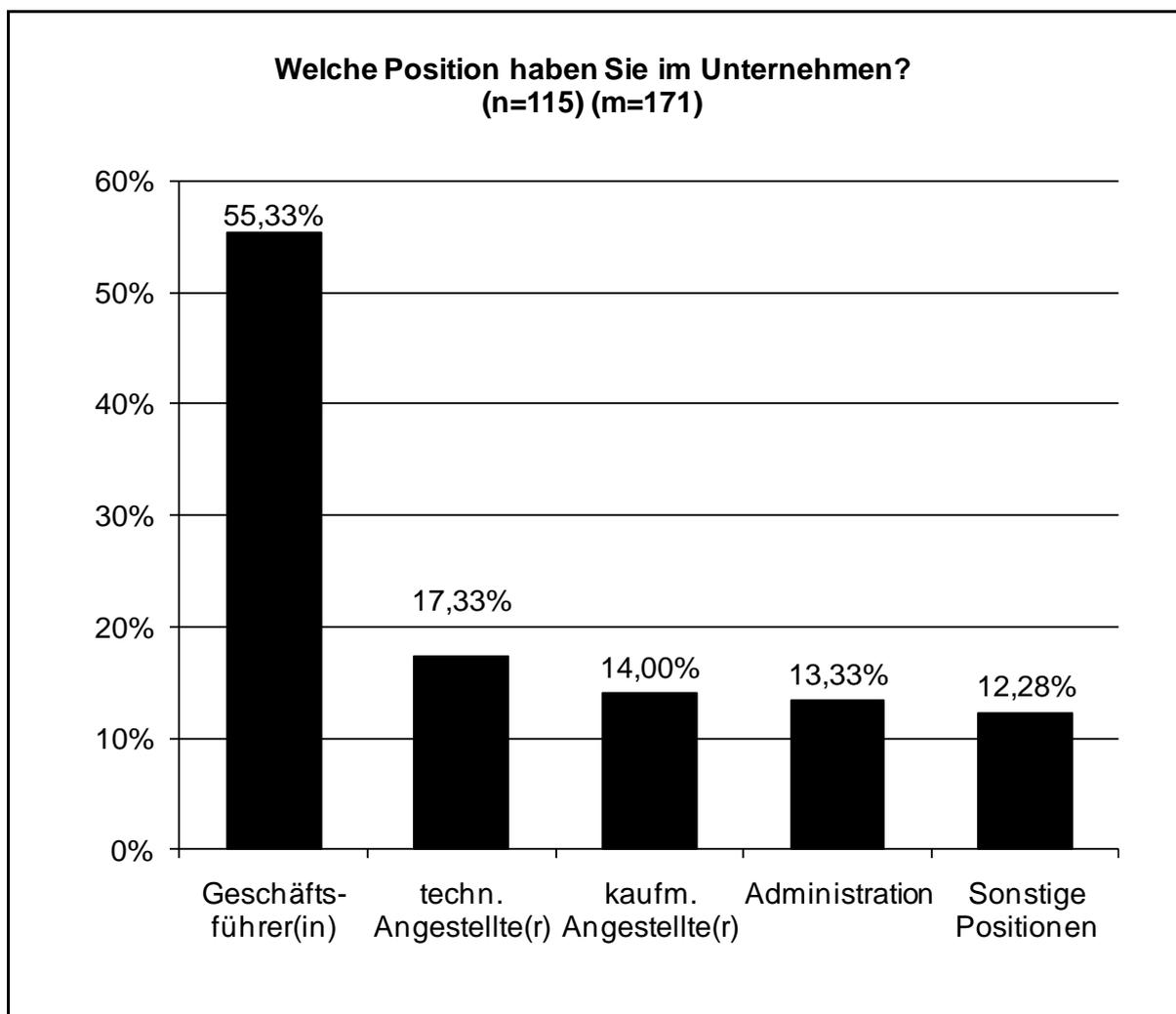


Abbildung 5-19: Frage Nummer 13 - Position in der Unternehmung

Diese Frage diente als Kontrollvariable. Der gesamte Fragenkomplex richtet sich an Personen, welche auf der einen Seite Erfahrung im Abschluss von Geschäften haben und auf der anderen Seite auch einen Einblick in Unternehmensdaten haben.

#### 5.7.1.11 Frage 14: Umsatz und Frage 15: Beschäftigte

Aus den auf der Herold Marketing CD<sup>492</sup> ersichtlichen Daten (ca. Grundgesamtheit) wurde der Umsatz sowie die durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten berechnet. Die Ergebnisse aus der Grundgesamtheit<sup>493</sup> stimmen mit den Ergebnissen der Studie überein, so dass die Studie auch in diesem Fall als repräsentativ angesehen werden kann.

<sup>492</sup> Herold Marketing CD business Version 02/2008

<sup>493</sup> Ø Umsatz der Grundgesamtheit in €: 1.233.774,99 und Ø Anzahl der Beschäftigten:11,01

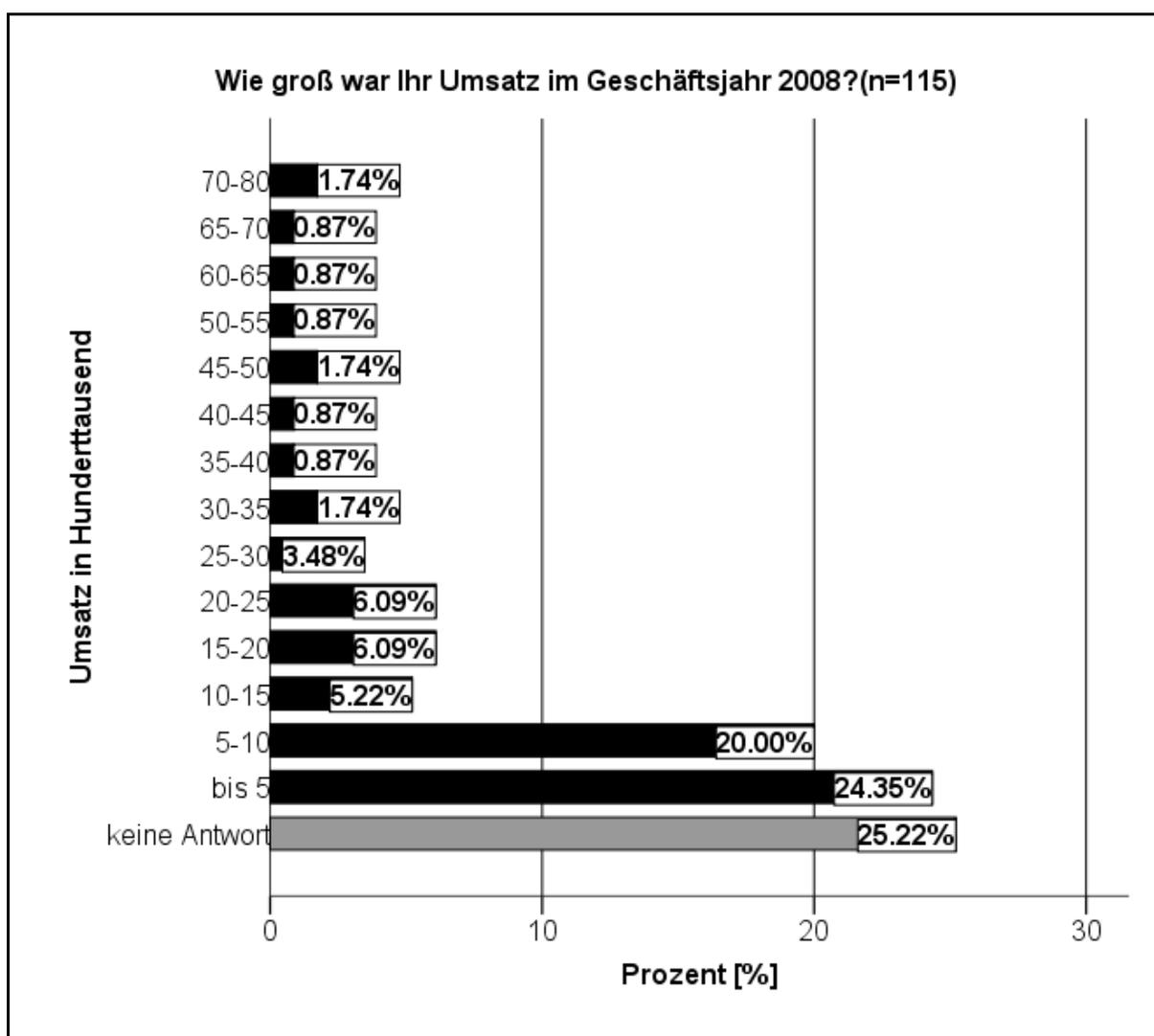


Abbildung 5-20: Frage Nummer 14 - Umsatz (2008)

In Abbildung 5-20: Frage Nummer 14 ist dargestellt, wie viel Prozent der Unternehmungen in welcher Umsatzklasse zu finden sind. Der durchschnittliche Umsatz eines Ingenieurbüros betrug € 1.268.260,-<sup>494</sup> bei durchschnittlich 12 Beschäftigten<sup>495</sup>.

Auf die Anzahl der Beschäftigten bezogen ergibt dies einen Wert von € 105.611,- an Umsatz pro Mitarbeiter.

Zum Vergleich: Aus der Herold Marketing CD, von welcher die Daten über die Kontaktadressen und weitere Informationen genommen wurden, errechnete sich ein durchschnittlicher Umsatz pro Beschäftigtem von € 112.043,- bei durchschnittlich 11 Beschäftigten.<sup>496</sup>

<sup>494</sup> Standardabweichung Umsatz: 2,020.725

<sup>495</sup> Standardabweichung Beschäftigte: 15,61

<sup>496</sup> Die Daten der Herold Marketing CD wurden als Grundgesamtheit genommen. Aus diesen Daten errechnete sich, dass 10,8 Personen pro Unternehmung beschäftigt sind und der Ø Umsatz pro Beschäftigtem € 112.043,- beträgt.

Bei Frage 15 wurde nach der Anzahl der Beschäftigten gefragt. Aus Gründen der Übersichtlichkeit ist das Histogramm in 10er Schritten dargestellt.

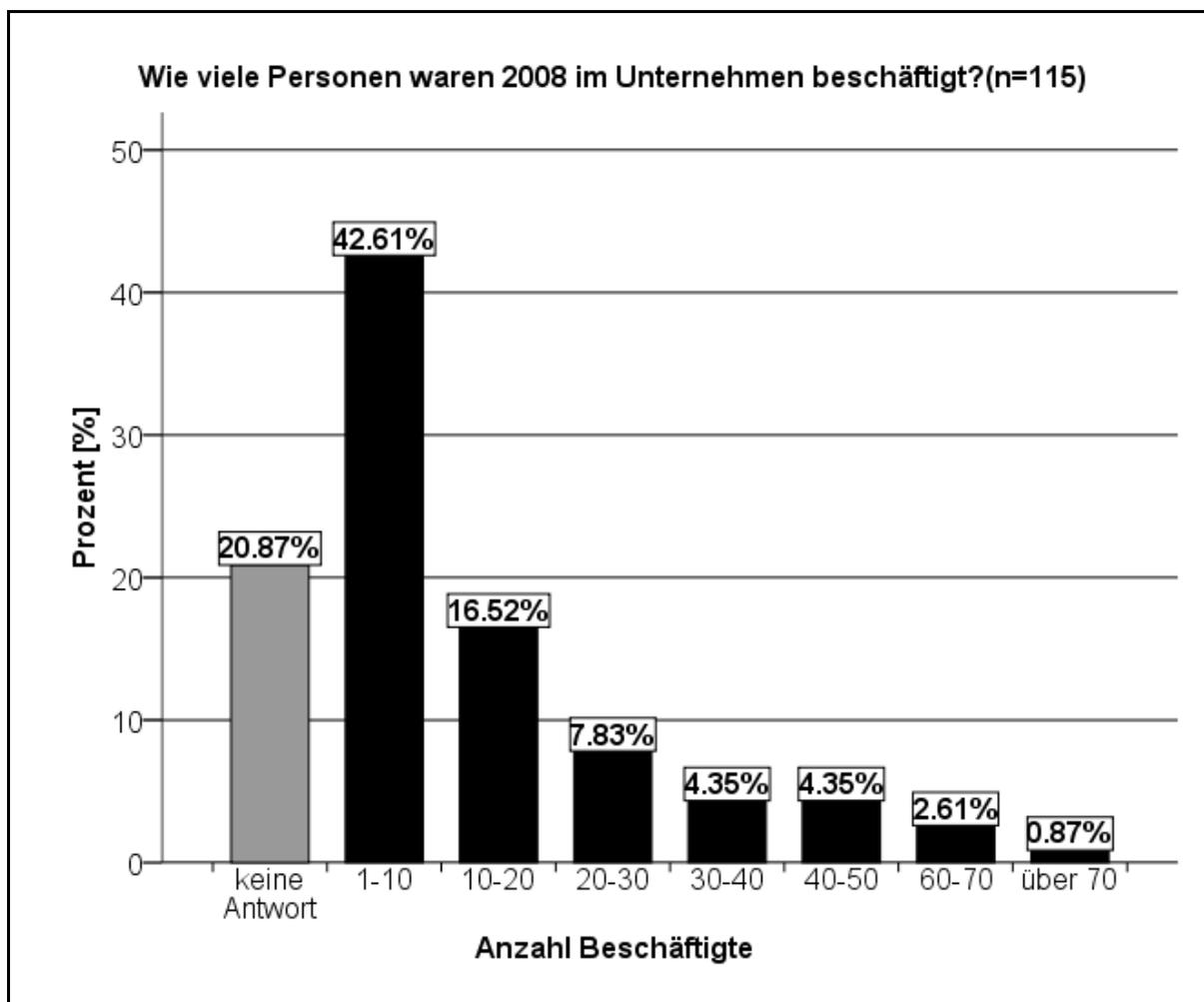


Abbildung 5-21: Frage Nummer 15 - Beschäftigte

Wie aus der Fragestellung erkennbar<sup>497</sup>, haben nur kleine und mittlere Unternehmen (KMU<sup>498</sup>) an der Studie teilgenommen.

Ebenso wie bei der Frage nach der Umsatzrentabilität wurden der Umsatz und die Anzahl der Beschäftigten für jeweils zwei Jahre abgefragt (2007 und 2008). Da im deskriptiven Teil keine signifikanten Unterschiede auftraten, wurden die Werte für 2007 nicht dargestellt.

<sup>497</sup> Es wurde weder die Bilanzsumme abgefragt, noch ob es sich um verbundene Unternehmen handelt.

<sup>498</sup> „Die Größenklasse der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) setzt sich aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft.“ Amtsblatt der Europäischen Union, Aktenzeichen K(2003) 1422, (2003/361/EG), Anhang Artikel 2

### 5.7.1.12 Fehlende Faktoren

Ergänzungen und Anmerkungen der Teilnehmer wie „keine zusätzlichen“ oder „0“ wurden in die folgende Aufzählung nicht aufgenommen. Bei öffentlicher Vergabe gab es 21 zusätzliche Nennungen und bei privatwirtschaftlicher Vergabe wurden 18 zusätzliche Nennungen gezählt.

Exemplarisch werden einige dieser Faktoren aufgezählt, bezüglich der kompletten Liste wird auf den Anhang verwiesen. Es werden hier nur jene Ergänzungen wiedergegeben, zu denen es aus Sicht des Autors keine Entsprechung bei den bereits angegebenen Faktoren gab. Zu den Faktoren bei privatwirtschaftlicher Vergabe gab es folgende Ergänzungen: Geschwindigkeit und Flexibilität; Sympathie; Aufrechte Geschäftsbeziehung und zufriedenstellende Abwicklung früherer Aufträge; Zuverlässigkeit; genaue Bedarfsermittlung mit Kundenwunsch abstimmen; Handschlagqualität; Hohe Ausbildung der Mitarbeiter; Kreativitätsfähigkeit zu begeistern und Ideen transparent und verständlich zu übermitteln; Mundpropaganda - Weiterempfehlung eines zufriedenen Kunden; Netzwerken als Kundenbindungsstrategie; Persönliche Referenzen; Termintreue; Kundenorientiertes Claim-Management; Werb- und Marketingmaßnahmen, Fachvorträge und Publikationen; Zielorientierte Beratung.

Bei öffentlicher Vergabe bezogen sich alle Zusatzangaben darauf, dass der Preis als das wichtigste, in manchen Ausführungen auch das einzige Entscheidungskriterium bleibt. Der Faktor Preis konnte zwar ausgewählt werden, jedoch war es den Teilnehmer offensichtlich wichtig, diesen Punkt ein weiteres Mal herauszustreichen.

## 5.7.2 SCHLIESSENDE STATISTIK

Datengewinnung und Datenauswertung sollen zu dem Zweck erfolgen, zuvor aufgestellte Hypothesen durch eine Konfrontation mit den gewonnenen Daten zu prüfen, um so zu einem Bestand von gesicherten allgemeinen Aussagen über die Realität zu gelangen, aus denen anschließend individuelle Problemlösungen in der Praxis deduziert werden können.<sup>499</sup>

„Die induktive Statistik – auch schließende Statistik genannt – versucht, durch geeigneten Einbezug von Wahrscheinlichkeitstheorie und Stochastik über die erhobenen Daten hinaus allgemeine Schlußfolgerungen für umfassendere Grundgesamtheiten zu ziehen.“<sup>500</sup> Demgemäß wurden zusätzlich folgende Hypothesen erstellt, obwohl das primäre Untersuchungsziel die Ermittlung der zentralen Faktoren für einen erfolgreichen Geschäftsabschluß war und zusätzlich überprüft werden sollte, ob Faktoren bei der Literaturrecherche übersehen wurden.

### 5.7.2.1 Beschreibung der Hypothesen

Die bereits im vorigen Kapitel aufgestellten Hypothesen zum Thema Verkaufsprozess lauten:

$H_{(P)1}$ : Wenn es in der Unternehmung einen definierten Verkaufsprozess gibt, dann ist diese erfolgreicher.

$H_{(P)2}$ : Wenn es in der Unternehmung einen definierten Akquisitionsprozess gibt, dann ist diese erfolgreicher.

$H_{(P)3}$ : In Kleinstunternehmen<sup>501</sup> wurde der Verkaufsprozess weniger oft definiert als in kleinen und mittleren Unternehmungen.

### 5.7.2.2 Abhängige Variable

Als abhängige Variable wurde wie vorhin beschrieben die Umsatzrentabilität verwendet. Die Trennung in die Gruppe der erfolgreichen Unternehmungen und in die Gruppe der wenig erfolgreichen Unternehmungen erfolgte anhand des Median.

### 5.7.2.3 Testergebnisse

Um zu überprüfen, ob sich die Gruppe der erfolgreichen Unternehmungen von den wenig erfolgreichen Unternehmungen hinsichtlich der Prozessdefinition unterscheiden, wurde ein Mann-Whitney-U Test durchgeführt sowie Kreuztabellen erstellt.

<sup>499</sup> KUBICEK, HERBERT (März 1976), S.6

<sup>500</sup> FAHRMEIR, LUDWIG (1997), S.12

<sup>501</sup> Weniger als 10 Beschäftigte und weniger als € 10 Mio. Umsatzerlöse (oder < € 10 Mio. Bilanzsumme)

Anhand der Kreuztabellen kann noch keine Aussage getroffen werden, denn die Unterschiede, welche sich ergeben haben, waren nicht signifikant. Im Fall der definierten Prozesse kam es sogar zu dem Ergebnis, dass innerhalb der Gruppe der erfolgreichen Unternehmungen weniger definierte Prozesse vorhanden waren. Die Chi-Quadrat Tests welche mit den Kreuztabellen errechnet wurden, brachten in beiden Fällen keine signifikanten Ergebnisse.<sup>502</sup>

n=73		Erfolg		Gesamt
		wenig erfolgreich	erfolgreich	
Gibt es in ihrer Unternehmung einen definierten Akquisitionsprozess?	Ja	43,6%	29,4%	37,0%
	Nein	56,4%	70,6%	63,0%
Gesamt		100,0%	100,0%	100,0%

n=69		Erfolg		Gesamt
		wenig erfolgreich	erfolgreich	
Gibt es in ihrem Unternehmen einen definierten Verkaufsprozess?	Ja	24,3%	21,9%	23,2%
	Nein	75,7%	78,1%	76,8%
Gesamt		100,0%	100,0%	100,0%

Abbildung 5-22: Kreuztabellen definierter Prozess zu Erfolg

Beim U-Test kam es ebenfalls in beiden Fällen zu nicht signifikanten Ergebnissen:

- Definierter Akquisitionsprozess:  $U=569,00$   $z=-1,243$   $p=0,214$  n.s.
- Definierter Verkaufsprozess:  $U=577,00$   $z=-0,239$   $p=0,811$  n.s.

$H_{(P)1}$  und  $H_{(P)2}$  in denen vermutet wurde, dass das Vorhandensein eines definierten Prozesses in Verbindung zu Erfolgskenngrößen steht, konnten nicht bestätigt werden.

Auch anhand der folgenden Korrelationsmatrix (siehe Abbildung 5-23) ist erkennbar, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen den definierten Prozessen und dem Erfolg besteht. Ein hochsignifikanter und auch starker Zusammenhang besteht zwischen zwei und drei. Das bedeutet, dass ein definierter Akquisitionsprozess und ein definierter Verkaufsprozess einhergehen.

<sup>502</sup> Definierter Akquisitionsprozess zu Erfolg: Chi-Quadrat 1,567 df=1  $p=0,211$  n.s.

Definierter Verkaufsprozess zu Erfolg: Chi-Quadrat 0,058 df=1  $p=0,10$  n.s.

Korrelationen Spearman-Rho			1	2	3
1	Erfolg	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	1,000 . 75		
2	Definierten Akquisitions- prozess	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	,146 ,108 73	1,000 . 106	
3	Definierter Verkaufs- prozess	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	,029 ,407 69	<b>,404**</b> ,000 99	1,000 . 99

Abbildung 5-23: Korrelationen Prozess - Erfolg

Im Fall der Vermutung, dass in Kleinstunternehmungen weniger definierte Prozesse vorhanden sind, wurde ebenfalls ein U-Test durchgeführt. Es kam ebenfalls in beiden Fällen zu nicht signifikanten Ergebnissen:

- Definierter Akquisitionsprozess:  $U=795,00$   $z=-1,373$   $p=0,174$  n.s.
- Definierter Verkaufsprozess:  $U=770,00$   $z=-0,925$   $p=0,355$  n.s.

Damit kann auch  $H_{(p)3}$  nicht bestätigt werden.

Korrelationen Spearman-Rho			1	2	3
1	Klassen- einteilung	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	1,000 . 91		
2	Definierten Akquisitions- prozess	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	-,157 ,074 86	1,000 . 106	
3	Definierter Verkaufs- prozess	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	-,035 ,378 82	<b>,404**</b> ,000 99	1,000 . 99

Abbildung 5-24: Korrelationen Prozess - Klasseneinteilung

In Abbildung 5-24 ist eine Korrelationsmatrix zwischen der Größenklasse und den Prozessen dargestellt. Es fällt auf, dass auch hier keine signifikanten Ergebnisse errechnet wurden.

## 5.8 FAZIT ZU EMPIRIE I

Folgend wird eine kurze Zusammenfassung gegeben und aus der nach Interpretation des Autors das weitere Vorgehen festgelegt.

### 5.8.1 ZUSAMMENFASSUNG: PERSÖNLICHKEITSFAKTOREN SIND WICHTIG

Zentrale Aussagen: Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Teilnehmer den Persönlichkeitsfaktoren einen großen Einfluß auf das Zustandekommen eines positiven Geschäftsabschlusses zuschreiben und es kann aus der Rückmeldung der Teilnehmer eine Tendenz festgestellt werden welche Faktoren wichtig sind.

#### 5.8.1.1 Persönlichkeitsfaktoren haben einen gewichtigen Einfluss!

Die Studienteilnehmer waren im Durchschnitt der Meinung, daß Persönlichkeitsfaktoren bei privater Vergabe zu zwei Drittel für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss verantwortlich sind und bei öffentlicher Vergabe immerhin beinahe ein Drittel ausmachen.

#### 5.8.1.2 Reihung der Erfolgsfaktoren

Unabhängig von der Art des Auftrags wurden folgende Faktoren am häufigsten genannt:

- „Referenzen“,
- „Preis/Leistung“ und
- „persönliche Beziehung zu kaufrelevanten Personen“.

Diese drei Faktoren sind – unabhängig von öffentlicher oder privater Vergabe – immer unter den ersten vier Plätzen zu finden.

Zu den weiteren Faktoren: „Erfahrung“ wurde vor allem bei privater Vergabe hoch bewertet und belegt insgesamt Rang 4. Auf dem fünften Rang – bereits mit deutlichem Abstand - steht der Faktor „kundenorientierte Einstellung“.

Der Faktor „Vertrauen in die Verkaufsperson“ belegt in dieser Studie durchwegs die hinteren Ränge,<sup>503</sup> jedoch umfasst einer der TOP-3-Faktoren - „persönliche Beziehung“ mehrere Komponenten<sup>504</sup>, unter anderem auch Vertrauen.

Interessant ist, dass „Vertrauen in die Unternehmung“ immer besser gewertet wurde als „Vertrauen in die Verkaufsperson“.

---

<sup>503</sup> Siehe Abbildung 5-11, Abbildung 5-12, Abbildung 5-14 und Abbildung 5-15

<sup>504</sup> Vgl. ZUNK, BERND MARKUS (2009), S.166 ff.: Vertrauen als zentrale Komponente einer Geschäftsbeziehung

Liste der abgefragten Erfolgsfaktoren	Anzahl Nennungen			Rang nach $\Sigma$
	Priv.	Öffentl.	$\Sigma$	
Verwendung von strukturierten Verkaufstechniken	2	2	4	
Persönliche Beziehungen zu kaufrelevanten Personen	55	34	89	3
Kenntnis des Kunden	21	29	50	7
Verkaufsorientierte Einstellung	5	4	9	
Anpassungsfähigkeit	14	18	32	12
Kundenorientierte Einstellung	39	15	54	5
Verkäufer sollten Experten für das Geschäft ihrer Kunden sein	16	10	26	
Ähnlichkeit zwischen Käufer und Verkäufer	0	1	1	
Erfahrung	44	42	86	4
Vertrauen in Verkaufsperson	18	7	25	
Vertrauen in Unternehmung	28	25	53	6
Referenzen ihres Büros	61	70	131	1
Vorhandensein eines definierten Verkaufsprozesses	0	4	4	
Nutzung eines CRM-Systems	1	0	1	
Erfassung & Nutzung von Erfolgskennziffern	0	3	3	
Verhältnis Preis zu Qualität	56	64	120	2
Definierte Strategie ihrer Unternehmung	2	3	5	
Image Ihrer Unternehmung	26	22	48	8
Kundenbeziehung aufbauen und aufrechterhalten	34	11	45	10
Genauere Bedarfsermittlung beim Kunden	10	6	16	
Vermittlung des Nutzens des Angebots	11	4	15	
Entscheidungsunterstützung bieten	9	13	22	
Nachbetreuung (Service)	36	12	48	8
Hoher Marktanteil	1	8	9	
Marktumfeld (Positives Marktwachstum)	1	1	2	
Verkaufstraining	1	0	1	
Überzeugendes Leistungsversprechen beim Angebot	13	19	32	12
Netzwerk	17	24	41	11

Abbildung 5-25: Zusammenfassung der Erfolgsfaktornennungen

In obiger Darstellung ist die Anzahl an Nennungen für einen Erfolgsfaktor zusammenfassend dargestellt. Es gibt eine Untergliederung in die Nennungen bei privatwirtschaftlicher Vergabe, in die Nennungen bei öffentlicher Vergabe und die Summe aus den beiden Spalten (=Nennungen Insgesamt). In der Spalte rechts außen werden die zwölf meistgenannten Faktoren nach der Anzahl an Nennungen insgesamt (unabhängig von der Art der Vergabe) gereiht. Dies ist in der Abbildung 5-26: „Erfolgsfaktoren: Nennungen insgesamt grafisch dargestellt.

**Private Vergabe:** Bei privater Vergabe fällt auf, dass rund ein Drittel der Teilnehmer den Faktor „persönliche Beziehung zu kaufrelevanten Personen“ als wichtigsten Faktor reihen (Rang eins). Betrachtet man jedoch alle Nennungen (also auch Rang zwei, drei, vier und fünf) bei privater Vergabe so ist der Faktor „Referenzen“ jener mit den meisten Nennungen.

**Öffentliche Vergabe:** Bei der Reihung für die Erfolgsfaktoren für einen positiven Geschäftsabschluss bei öffentlicher Vergabe wurde der Faktor „Preis/Leistung“ eindeutig am öftesten als erster und wichtigster genannt (mit beinahe 30 %). Betrachtet man jedoch alle Nennungen (d.h. inklusive der Nennungen für Rang zwei, drei, vier und fünf) für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss bei öffentlicher Vergabe, so ist auch hier der Faktor „Referenzen“ der mit den meisten Nennungen.

Nachdem die Erfolgsfaktoren getrennt nach Art der Vergabe abgefragt wurden, die Ergebnisse zwar nicht ident, aber sehr ähnlich zueinander sind und sich die Reihung nur geringfügig änderte<sup>505</sup>, wurde beschlossen die in der weiteren Untersuchung diese Trennung nicht mehr aufrechtzuerhalten. Weiters ist die Ermittlung dieser Erfolgsfaktoren das Untersuchungsziel, nicht die Ermittlung der Unterschiede in der Vergabe.

## 5.8.2 BEANTWORTUNG DER FRAGEN / ERREICHUNG DES UNTERSUCHUNGSZIELS

Aufbauend auf dieser Umfrage, können die in 5.2 formulierten Fragen, zusammengefasst folgendermaßen beantwortet werden.

**Sind die in Abbildung 4-1 dargestellten Faktoren die bedeutendsten für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss oder wurden für den Untersuchungsbereich wichtige Faktoren nicht berücksichtigt?**

Unter Abbildung 5-25 sind die Nennungen der Teilnehmer zusammengefasst. Bei öffentlicher Vergabe wurde fast nur der Preis als zusätzlicher oftmals allein entscheidender Faktor reklamiert. Nachdem der Preis in der Liste der auszuwählenden Items enthalten war, kam es nach dieser Frage zu keinen weiteren Ergänzungen.

Zu den Faktoren bei öffentlicher Vergabe gab es vielfältigere Ergänzungen, wobei auch hier ein Großteil der Zusatzfaktoren den bereits aufgelisteten Items zuzuordnen waren.

<sup>505</sup> Bsp.: Der Faktor Referenzen war in beiden Bereichen auf Rang 1, der Faktor Preis/Leistung war ebenso in beiden Bereichen auf Rang 2, Persönliche Beziehung zu kaufrelevanten Personen war bei privatwirtschaftlicher Vergabe auf Rang 3 und bei öffentlicher Vergabe auf Rang 4, beim Faktor Erfahrung war es genau umgekehrt d.h. Rang 3 bei öffentlicher Vergabe und Rang 4 bei privatwirtschaftlicher Vergabe von Aufträgen.

Aufgenommen wurde der Faktor „Empfehlungen“ anhand der Teilnehmerangaben Mundpropaganda und Weiterempfehlung eines zufriedenen Kunden.

**Unterscheiden sich die Faktoren deutlich, abhängig von der Art der Vergabe oder kann von denselben Faktoren (leicht unterschiedlich gewichtet) ausgegangen werden?**

Wie in Abbildung 5-25 ersichtlich, waren die Ergebnisse verständlicher Weise nicht ident. Es konnten jedoch dieselben Faktoren als bedeutend bzw. weniger bedeutend identifiziert werden. Damit kann die weitere Untersuchung unabhängig von der Art der Vergabe geführt werden, was zu einer erheblichen Komplexitätsreduktion beiträgt.

**Welche Einflussfaktoren für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss sind nach Meinung der Praxis die Bedeutendsten?**

Unabhängig von der Art des Auftrags wurden folgende Faktoren am häufigsten genannt:

- „Referenzen“,
- „Verhältnis Preis zu Qualität“ und
- „persönliche Beziehung zu kaufrelevanten Personen“.

Diese drei Faktoren sind – unabhängig von der Vergabe – immer unter den ersten vier Plätzen zu finden.

Werden beide Abfragen übereinandergelegt,<sup>506</sup> ergibt sich folgendes Bild:

---

<sup>506</sup> Nennungen bei öffentlicher Vergabe und bei privatwirtschaftlicher Vergabe zusammen.

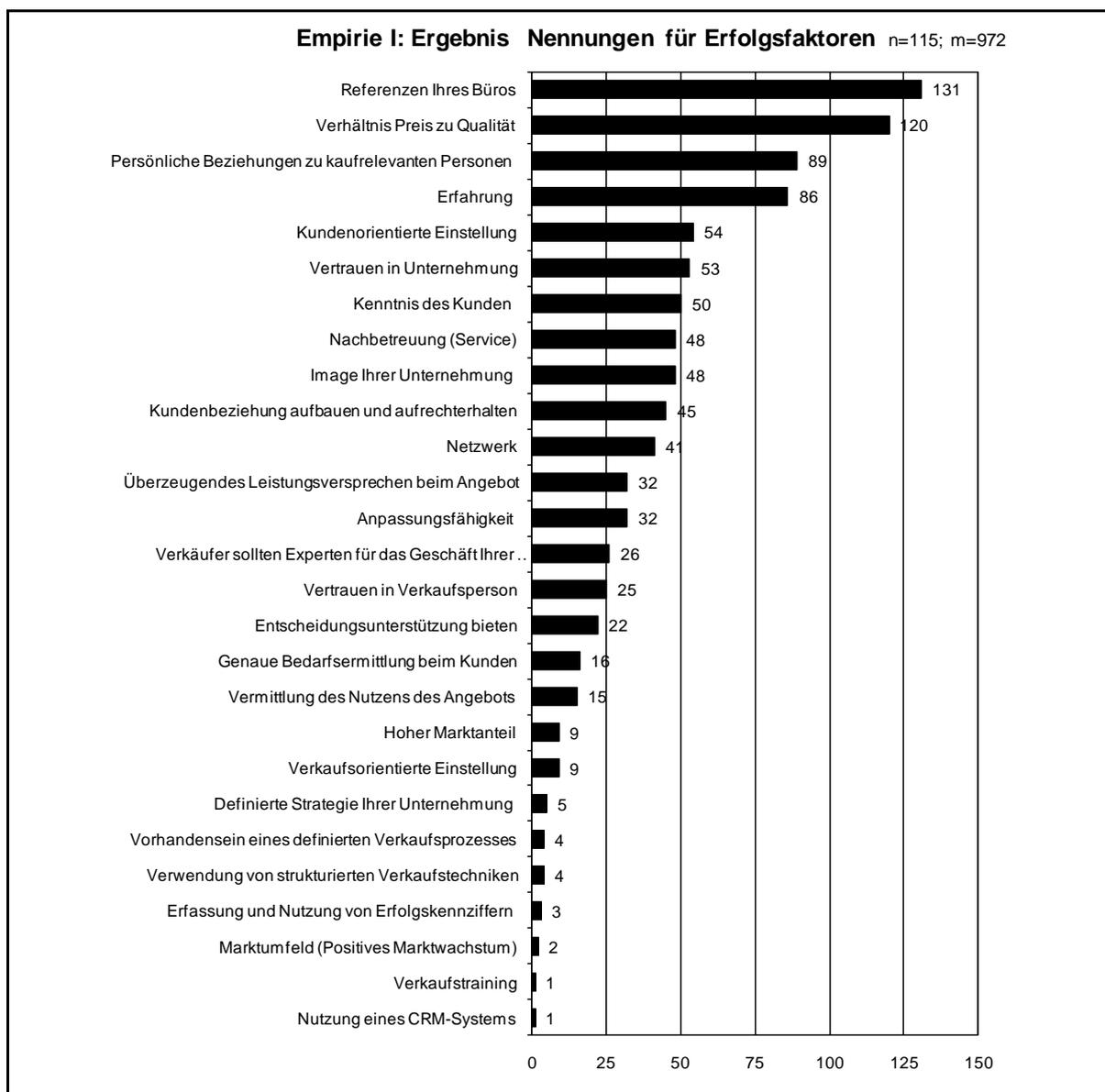


Abbildung 5-26: „Erfolgsfaktoren: Nennungen insgesamt“

Zu den weiteren Faktoren: „Erfahrung“ wurde vor allem bei privater Vergabe hoch bewertet und belegt insgesamt Rang 4. Auf dem fünften Rang steht bereits mit deutlichem Abstand der Faktor „kundenorientierte Einstellung“.

Diese Reihung bildet die Basis für die weitere Untersuchung.

**Da sich viele Studien nur mit dem Verkaufspersonal beschäftigen und dem Verkaufspersonal große Bedeutung zugemessen wird, stellt sich die Frage in welchem Verhältnis die Persönlichkeitsfaktoren zu den restlichen Faktoren stehen?**

Als weiteres Ergebnis kann festgestellt werden, dass die Studienteilnehmer der Meinung sind, dass Persönlichkeitsfaktoren im Bereich der privaten Vergabe zu durchschnittlich zwei Drittel für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss verantwortlich sind und bei öffentlicher Vergabe für beinahe ein Drittel.

**Können die einzelnen Einflussfaktoren zu den gedachten übergeordneten thematischen Gruppen (angebotsbezogene Faktoren, unternehmensbezogene Faktoren, mitarbeiterbezogene Faktoren und marktbezogene Faktoren) zugeordnet werden und aus den Gruppen je übergeordnete Faktoren gebildet werden?**

Anhand der verwendeten Fragestellung und des verwendeten Skalenniveaus konnte eine derartige Feststellung nicht getroffen werden.

**Wie ist die Einstellung in den Ingenieurbüros zum Thema Verkauf? Sehen sich die Mitarbeiter mit Kundenkontakt als Verkäufer, wenn sie einen Auftrag akquirieren bzw. wenn sie den Zuschlag bei einer Vergabe bekommen?**

Bei Betrachtung der Antworten konnte auf der Likert-Skala zwischen den Polen „stimme voll zu“ und „stimme überhaupt nicht zu“ eine Verteilung ähnlich einer Glockenkurve beobachtet werden. Der Median lag bei der Antwortmöglichkeit „eher schon“.

Von den 17 Zusatzantworten kam als häufigste Nennung „Dienstleister“ und als zweithäufigste schlicht „Berater“ und einige Teilnehmer führten aus, dass der Begriff Verkauf negativ belastet ist.

**Können die Hypothesen zu definierten Prozessen bestätigt werden?**

Diese konnten nicht bestätigt werden. Da es zu keinen signifikanten Ergebnissen gekommen ist, wurde in der folgenden Modellformulierung von einer Einbettung der Erfolgsfaktoren im Prozess abgesehen.

### **5.8.3 WEITERES VORGEHEN**

Basierend auf den Ergebnissen dieser Studie wird mit den wichtigsten Erfolgsfaktoren ein Modell zu formuliert und diese indirekt abgefragt. Damit soll einerseits das Ergebnis dieser Umfrage bestätigt werden und andererseits können damit Korrelationen und Verbindungen zwischen den Faktoren und den Erfolgsmaßen nachgewiesen und errechnet werden. Eine Beweisführung soll anhand einer Regressionsrechnung erfolgen. Auch die Beantwortung der Fragestellung bezüglich thematischer Zusammenfassung, welche anhand dieser Umfrage nicht möglich war, soll dann durchgeführt werden.

Eine zweiter Teil einer Empirie wurde auch notwendig, weil anhand der gewählten Abfragemethode zwar sehr gut zu sehen war welche Faktoren aus Sicht der Praxis besonders wichtig sind, aber eine statistische Beweisführung mit einer Regressionsanalyse mit diesem Datenmaterial nicht durchführbar ist. Bei Empirie II deshalb ein anderes Skalenniveau verwendet.

## 6 MODELLBILDUNG ZU EMPIRIE II

Erkenntnisse aus der Literatur und grundlegende Theorien wurden in den vergangenen Kapiteln diskutiert. In diesem Kapitel soll ein Modell entworfen werden. Nach einer empirischen Untersuchung soll das erarbeitete theoretische Modell überprüft werden, um es in weiterer Folge zu einem Vorgehensmodell<sup>507</sup> zu entwickeln.

### 6.1 ZUR GESTALTUNG EINES MODELLS

Aufgestellt wurde ein formatives Messmodell.<sup>508</sup> „Spezifisches Charakteristikum formativer Messmodelle ist damit deren Interpretation von Indikatoren als Ursache des latenten Konstrukts. Aus dieser Kausalitätsannahme folgt, dass eine Veränderung eines oder mehrerer Indikatoren eine Veränderung des Konstrukts bewirkt.“<sup>509</sup>

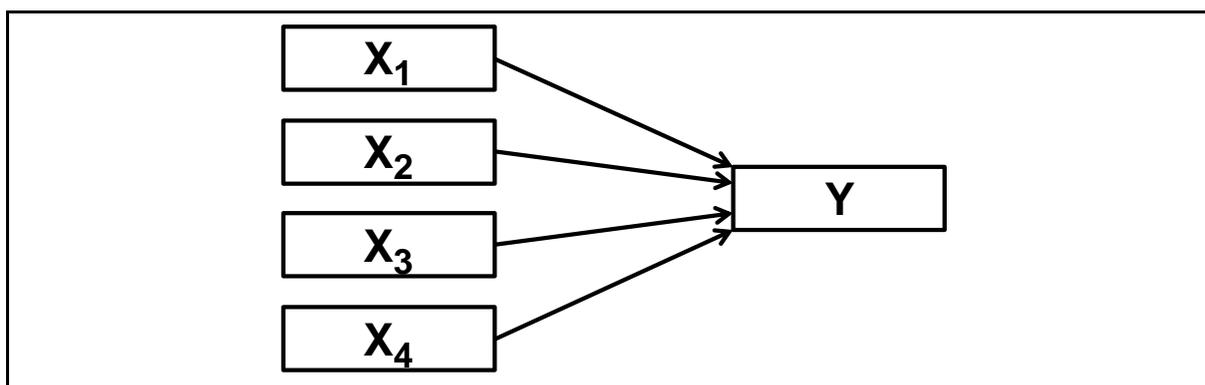


Abbildung 6-1: Formatives Messmodell<sup>510</sup>

„Dabei müssen die Indikatoren untereinander nicht korreliert sein, eine hohe Korrelation ist jedoch durchaus möglich. Vielmehr kann die Bewegung eines Indikators durch die Gegenbewegung eines anderen Indikators substituiert werden und damit das Konstrukt trotz Indikatorbewegungen auf altem Niveau verbleiben. Die interne Konsistenz kann aus diesem Grund nicht als Kriterium herangezogen werden.“<sup>511</sup>

<sup>507</sup> Vgl. BORTZ, JÜRGEN (2005), S.655

<sup>508</sup> BORTZ, JÜRGEN (2005), S.64 „Messen ist eine Zuordnung von Zahlen zu Objekten oder Ereignissen, sofern diese Zuordnung eine homomorphe Abbildung eines empirischen Relativs in ein numerisches Relativ ist.“

<sup>509</sup> ALBERS, SÖNKE (2007), S.105

<sup>510</sup> Vereinfacht übernommen aus ALBERS, SÖNKE (2007), S.105

<sup>511</sup> ALBERS, SÖNKE (2007), S.106

## VARIABLEN UND INDIKATOREN

Eine Variable ist ein Symbol für die Menge der Ausprägungen eines Merkmals.<sup>512</sup>

Innerhalb des Konditionalsatzes wird zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen unterschieden. Die Veränderung einer (abhängigen) Variablen wird mit dem Einfluss einer anderen (der unabhängigen) untersucht.<sup>513</sup>

Die Beziehung besteht dabei zwischen Determinanten (unabhängigen Variablen) und Resultanten (abhängigen Variablen).<sup>514</sup>

Es sind jedoch nicht alle Variablen in der Realität beobachtbar und messbar. Bei vielen theoriegestützten Fragestellungen hat man es mit nicht beobachtbaren Variablen zu tun, sog. hypothetischen Konstrukten, die durch latente Variablen gemessen werden können. Auf der Ebene des Messmodells erfolgt die Erklärung der latenten Variablen über eine Reihe von Indikatoren.<sup>515</sup> Eine genaue Beschreibung der verwendeten Variablen wird im Kapitel Empirie Teil II gegeben.

**Indikatoren:** Wie vorhin gezeigt, sind theoretische Begriffe nicht direkt beobachtbar, Die Verknüpfung eines theoretischen Begriffs mit beobachtbaren Sachverhalten erfolgt durch die Angabe von Korrespondenzregeln. In der Praxis empirischer Sozialforschung wird die Angabe von Korrespondenzregeln als Operationalisierung bezeichnet. Operationalisierungen bestehen aus der Angabe von Messanweisungen, welche sich auf direkt beobachtbare Sachverhalte beziehen. Diese direkt beobachtbaren manifesten Variablen werden als Indikatoren bezeichnet.<sup>516</sup>

Die Modellgestaltung erfolgte auf Basis der in den vorigen Kapiteln aufgearbeiteten Literatur. Um den Informationsgehalt transparent zu machen, wurde das Modell grafisch in folgender Abbildung dargestellt.

## 6.2 BESCHREIBUNG UND DARSTELLUNG DES MODELLS

In Abbildung 6-2 ist das Grundmodell dieser Studie dargestellt. Aufgrund der großen Anzahl an möglichen Einflussfaktoren wurde eine zweistufige Vorgehensweise gewählt, um die zentralen Faktoren für diesen Bereich herauszufinden. Eine zweistufige Vorgehensweise hat sich nach BAUMGARTH besonders in der Erfolgsfaktorenforschung bewährt.<sup>517</sup>

<sup>512</sup> BORTZ, JÜRGEN (2005), S.6

<sup>513</sup> BORTZ, JÜRGEN (2005), S.6

<sup>514</sup> Vgl. ALBERT, HANS; KÖNIG, RENÉ (1962), S.82

<sup>515</sup> Vgl. BRUHN, MANFRED (2004), S.115

<sup>516</sup> Vgl. SCHNELL, RAINER (2005), S.131

<sup>517</sup> Vgl. BAUMGARTH, CARSTEN (2009), S.255 - Bei der zweistufigen Vorgehensweise soll der erste Teil explorative Elemente aufweisen und der zweite Teil eine konfirmatorische Hauptuntersuchung sein, bei welcher die zuerst ermittelten Variablen bestätigt werden.

Nach der teilweise explorativen Empirie I<sup>518</sup> wurden die Faktoren auf die in Abbildung 6-3 dargestellten Faktoren reduziert.

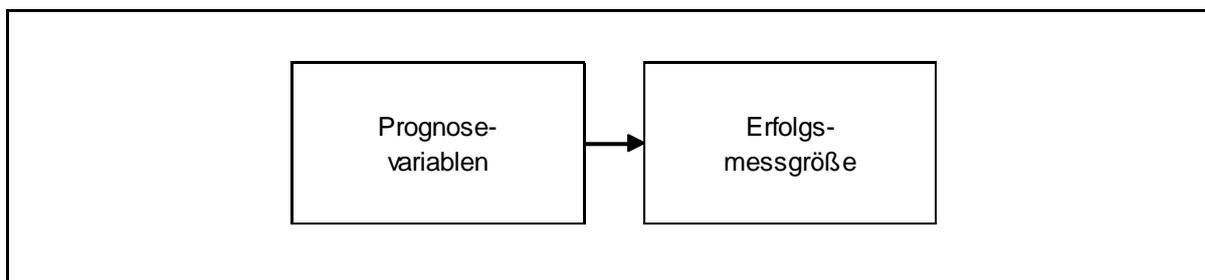


Abbildung 6-2: Grundmessmodell

Aufgestellt wurde ein formatives Messmodell. In dieses Modell flossen zunächst alle Faktoren ein. Aufgrund des unterschiedlichen Gewichts<sup>519</sup> der einzelnen Faktoren wurde aber beschlossen, eine zusätzliche Betrachtung für die wichtigsten Faktoren zu machen. Es wurde festgelegt, drei Modelle zu bilden, welche vor allem für die Regressionsanalysen relevant werden.

In das erste Modell wurden nur die TOP-4–Faktoren aus der ersten Umfrage aufgenommen. Begründet wird die Reduktion damit, dass mit den ersten vier Faktoren knapp 50 Prozent der Nennungen berücksichtigt wurden. Auch grafisch ist der Unterschied zwischen Faktor vier und Faktor fünf in der Gewichtung der Teilnehmer von Empirie I zu sehen (siehe Abbildung 7-2).<sup>520</sup>

Im zweiten Modell sind die TOP-10–Faktoren von Empirie I enthalten. Auch hier ist ein Bruch zwischen Rang zehn und Rang elf zu erkennen. Modell Nummer drei umfasst alle für diese Umfrage ausgewählten Faktoren (gemäß 7.1.1) und ist damit von der Anzahl der Faktoren das umfassendste.

Die drei Modelle sind auf der linken Hälfte der Abbildung 6-3 anhand zweier Querstriche angedeutet, d.h. Modell 1 umfasst die obersten vier Variablen bis zum ersten Querstrich, Modell 2 die obersten 10 bis zum zweiten Querstrich und Modell 3 alle dargestellten Variablen. Ebenso wie die Faktoren ist auch deren Operationalisierung links als Kürzel angedeutet.

Auf der anderen Hälfte sind die Erfolgsmessgrößen mit der dazugehörigen Operationalisierung abgebildet. Auch hier ist mit dem Querstrich eine Trennung zwischen der Erfolgskenngröße 1 und den weiteren Erfolgskennzahlen angedeutet.

<sup>518</sup> Einbindung des explorativen Teils in Umfrage 1 um auch Faktoren abseits der gängigen Veröffentlichungen zum Themenkreis aufzugreifen und um Faktoren welche in der Praxis hohe Relevanz haben aber möglicherweise in der Literatur wenig abgesichert sind nicht zu vergessen.

<sup>519</sup> Der Faktor „Referenzen“ bekam 131 Stimmen bei der ersten Umfrage und der Faktor „Vorhandensein eines definierten Verkaufsprozesses“ nur 4 Stimmen.

<sup>520</sup> Rang 4: 86 Nennungen – Rang 5: 54 Nennungen.



Abbildung 6-3: Messmodell

Ob und in welchem Ausmaß die Variablen untereinander zusammenhängen war nur zwischen der Korrelation Variable Erfolgsmessgröße und den Einflussfaktor-Variablen Gegenstand des Untersuchungsziels.

### 6.3 HYPOTHESEN

Eine Hypothese ist eine vorläufige Annahme, aufgrund derer mehr oder minder komplexe Sachverhalte erklärt werden könnten. Die dabei vermuteten Zusammenhänge bedürfen aber noch der genaueren Analyse. Wird diese durchgeführt, kann sich die zunächst mit der Hypothese getroffene Annahme bestätigen oder auch als Irrtum erweisen.<sup>521</sup>

ATTESLANDER beschreibt eine Hypothese als ein mit Begriffen formulierter Satz, der empirisch falsifizierbar ist,<sup>522</sup> und baut damit auf POPPER auf, nach welchem Hypothesen nicht verifiziert werden, sondern ausschließlich falsifiziert werden können<sup>523</sup>.

In dieser Arbeit sind unter dem Begriff Hypothese, wie in allgemeinen sozialwissenschaftlichen Texten üblich, nomologische Hypothesen gemeint, mit welchen Aussagen über Merkmalszusammenhänge hergestellt werden.<sup>524</sup>

<sup>521</sup> Bibliographisches Institut & F.A.Brockhaus AG; 7.7.2008

<sup>522</sup> ATTESLANDER, PETER (2005), S.45

<sup>523</sup> Vgl. POPPER, KARL R. (2005), S.16

<sup>524</sup> Vgl. DIEKMANN, ANDREAS (2005), S.107

---

Es wird von einer wissenschaftlichen Hypothese gesprochen, wenn vier Kriterien erfüllt sind:<sup>525</sup>

- Eine wissenschaftliche Hypothese bezieht sich auf reale Sachverhalte, die empirisch untersuchbar sind.
- Eine wissenschaftliche Hypothese ist ein allgemeingültiges, über den Einzelfall oder ein singuläres Ereignis hinausgehende Behauptung.
- Einer wissenschaftlichen Hypothese muss zumindest implizit die Formalstruktur eines sinnvollen Konditionalsatzes (Wenn-dann-Satz bzw. Je-Desto-Satz) zugrunde liegen.
- Der Konditionalsatz muss potentiell falsifizierbar sein, d.h. es müssen Ereignisse denkbar sein, die dem Konditionalsatz widersprechen.

Nach ATTESLANDER soll sie zusätzlich widerspruchsfrei, nicht tautologisch und auf Wirklichkeitsphänomene hin operationalisierbar sein.<sup>526</sup>

Des Weiteren wird zwischen unspezifischen und spezifischen Hypothesen unterschieden. Unspezifische Hypothesen behaupten, dass ein Effekt vorliegt und geben max. die Richtung des Effektes an, während spezifische Hypothesen auch den Betrag bzw. die Effektgröße anzugeben vermögen.<sup>527</sup>

Nach CHMIELEWICZ wird unter Hypothese eine Aussage verstanden, die objektiv einen Wahrheitswert aufweist, also nach ihrer Form wahr oder falsch sein kann und für die subjektiv ein Wahrheitsanspruch erhoben wird.<sup>528</sup>

---

<sup>525</sup> Ergebnis soll im besten Fall eine technologische Theorie sein. Diese sind anwendungsorientierte Theorien die als wissenschaftlich begründete Handlungsanleitungen in der Praxis eingesetzt werden können und denen zu entnehmen ist, wie man vorgehen muss, um bestimmte Resultate zu erzielen. Vgl. BORTZ, JÜRGEN (2005), S.7

<sup>526</sup> Vgl. ATTESLANDER, PETER (2005), S.46 f.

<sup>527</sup> Vgl. BORTZ, JÜRGEN (2005), S.56

<sup>528</sup> Vgl. CHMIELEWICZ, KLAUS (1994), S.119

## FORMULIERUNG DER UNTERSUCHUNGSHYPOTHESEN

Aufbauend auf der Begründung und Fundierung der einzelnen Faktoren in der Literatur wurden folgende Hypothesen aufgestellt:

- $H_{(E) 1}$ : Über mehr, jeweils zu den Angeboten passende Referenzen zu verfügen verhilft Ingenieurbüros zu erfolgreicherem Geschäftsabschlüssen.
- $H_{(E) 2}$ : Günstigere Preis/Leistungs-Verhältnisse bei den Angeboten bedeutet für ein Ingenieurbüro erfolgreichere Geschäftsabschlüsse.
- $H_{(E) 3}$ : Haben die Mitarbeiter eines Ingenieurbüros überdurchschnittlich viel persönlichen Kontakt zu den Kunden, so ergeben sich erfolgreichere Geschäftsabschlüssen.
- $H_{(E) 4}$ : Sind in einem Ingenieurbüro erfahrene Mitarbeiter tätig, so können auch erfolgreichere Geschäftsabschlüssen erzielt werden.
- $H_{(E) 5}$ : Eine kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter verhilft Ingenieurbüros zu erfolgreichen Geschäftsabschlüssen.
- $H_{(E) 6}$ : Wird einem Ingenieurbüro ein hohes Maß an Vertrauen entgegengebracht, so können auch erfolgreichere Geschäftsabschlüsse erzielt werden.
- $H_{(E) 7}$ : Ingenieurbüros, welche ihre Kunden genauer kennen, erzielen erfolgreichere Geschäftsabschlüsse.
- $H_{(E) 8}$ : Ein positives Image einer Unternehmung verhilft zu erfolgreicherem Geschäftsabschlüssen.
- $H_{(E) 9}$ : Wird mehr Wert auf Nachbetreuung und Service gelegt, so verhilft dies zu erfolgreicherem Geschäftsabschlüssen.
- $H_{(E) 10}$ : Ingenieurbüros, welche gute Kundenbeziehungen aufbauen und auch aufrechterhalten können, erzielen erfolgreichere Geschäftsabschlüsse.

Die Hypothesen können mittels des aus Empirie I erhobenen Datenmaterials nicht bestätigt bzw. verworfen werden weil der erhobene Datensatz ein zu niedriges Skalenniveau für eine statistische Beweisführung aufweist. Darum ist ein weiterer Empirieteil notwendig, in welchem das Modell und die Hypothesen bestätigt werden (konfirmatorischer Empirieteil).

## 7 EMPIRIE TEIL II (KONFIRMATORISCHER TEIL)

Nachdem in einer umfangreichen Literaturstudie eine Vielzahl an Faktoren, welche den Geschäftsabschluss beeinflussen können, ermittelt wurde, konnten diese anhand der ersten Umfrage auf die zentralen Größen bei den Einflussfaktoren für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss speziell für Ingenieurbüros reduziert werden.<sup>529</sup>

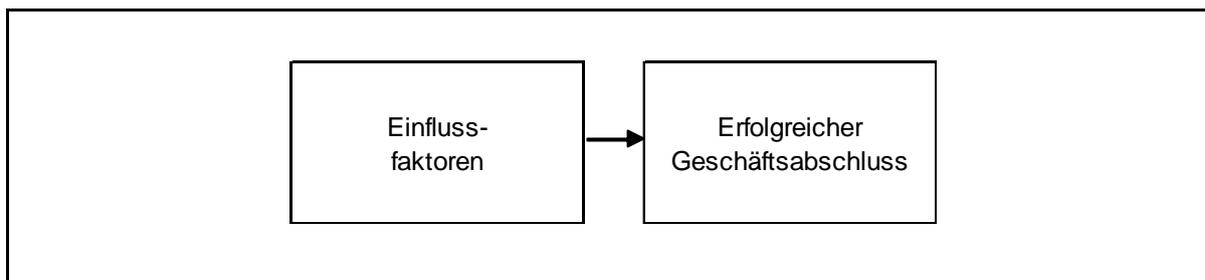


Abbildung 7-1: Grundmodell

Das hinter der gesamten Studie stehende Grundmodell ist in Abbildung 7-1 dargestellt. Es wurden bei der gesamten Studie die Einflussfaktoren auf einer hohen Ebene betrachtet, um eine größere Anzahl an Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Anhand dieses Modells sind auch die leitenden Fragestellungen für den zweiten Teil der Empirie ableitbar, welche lauten können: Auf welche Faktoren sollen Ingenieurbüros besonders achten, um erfolgreiche Geschäftsabschlüsse zu erzielen? Worin unterscheiden sich die erfolgreichen von den wenig erfolgreichen Ingenieurbüros?

Auch die im vorigen Kapitel formulierten Hypothesen sollen mittels der zweiten empirischen Untersuchung überprüft werden.

Für diese Erhebung wurde der Fokus auf in Österreich in der Bauwirtschaft tätige Unternehmen (Ingenieurbüros) gelegt.<sup>530</sup> Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum März bis Mai 2010.

### 7.1 UNTERSUCHUNGSZIEL

Diese Umfrage ist der zweite Teil einer umfangreichen Studie und dreht sich um die Frage wie erfolgreiche Geschäftsabschlüsse im Bereich von Ingenieurdienstleistungen erfolgen. Aus rund 100 allgemeinen Studien zum Thema Erfolg in Verkauf, Vertrieb und der Akquisition von Aufträgen wurden 28 Erfolgsfaktoren erörtert. Bei der Auswahl dieser Studien wurde der Fokus bewusst breit gelegt und spannt sich von Studien über Erfolgsfaktoren

<sup>529</sup> Diese erste Umfrage bildet mitunter die Entscheidungsgrundlage für die Eingrenzung auf die in der aktuellen Studie abgeprüften Einflussfaktoren.

<sup>530</sup> Nachdem sich Ingenieurleistungen auf unterschiedlichste Felder erstrecken, ist eine Einschränkung auf einen Bereich notwendig, um für den betrachteten Bereich die richtigen Schlüsse ziehen zu können.

im Verkauf von Dienstleistungen bis zu Veröffentlichungen über eine erfolgreiche Akquisition.

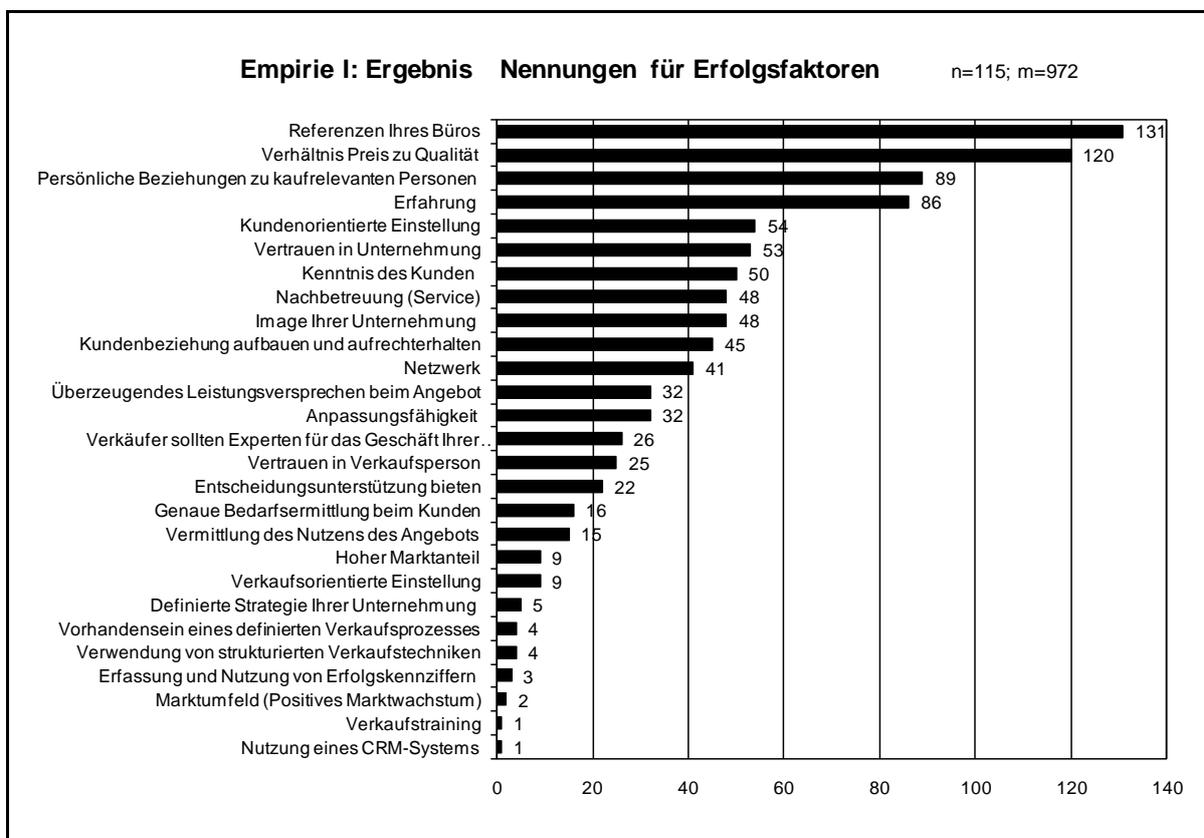


Abbildung 7-2: Ergebnis aus Empirie I: Anzahl Nennungen für einen Faktor

Es stellte sich die Frage, ob diese eruierten Faktoren auch in der betrachteten Branche einen wesentlichen Einfluss auf einen positiven Geschäftsabschluß haben. Hier setzte die Empirie I an, bei welcher die aus der Literatur erörterten Erfolgsfaktoren<sup>531</sup> für einen positiven Geschäftsabschluß bei Ingenieurbüros abgefragt und auf ihre Relevanz für diesen Untersuchungsbereich überprüft wurden. Das Ergebnis von Empirie I ist in obiger Abbildung dargestellt.

Darauf aufbauend, ist es das Ziel des zweiten Teils die hierbei ermittelten Faktoren ein weiteres Mal zu überprüfen und die Zusammenhänge zum Erfolg mit statistischen Mitteln zu bestätigen.

<sup>531</sup> U.a. SCHWARZENBACH, Erfolgsfaktoren im B2B-Selling (2009), WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), STADLER, LOTHAR (2008), ROSENZWEIG, E. D.; ROTH, A. V. (2007), POWERS, THOMAS L.; REAGAN, WILLIAM R. (2007), AVLONITIS, GEORGE J.; PANAGOPOULOS, NIKOLAOS G. (2007), FRANKE, G. R.; PARK, J. E. (2006), MONCRIEF, W. C.; MARSHALL, G. W. (2005), JARAMILLO, FERNANDO; MARSHALL, GREG W. (2004), SCHWEPKER, CHARLES (2003), KRONE, PHIL (2002), HESSE, J; HUCKEMANN, MATTHIAS (2002), FRIEDRICH, WOLFGANG G. (2003), u.v.m.

### 7.1.1 AUSWAHL DER UNABHÄNGIGEN VARIABLEN

Ein Ergebnis von Empirie I mit 115 teilnehmenden Unternehmungen waren die zentralen Faktoren für einen positiven Geschäftsabschluss.<sup>532</sup> Das Fazit<sup>533</sup> von Empirie I ist in Abbildung 7-2 dargestellt. Da bewusst das System möglichst umfassend betrachtet werden soll, erfolgte bei Empirie I keine Vertiefung auf einen speziellen Bereich (z.B. rein Unternehmensspezifische, nur mitarbeiterbezogene<sup>534</sup> Faktoren oder lediglich das Angebot betreffende Faktoren). Empirie I zeigte, dass kein Bereich unbedeutend ist. Als Beispiel von Empirie I ist kann angeführt werden, dass sich die TOP-3-Faktoren (siehe Abbildung 7-2) aus einem unternehmensbezogenen Faktor, einem angebotsbezogenen Faktor und einem mitarbeiterbezogenen Faktor zusammensetzen.

Die derart ermittelten Variablen bildeten die Basis für weitere Untersuchungen.<sup>535</sup> Um zu einem handhabbaren Umfang zu kommen, wurde beschlossen, die obere Hälfte einer vertieften Untersuchung zu unterziehen. Diese Faktoren wurden ergänzt, um weitere Faktoren, welche von den Teilnehmern der ersten Studie zusätzlich<sup>536</sup> genannt wurden und um Faktoren, welche nicht in der oberen Hälfte zu finden waren, aber dem Autor von Bedeutung erschienen. Daraus ergab sich, dass mit den folgenden Faktoren knapp 90 % der Nennungen<sup>537</sup> aus der ersten Umfrage berücksichtigt wurden.

- Empfehlungen
- Kundenbeziehung aufbauen und aufrechterhalten
- Vertrauen in Unternehmung
- Nachbetreuung und Service
- Referenzen
- Image der Unternehmung (Reputation)
- Detailliertes Angebot

<sup>532</sup> Ergebnis Empirischer Studien 2009/6 Pflieger

<sup>533</sup> In der Empirie I wurden die Erfolgsfaktoren zusätzlich getrennt nach Art der Vergabe abgefragt (Für öffentliche Vergabe und bei privatwirtschaftlicher Vergabe). Die Ergebnisse sind nicht ident, aber ähnlich zueinander. Dadurch, dass sich die Reihung nur geringfügig änderte (Bsp.: Der Faktor „Referenzen“ war in beiden Bereichen auf Rang eins, der Faktor „Preis/Leistung“ war ebenso in beiden Bereichen auf Rang zwei, „Persönliche Beziehung zu kaufrelevanten Personen“ war bei privatwirtschaftlicher Vergabe auf Rang drei und bei öffentlicher Vergabe auf Rang vier, beim Faktor „Erfahrung“ war es genau umgekehrt d.h. Rang drei bei öffentlicher Vergabe und Rang vier bei privatwirtschaftlicher Vergabe von Aufträgen.) konnten beide Abfragen übereinandergelegt. Zusammenfassend ergibt sich damit folgendes Bild: Siehe Abbildung 7-2.

<sup>534</sup> Ein Ergebnis von Empirie I war, dass Persönlichkeitsfaktoren zu 65,93 % für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss bei privater Vergabe verantwortlich sind und bei öffentlicher Vergabe zu immerhin 28,19 %. Aufgrund ihres Gewichtes von durchschnittlich 50 Prozent in der Studie ist die Bedeutung von mitarbeiterbezogenen (und kundenbezogenen) Faktoren zu erkennen.

<sup>535</sup> Vgl. BAUMGARTH, CARSTEN (2009), S.254 Durch Nutzung der Ergebnisse der Vorstudie wird das Risiko der Willkür eingeschränkt.

<sup>536</sup> Zusätzlich zu den aus der Literaturrecherche vorgegeben Faktoren.

<sup>537</sup> 849 Nennungen / 972 Nennungen entspricht 87,34 %.

- 
- Persönliche Beziehung zu kaufrelevanten Personen
  - Verhältnis Preis zu Qualität
  - Kundenorientierte Einstellung
  - Überzeugendes Leistungsversprechen beim Angebot
  - Kenntnis des Kunden
  - Genaue Bedarfsermittlung beim Kunden
  - Anpassungsfähigkeit
  - Experten im Geschäft der Kunden
  - Erfahrung
  - Dokumentierte Prozesse

Diese Faktoren stellen die in dieser Studie betrachteten unabhängigen Variablen dar. Die Operationalisierung der Variablen über Fragen ist im nächsten Kapitel beschrieben.

## **7.1.2 AUSWAHL DER ABHÄNGIGEN VARIABLEN**

Eine Festlegung was als Erfolg gilt, ist mangels fehlender allgemeingültiger Definition schwierig und wurde bereits in Unterpunkt Erfolgsmessung im Verkauf diskutiert. Auch die Begründung für die gewählten Erfolgsindikatoren findet sich unter diesem Punkt.

In diesem Unterkapitel ist eine Zusammenstellung angegeben, wie vergleichbare Erfolgsfaktorstudien den Erfolg bei erfolgreichen Geschäftsabschlüssen gemessen haben.

### **7.1.2.1 Gewählte Erfolgskenngröße**

Priorität eins bekam die Kenngröße Umsatzrentabilität, welche als Indikator für erfolgreiche Geschäftsabschlüsse genommen wurde.

Diese Kennzahl allein ergibt noch kein vollständiges Bild mit allen Facetten, zeigt aber gut an, ob eine Unternehmung zum TOP-Segment gehört oder dem unteren Bereich (LOW-Performer) zuzuordnen ist. Eine derartige Einteilung (Gruppe der erfolgreichen Unternehmungen und Gruppe der wenig erfolgreichen Unternehmungen) ist für diese Studie ausreichend.

### **7.1.2.2 Variation des Erfolgsmaßstabes**

Zusätzlich wurde angedacht, eine Auswertung mit weiteren Erfolgsmessgrößen wie Umsatz, Gewinn und der subjektiven Erfolgseinschätzung der Teilnehmer zu machen und die Zusammenhänge zwischen den Erfolgskenngrößen darzustellen sowie deren Zusammenhang zu den Einflussfaktoren.

## 7.2 UNTERSUCHUNGSANORDNUNG (FORSCHUNGSDESIGN)

Der Aufbau des Forschungsdesigns ist entscheidend für den Grad der Gewißheit, mit dem die Frage nach dem Zusammenhang zwischen zwei Ereignissen (Ursache und Wirkung; unabhängige und abhängige Variable) beantwortet werden können.<sup>538</sup>

Gewählt wurde wie bei Empirie I ein qualitativer Ansatz, um mittels schriftlichem Online-Fragebogen einen großen Stichprobenumfang zu erhalten.

## 7.3 UNTERSUCHUNGSBEREICH

Der Untersuchungsbereich wurde wie bei Empirie I auf kleine und mittelgroße Ingenieurbüros festgelegt. Untersuchungsraum ist Österreich.

## 7.4 METHODIK UND FRAGENPROGRAMM

Diese Studie wurde ebenso wie der erste Teil der Umfrage mittels Online-Fragebogen durchgeführt (Web-Survey<sup>539</sup>); die Entscheidung für diesen fiel aus den gleichen Gründen wie bei Empirie I. Ebenso wie bei Empirie I wurde auch hier bei der Erstellung des Fragebogens besonders darauf geachtet, den Fragebogen möglichst kurz zu halten, um eine hohe Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie zu bekommen.<sup>540</sup>

Generell wurde bei der Konzeption des Fragebogens auf eindeutig formulierte, neutrale und einfach zu verstehende Fragen geachtet.<sup>541</sup>

### 7.4.1 OPERATIONALISIERUNG DER UNABHÄNGIGEN VARIABLEN

Der Faktor „Empfehlungen“ schien bei Empirie I noch nicht auf, wurde bei dieser Umfrage ins Fragenprogramm aufgenommen, da von den Teilnehmern von Empirie I dieser als fehlend bemängelt wurde. Da bei einer Ingenieurdienstleistung vor Vertragsabschluss noch kein Produkt begutachtet werden kann, müssen andere Faktoren die Beurteilung vor der Entscheidung übernehmen. Empfehlungen können dabei eine entscheidende Rolle

---

<sup>538</sup> SCHNELL, RAINER (2005), S.211

<sup>539</sup> „Das Kennzeichen für Web-Surveys ist ein Fragebogen, der als Programm auf einem Web-Server ausgeführt wird. Für den Befragten sieht ein solcher Fragebogen wie ein Formular auf einer Webseite in einem Browser (z.B. Internet-Explorer) aus.“SCHNELL, RAINER (2008), S.382

<sup>540</sup> Vgl. auch BERKOVEN, LUDWIG; ECKERT, WERNER; ELLENRIEDER, PETER (2006), S.122: Allgemeine Umfragemüdigkeit.

<sup>541</sup> Vgl. KAYA, MARIA (2009), S.54

spielen.<sup>542</sup> Operationalisiert wurde dieser Faktor mit der Frage U2 „Wie viel Prozent der Aufträge im letzten Geschäftsjahr konnten auf Empfehlungen zurückgeführt werden?“ Gemessen wird das Ergebnis anhand einer Prozentangabe.

„Kundenbeziehung aufbauen und aufrechterhalten“ kam in der ersten Umfrage auf Rang 10 (siehe Abbildung 7-2) und wurde mit zwei Items abgebildet. Ein Item konzentriert sich dabei auf den Aufbau der Kundenbeziehung und eines speziell auf die Aufrechterhaltung. Mit Frage U3 („Wie viel Umsatz wurde im letzten Geschäftsjahr mit Neukunden erwirtschaftet?“) wurde der Teil Kundenbeziehungsaufbau operationalisiert. Die Antwort konnte in Prozent gegeben werden. Die Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung wurde mit der Frage U5 („Wir versuchen mit dem Kunden in Kontakt zu bleiben auch wenn es aktuell keine Zusammenarbeit gibt.“) gemessen. Die Beantwortung dieser Frage war mit einer siebenteiligen Likert-Skala<sup>543</sup> möglich. Die Abstufung erfolgte von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu".

Der Faktor „Vertrauen in Unternehmung“ belegte bei Empirie I den sechsten Rang und wurde mit Frage U4 („Getroffene Vereinbarungen werden bei uns immer eingehalten.“) operationalisiert. Die Beantwortung dieser Frage war mit einer siebenteiligen Likert-Skala möglich. Die Abstufung erfolgte ebenfalls von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu".

Faktor Nummer 8 („Nachbetreuung und Service“) aus Empirie I wurde ebenfalls über zwei Items abgefragt. In einer Fragestellung wurde der Fokus auf die Nachbetreuung und in der anderen auf das Service gelegt. Service wurde operationalisiert mit Frage U6 („Reklamationen werden umgehend behandelt.“), Nachbetreuung wurde mit der Frage U10 („Auch nach der Leistungserbringung findet eine Kundenbetreuung statt.“) abgefragt.

„Referenzen“ belegte eindeutig den ersten Rang bei Umfrage 1. Mit Frage U7 („Wir können bei unseren Angeboten immer ähnliche, bereits erfolgreich abgewickelte Projekte vorweisen.“), welche ebenso mit einer siebenteiligen Likert-Skala mit der Abstufung von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu" beantwortet werden konnte, wurde dieser Faktor operationalisiert.

„Image der Unternehmung (Reputation)“ ist ein Faktor, welcher in der ersten Umfrage den achten Rang belegte. Die Operationalisierung erfolgt über U8 („Unsere Unternehmung hat einen exzellenten Ruf innerhalb der Branche.“) Die Beantwortung war mit einer sieben teiligen Likert-Skala mit Abstufung von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu" möglich. Ob es sich um detailliert beschriebene Angebote handelt, wurde mit der Frage U9 („In unseren Angeboten wird der Leistungsumfang detailliert beschreiben.“) abgefragt. Auch hier war die Beantwortung mit einer siebenteiligen Likert-Skala mit Abstufung von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu" möglich.

---

<sup>542</sup> Vgl. auch <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/dienstleistungsmarketing/dienstleistungsmarketing.htm>  
Abfrage am 17.7.2010

<sup>543</sup> Skalierung: "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- -- - 0 + ++ +++

Ein zentraler Faktor aus der ersten Umfrage „Persönliche Beziehung zu kaufrelevanten Personen“ (Rang drei) wurde mit zwei Items abgefragt. Im einen Fall konzentriert sich die Fragestellung auf den Kontakt zu kaufrelevanten Personen und im anderen Fall auf eine freundschaftliche Verbindung. Die Antwort auf U13 („Ich bzw. andere Mitarbeiter haben auch abseits der Geschäftsbeziehung Kontakt zu den Entscheidungsträgern der wichtigsten Kunden.“) konnte wieder über die Likert-Skala gegeben werden und bei U21 („Schätzen Sie, wie viele Kunden mit unserer Unternehmung auch freundschaftlich verbunden sind.“) war eine Antwort in Prozent möglich.

Das Verhältnis Preis zu Qualität wurde mit der Frage U14 „Unser Preis/Leistungsverhältnis kann als ausgezeichnet bezeichnet werden.“ operationalisiert. Die Antwort erfolgte wie oben mittels Likert-Skala mit Abstufung von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu".

Die kundenorientierte Einstellung wurde mit Frage U15 („Es ist unser erklärtes Ziel, unseren Kunden zu zufriedenstellenden Kaufentscheidungen zu verhelfen.“) getestet. Antwortmöglichkeit ebenfalls mittels Likert-Skala bei Abstufung von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu" möglich. Der Faktor „Kundenorientierte Einstellung“ erreichte bei der ersten Umfrage Rang fünf.

Der Faktor „Überzeugendes Leistungsversprechen beim Angebot“ wurde mit U16 („Unser Kunde kann sich sicher sein, dass die Leistung wie vereinbart ausgeführt wird.“) operationalisiert. Antwort war mittels Standard Likert-Skala mit Abstufung von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu" möglich. Dieser Faktor erreichte bei Empirie I Rang zwölf.

„Kenntnis des Kunden“ belegte bei der ersten Umfrage Rang sieben und wurde invers operationalisiert über U17 („Wir haben kaum Hintergrundwissen über unsere Kunden.“) Die Beantwortung war mit einer siebenteiligen Likert-Skala mit Abstufung von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu" möglich.

„Genaue Bedarfsermittlung beim Kunden“ war ein Faktor, welcher der ersten Umfrage nach nicht topgereiht war (Rang 17), nachdem jedoch Teilnehmer diesen Faktor zusätzlich reklamierten, wurde er auch in die zweite Studie aufgenommen. Die Operationalisierung erfolgte über Frage U18 („Wir unterstützen unsere Kunden darin ihren Bedarf zu formulieren.“), welche wieder mit der Standard Likert-Skala mit Abstufung von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu" beantwortet werden konnte.

„Anpassungsfähigkeit“ erreichte bei Empirie I Rang zwölf und wurde bei der aktuellen Umfrage mit U19 („Unsere Mitarbeiter mit Kundenkontakt können sich sehr gut auf den Kunden einstellen.“) operationalisiert. Beantwortung war wieder mit Standard Likert-Skala möglich.

Der Faktor mit dem Rang 14 aus der ersten Umfrage (Experten im Geschäft der Kunden) wurde mit Frage U20 („Wir sind Experten für das Geschäft unserer Kunden.“) getestet. Antwortmöglichkeit wieder mit Standard Likert-Skala möglich.

„Erfahrung“ zählt nach Empirie I zu den TOP-Faktoren (Rang vier). Die Operationalisierung erfolgte mit U24 („Man kann unser Team als sehr routiniert bezeichnen.“) bei Antwortmöglichkeit mit Standard Likert-Skala.

Mit U25 („In unserer Unternehmung ist der Akquisitions- und Verkaufsprozess schriftlich dokumentiert.“) wurde abgefragt, ob ein dokumentierter Prozess vorliegt. Antwort war wieder mit Standard Likert-Skala möglich.

Bei der Operationalisierung der persönlichen Fähigkeiten wurde u.a. auf die Arbeit von MÜLLER Bezug genommen.<sup>544</sup>

#### **7.4.2 OPERATIONALISIERUNG DER ABHÄNGIGEN VARIABLEN**

An Erfolgskennzahlen im Verkauf wurden direkt die subjektive Erfolgseinschätzung, die Umsatzrentabilität und der Umsatz erhoben. Errechnet aus den erhobenen Daten wurden der Gewinn, der Gewinn pro Mitarbeiter und der Umsatz pro Mitarbeiter. Diese Daten aus vorhandenem Material zu berechnen, hat den Vorteil, keine redundanten Informationen abzufragen. Der Nachteil bei dieser Methode ist, dass die Teilnehmer Angaben in allen benötigten Feldern machen müssen, damit ein Wert errechnet werden kann. Für den Gewinn pro Mitarbeiter muss z.B. die Anzahl der Beschäftigten, der Umsatz der Unternehmung und die Umsatzrentabilität angegeben werden.

Die subjektive Erfolgseinschätzung wurde als Kombination von zwei Items (Rentabilität und Umsatzwachstum) ermittelt. Frage U11 („Im Vergleich zum Mitbewerb ist die erzielte Umsatzrentabilität unserer Unternehmung als wesentlich besser einzuschätzen!“) deckt den subjektiven Vergleich in Bezug auf den Mitbewerb ab. Bei U12 („Im Vergleich zum Mitbewerb ist das Umsatzwachstum unserer Unternehmung als wesentlich besser einzuschätzen!“) wurde der subjektive Eindruck zum Umsatzwachstum der eigenen Unternehmung abgefragt. Die Beantwortung beider Fragen war mit einer siebenteiligen Likert-Skala mit Abstufung von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu" möglich. Bei der Formulierung der Fragen zur subjektiven Einschätzung wurde bewusst übertrieben (z.B. wesentlich besser), weil bei persönlicher Betroffenheit die Befragten dazu neigen den Erfolg besser darzustellen.<sup>545</sup>

Die Umsatzrentabilität wurde mit U22 („Wie hoch war die durchschnittliche Umsatzrentabilität im letzten Geschäftsjahr?“) abgefragt. Dabei konnte eine Prozentangabe für die gesamte Unternehmung abgegeben werden und zusätzlich eine Prozentangabe, welche sich nur auf öffentliche Aufträge bezieht. Eine Definition zur Umsatzrentabilität wurde als Fußnote zur Frage angegeben. Verwendet wurde wie schon bei Empirie I die Definiton

---

<sup>544</sup> MÜLLER, MICHAEL (2009), S.17

<sup>545</sup> Vgl. HURRE, BEATRICE; KIESER, ALFRED (2005), S.596

der österreichischen Nationalbank<sup>546</sup> (Umsatzrentabilität ist definiert als das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit mal 100 durch Nettoerlöse).

Der Umsatz wurde mit Frage U23 („Wie groß war der Umsatz Ihrer Unternehmung im letzten Geschäftsjahr?“) erhoben. Wie bei der Frage zur Umsatzrentabilität waren eine Nennung zu Gesamtumsatz und zusätzlich eine Nennung nur für öffentliche Aufträge möglich. Die Angaben konnten in Millionen Euro gemacht werden, wobei auch die Eingabe von Nachkommawerten möglich war.

---

<sup>546</sup>[http://www.oenb.at/de/stat\\_melders/datenangebot/realwirtschaft/jahresabschlusskennzahlen/definition\\_der\\_kennzahlen.jsp](http://www.oenb.at/de/stat_melders/datenangebot/realwirtschaft/jahresabschlusskennzahlen/definition_der_kennzahlen.jsp) Abfrage am 28.7.2010

### 7.4.3 DARSTELLUNG DES FRAGEBOGENS

Folgend ist der Fragebogen abgebildet. Die Reihung der Fragen von U1 bis U25 ist dieselbe wie im Web-Survey. Auch die Fußnoten, welche einige Fragen detaillierter erklären, sind in Abbildung 7-3 dargestellt.

Num. Frage	
U1	Wie viele Personen waren im letzten Jahr in Ihrer Unternehmung beschäftigt?
U2	Wie viel Prozent der Aufträge im letzten Geschäftsjahr konnten auf Empfehlungen zurückgeführt werden?
U3	Wieviel Umsatz (in %) wurde im letzten Geschäftsjahr mit Neukunden erwirtschaftet?
U4	Getroffene Vereinbarungen werden bei uns immer eingehalten.
U5	Wir versuchen mit dem Kunden in Kontakt zu bleiben auch wenn es aktuell keine Zusammenarbeit gibt.
U6	Reklamationen werden umgehend behandelt.
U7	Wir können bei unseren Angeboten immer ähnliche, bereits erfolgreich abgewickelte Projekte vorweisen.
U8	Unsere Unternehmung hat einen excellenten Ruf innerhalb der Branche.
U9	In unseren Angeboten wird der Leistungsumfang detailliert beschrieben.
U10	Auch nach der Leistungserbringung findet eine Kundenbetreuung statt.
U11	Im Vergleich zum Wettbewerb ist die erzielte Umsatzrentabilität unserer Unternehmung als wesentlich besser einzuschätzen! +
U12	Im Vergleich zum Wettbewerb ist das Umsatzwachstum unserer Unternehmung als wesentlich besser einzuschätzen! +
U13	Ich bzw. andere Mitarbeiter haben auch abseits der Geschäftsbeziehung Kontakt zu den Entscheidungsträgern der wichtigsten Kunden.
U14	Unser Preis/Leistungs-Verhältnis kann als ausgezeichnet bezeichnet werden.
U15	Es ist unser erklärtes Ziel, unseren Kunden zu zufriedstellenden Kaufsentscheidungen zu verhelfen.
U16	Unser Kunde kann sich sicher sein, dass die Leistung wie vereinbart ausgeführt wird.
U17	Wir haben kaum Hintergrundwissen über unsere Kunden.
U18	Wir unterstützen unsere Kunden darin ihren Bedarf zu formulieren.
U19	Unsere Mitarbeiter mit Kundenkontakt können sich sehr gut auf den Kunden einstellen. (Anpassungsfähigkeit)
U20	Wir sind Experten für das Geschäft unserer Kunden.
U21	Schätzen Sie, wie viele Kunden mit unserer Unternehmung auch freundschaftlich verbunden sind.
U22	Wie hoch war die durchschnittliche Umsatzrentabilität** im letzten Geschäftsjahr? (Insgesamt) (Bei öffentlichen Aufträgen)
U23	Wie groß war der Umsatz Ihrer Unternehmung im letzten Geschäftsjahr? (Insgesamt) (Aus öffentlichen Aufträgen)
U24	Man kann unser Team als sehr routiniert bezeichnen.
U25	In unserer Unternehmung ist der Akquisitions- und Verkaufsprozess schriftlich dokumentiert.
	* »Insgesamt« umfasst privatwirtschaftliche UND öffentliche Vergabe
	** Umsatzrentabilität ist definiert als das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit * 100 / Nettoerlöse
	+ Im letzten Geschäftsjahr

Abbildung 7-3: Fragenprogramm

Die erste Frage wurde bewusst als Einstiegsfrage gewählt. Die Fragen zur subjektiven Einschätzung wurden bewusst in die Mitte gesetzt, damit Teilnehmer, welche den Fragebogen nur zur Hälfte ausfüllen, auch eine Erfolgswertung abgegeben haben, welche in den Likert-Block eingebunden war. Die weiteren Fragen nach den Erfolgskennzahlen wa-

ren in Block fünf zu finden. Auch hier wurde bewusst darauf geachtet, nicht mit der sensiblen Frage nach dem Erfolg zu enden, sondern wie vorher zwei Erfolgsfaktoren mittels Likert-Skala abzufragen. Die weitere Reihung der Fragen erfolgte nach dem Zufallsprinzip.

Num. Antwortmöglichkeit	
U1	Anzahl Beschäftigte
U2	Angabe %
U3	Angabe %
U4	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U5	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U6	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U7	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U8	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U9	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U10	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U11	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U12	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U13	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U14	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U15	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U16	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U17	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U18	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U19	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U20	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U21	Angabe %
U22	Angabe % (Insgesamt) (Bei öffentlichen Aufträgen)
U23	Angabe € (Insgesamt*) (Davon aus öffentlichen Aufträgen)
U24	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++
U25	Likert 7-teilig; "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll zu"; --- - 0 + ++ +++

Abbildung 7-4: Antwortmöglichkeiten

In Abbildung 7-4 sind die Antwortmöglichkeiten dargestellt. Wie vorhin beschrieben, wurde darauf geachtet, möglichst metrische Daten zu generieren. Nachdem nur Prozentwerte, Anzahl Beschäftigte Personen, Euro-Werte und Angaben in Likert-Saklen möglich waren, konnte bei allen Fragen ein metrisches Skalenniveau erreicht werden.

## 7.5 UNTERSUCHUNGSDURCHFÜHRUNG

Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum März bis Mai 2010.

### 7.5.1 STICHPROBENPLAN

Die Auswahl des Teilnehmerkreises erfolgte gemäß dem gewählten Untersuchungsbe-  
reich und analog zu Empirie I. Es wurden in der Bauwirtschaft tätige Ingenieurbüros mit  
Sitz in Österreich untersucht.

#### 7.5.1.1 Abschätzung der Grundgesamtheit

Es ist bei jeder Studie darauf zu achten, dass die Stichprobe ein möglichst getreues Ab-  
bild der Grundgesamtheit darstellt.<sup>547</sup> Die Abschätzung der Grundgesamtheit erfolgte wie  
bei Empirie I über die „Herold Marketing CD business Version 02/2008“. Auf dieser befin-  
den sich Daten zu mehr als 340.000 österreichischen Firmen und Institutionen mit um-  
fangreichen Angaben und Zusatzinfos.<sup>548</sup>

Abgefragt wurden alle Unternehmen mit den ÖNACE-Codes 71110 (Architekturbüro) und  
71120 (Ingenieurbüro). Daraus ergab sich eine ungefilterte Zahl von 4.346 Unternehmen.  
Durch den ersten Filter kamen nur jene Unternehmungen, welche auch in der Branchen-  
nummer eins die ÖNACE-Codes 71110 (Architekturbüro) und 71120 (Ingenieurbüro) ste-  
hen hatten.<sup>549</sup> Damit wird gewährleistet, dass nur Unternehmungen an der Studie teil-  
nehmen, deren Hauptbetätigungsfeld Ingenieurleistungen sind. Danach wurden all jene  
Unternehmungen aussortiert, welche nicht dem Baubereich zuzuordnen sind. Somit kam  
es zu einer abgeschätzten Grundgesamtheit von 1676 Unternehmungen, die dem Unter-  
suchungsbereich entsprechen.

#### 7.5.1.2 Bestimmung der Stichprobengröße (Sample)

Nachdem eine Vollerhebung nur schwer möglich ist, wurde geplant die Stichprobe ebenso  
umfangreich wie bei Empirie I zu gestalten, bei gleicher Sicherheitswahrscheinlichkeit und  
gleichem für die Studie zulässigen tolerierten Fehler.<sup>550</sup>

---

<sup>547</sup> Vgl. FAHRMEIR, LUDWIG (1997), S.14

<sup>548</sup> Vgl. [marketingcd.herold.at/marketingCD/page.asp?id=10undSKey=4hyrj5NZ4M2u5r8gVJ8T](http://marketingcd.herold.at/marketingCD/page.asp?id=10undSKey=4hyrj5NZ4M2u5r8gVJ8T)  
Abfrage am 2.9.2009

<sup>549</sup> Reihung: Die erhaltenen 4.346 Unternehmen wurden dahingehend gereiht, dass die Codenummer als  
erstes innerhalb der fünf möglichen Angaben nach der Branche aufscheinen muss, alle übrigen Unter-  
nehmen wurden nicht weiter berücksichtigt

<sup>550</sup> Vgl. auch BORTZ, JÜRGEN (2005), S.422: „Die Größe der Stichprobe hängt von der gewünschten  
Schätzgenauigkeit und natürlich auch von den finanziellen und zeitlichen Rahmenbedingungen der Un-  
tersuchung ab.“

### 7.5.1.3 Stichprobenauswahlverfahren / Bestimmung der Stichprobe

Es ist darauf zu achten, dass die Stichprobe ein möglichst getreues Abbild der Grundgesamtheit darstellt.<sup>551</sup>

„Dies erreicht man insbesondere durch zufällige Stichproben, wobei zufällig nicht mit willkürlich gleichzusetzen ist, sondern beispielsweise meint, dass jede statistische Einheit dieselbe Chance hat, in die Stichprobe aufgenommen zu werden.“<sup>552</sup> In dieser Studie wurden die Unternehmungen nach dem Zufallsprinzip aus der ermittelten Grundgesamtheit ausgewählt.

## 7.5.2 VORGEHEN BEI DER DATENERHEBUNG

Bei der Datenerhebung im Zeitraum März bis Mai 2010 wurden die ermittelten Ansprechpartner in den ausgesuchten Unternehmungen persönlich kontaktiert um sie über die Studie aufzuklären und sie für die Teilnahme zu gewinnen. Nach einer positiven Rückmeldung bekamen die Studienteilnehmer den Link zur Online-Umfrage zugesandt.

Eine individuelle Anmeldung für jeden Teilnehmer fand nicht statt. Die Umfrage 2 wurde wie bei Empirie I mit der Open-Source-Online-Umfrage-Applikation Lime-Survey<sup>553</sup> durchgeführt.

## 7.5.3 DATENERFASSUNG

Das Programm LimeSurvey verwaltet auch die Angaben der Teilnehmer in einer Online-Datenbank. Um die Rücklaufquote zu erhöhen wurde den Unternehmen zugesichert, dass die Datenerhebung anonym erfolgt und die erhaltenen Daten vertraulich verwertet werden.

Auf Wunsch wurden auch den teilnehmenden Unternehmungen die Studienergebnisse in Form eines Ergebnisberichtes zugesandt.

## 7.5.4 RÜCKLAUF

Im Zuge der Umfrage wurden 447 Telefonate mit Unternehmungen geführt. Weitere 583 Unternehmungen wurden nur per Email kontaktiert. Damit ergibt sich eine Summe von 1030 kontaktierten Unternehmungen. Die folgende Abbildung stellt diesen Sachverhalt dar.

126 Personen bearbeiteten den Fragebogen, was einem Rücklauf von rund 12,23 % entspricht. Nach Selektion unbrauchbarer Fragebögen kam es zu einer Stichprobengröße mit

---

<sup>551</sup> Vgl. FAHRMEIR, LUDWIG (1997), S.14

<sup>552</sup> FAHRMEIR, LUDWIG (1997), S.14

<sup>553</sup> [www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org)

einem Umfang von 98 Teilnehmern. Damit liegt diese Studie knapp unter der erwünschten Anzahl von 115 teilnehmenden Personen wie bei Empirie I.

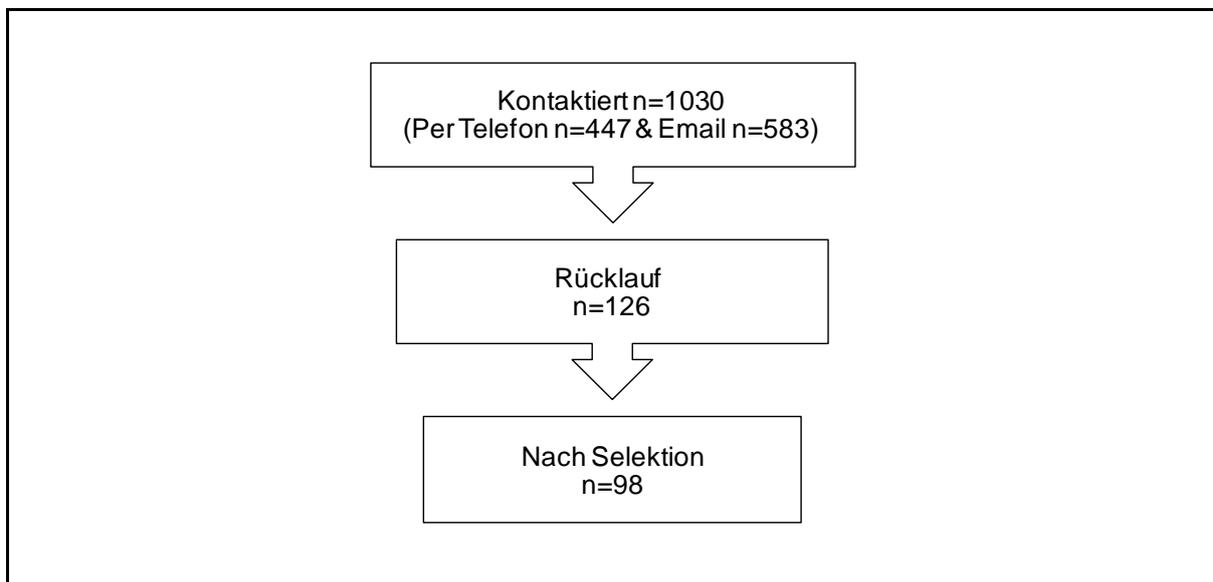


Abbildung 7-5: Bestimmung der Stichprobengöße

### 7.5.5 DATENAUSWERTUNG

Die Auswertung für diese Studie erfolgt mit dem Statistikprogramm SPSS<sup>554</sup> 17.0 für Windows sowie dem Tabellenkalkulationsprogramm Excel.

<sup>554</sup> SPSS steht für „Statistical Product and Service Solution“

## 7.6 ERGEBNISSE

Bei der Gliederung der Ergebnisse wurde das Kapitel in drei Bereiche gegliedert. Teil eins umfasst die rein deskriptiven Darstellungen der einzelnen Fragen, im nächsten Teil werden die Interferenzstatistik-Auswertungen beschrieben und im letzten Teil werden Erkenntnisse und Zusammenhänge, welche sich bei der Auswertung ergeben haben, aber nicht Teil des Untersuchungsziels waren, beschrieben.

### 7.6.1 BESCHREIBENDE STATISTIK

Folgend werden die Ergebnisse der Fragen grafisch und textuell dargestellt, bezüglich der Zusammenhangsanalysen wird auf den nächsten Unterpunkt verwiesen.

#### 7.6.1.1 Anzahl Beschäftigte

Die erste Frage nach den in der Unternehmung beschäftigten Personen stellt bei dieser Studie die Einstiegs- und Eisbrecherfrage dar; zusätzlich ist diese Frage notwendig, um verschiedenste Werte zu skalieren. In folgender Abbildung ist diese Frage in Histogrammform dargestellt.

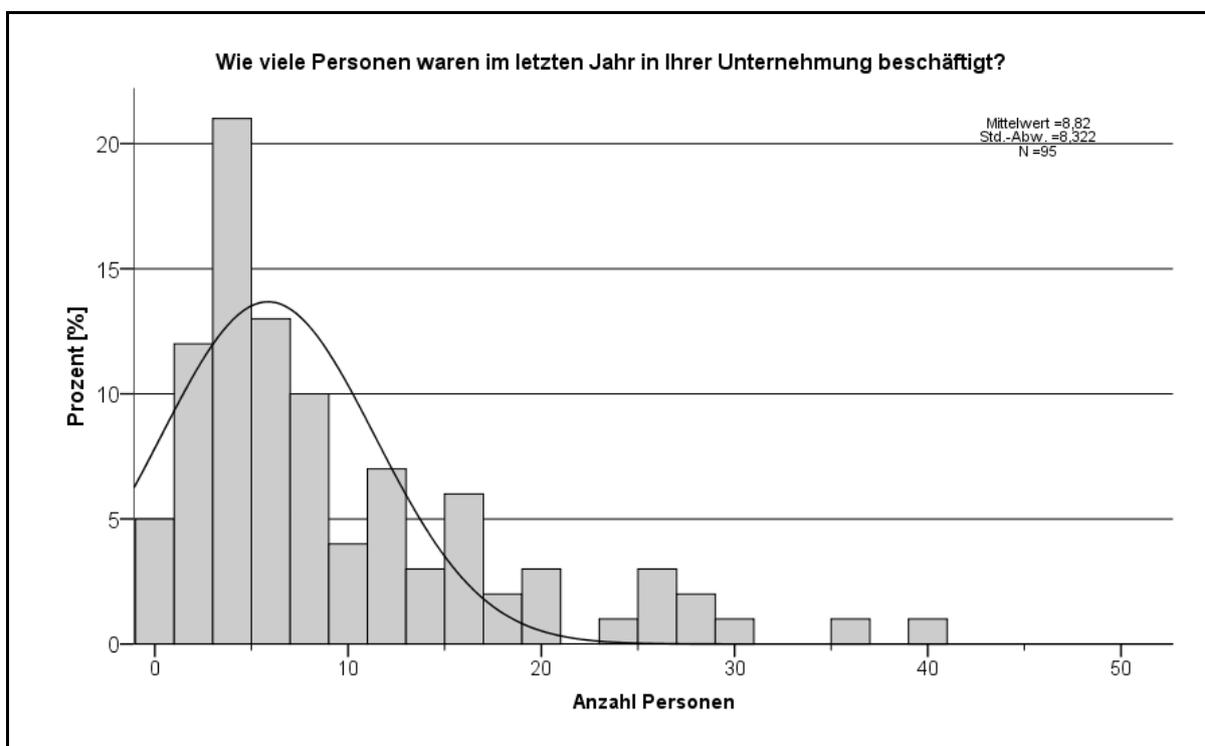


Abbildung 7-6: Anzahl Beschäftigte

Auf der Abszisse sind die Anzahl der in der Unternehmung beschäftigten Personen aufgetragen und auf der Ordinate wie viel Prozent des Sample in diese Größenklasse fallen. Fast alle der 98 aufgenommenen Fragebögen haben diese Frage beantwortet. Das Ma-

ximum stellte eine Unternehmung mit 40 Beschäftigten dar, im Mittel sind bei den teilnehmenden Unternehmungen 8,8 Personen beschäftigt.

### 7.6.1.2 Größenklasseneinteilung

Für die weiteren Auswertungen war es notwendig, Größenklassen zu bilden und zwar aus den beiden Items Anzahl Beschäftigte und Umsatz der Unternehmung. Die grundsätzliche Orientierung erfolgte an der KMU-Definition<sup>555</sup> der Europäischen Union.

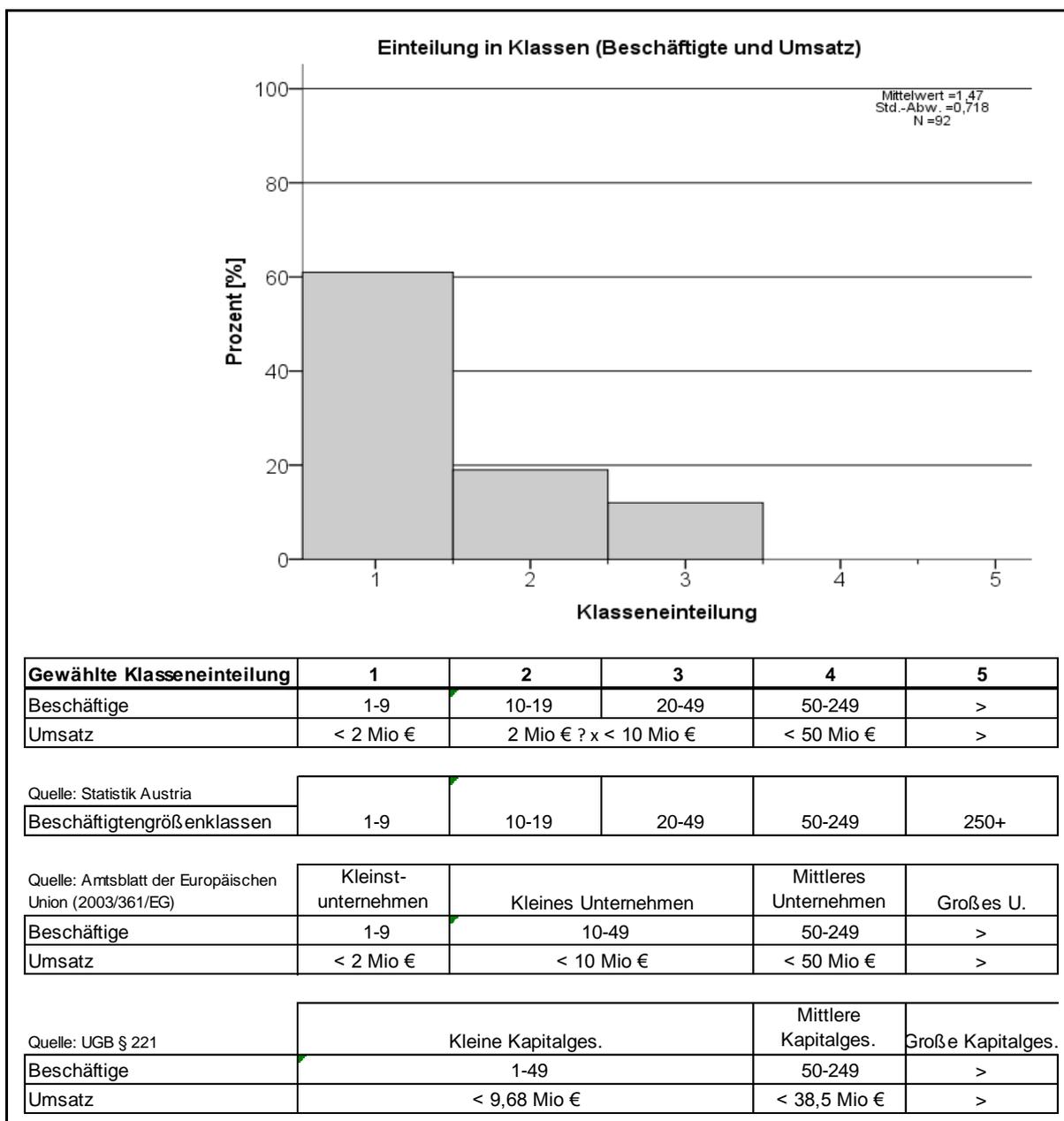


Abbildung 7-7: Bestimmung der Größenklasse

<sup>555</sup> Vgl. Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, S. L 124/39

Da diese Unterteilung für den Untersuchungsbereich zu grob war, erfolgte eine weitere Gliederung. Hierbei wurde an der Einteilung der Statistik Austria Anleihe genommen. Somit ergaben sich fünf Klassen, wobei bei dieser Umfrage nur Unternehmungen aus den ersten drei Klassen teilnahmen.

### 7.6.1.3 Umsatz und Gewinn pro Mitarbeiter

Folgende Darstellung zeigt in einem Box-Whisker Plot die beiden Werte Umsatz und Gewinn, jeweils auf die Mitarbeiter bezogen.

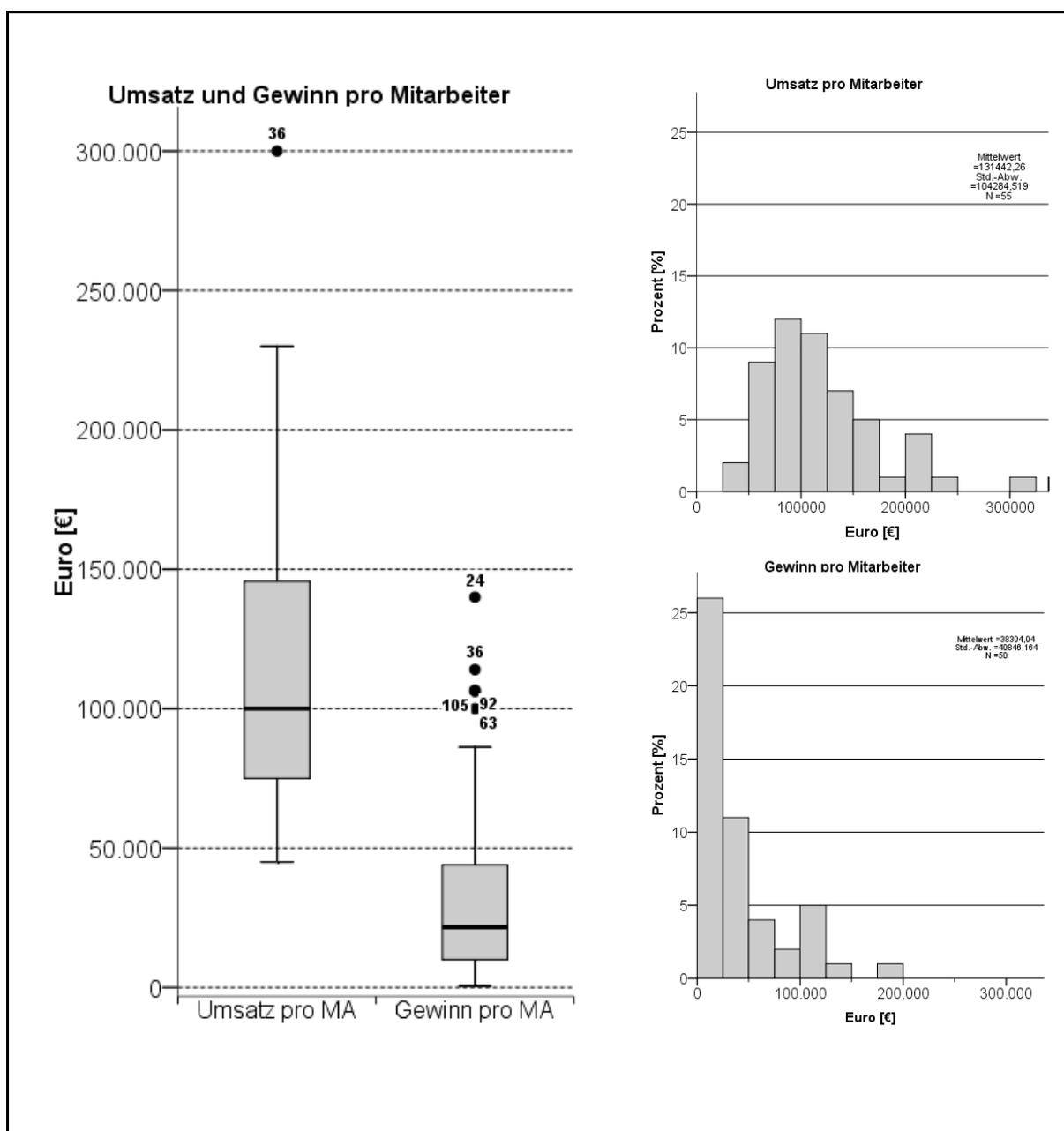


Abbildung 7-8: Umsatz und Gewinn pro Mitarbeiter

Die reine Darstellung des gesamten Umsatzes und des gesamten Gewinns ohne Bezug zur Größe der Unternehmung ist wenig aussagekräftig (siehe Abbildung im Anhang). Aus diesem Grund wurden der Umsatz und der Gewinn jeweils in Relation zur Anzahl der Mitarbeiter dargestellt. Die zentrale Linie stellt jeweils den Median dar, der dunkelgraue Bereich wird durch die 25 und 75 % Perzentil-Werte begrenzt. Die mit Punkten markierten Werte stellen die Ausreißer dar. Die Nummer neben den Punkten stellt dabei die Fallnummer (ID<sup>556</sup>) dar, damit sind die Ausreißer zuordenbar. Die Länge der Fühler beträgt das 1,5-Fache der Höhe der Box. Bei einer Normalverteilung der Daten wird erwartet, dass circa 95 % der Daten innerhalb der Fühler liegen.<sup>557</sup>

Neben den Box-Plots sind jeweils die Histogramme Umsatz pro Mitarbeiter und Gewinn pro Mitarbeiter dargestellt. Auch aus diesen Darstellungen ist ersichtlich, dass der Median beim Umsatz in dieser Stichprobe bei € 100.000,- liegt. Der Mittelwert liegt bei knapp über € 130.000,- und um diesen Wert folgt die Streuung, die in diesem Fall relativ hoch ist.

Auch der Gewinn pro Mitarbeiter ist in einem Histogramm dargestellt. Interessant an dieser Darstellung ist, dass über ein Viertel der Teilnehmer in dem Bereich unter € 25.000,- Gewinn pro Mitarbeiter zu liegen kommen. Wie schon bei der Operationalisierung erwähnt, ist der Nachteil der errechneten Variable Gewinn, dass die Teilnehmer in allen Bereichen (Anzahl Beschäftigte, Umsatzrentabilität und Umsatz) gültige Angaben machen mussten, da sonst keine Berechnung erfolgen kann. Dadurch verringert sich die verwendbare Stichprobe von 98 auf knapp die Hälfte.

#### **7.6.1.4 Umsatzrentabilität / Anteil öffentliche Aufträge**

Die Umsatzrentabilität ist ebenfalls als Box-Plot dargestellt. Unter Umsatzrentabilität wurde das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit mal 100 im Bezug zu den Nettoerlösen verstanden. Verwendet wurde die Definition der Österreichischen Nationalbank<sup>558</sup>.

Im Bereich der Umsatzrentabilität lag der Median der betrachteten Stichprobe bei 15 Prozent. Abgefragt wurde auch die Umsatzrentabilität bei öffentlichen Aufträgen.

Der Median lag hierbei nur bei 10 Prozent und auch die Streuung war deutlich geringer als bei privatwirtschaftlicher Vergabe.

Der prozentmäßige Anteil am Umsatz von öffentlichen Aufträgen lag bei 31,7 % (Mittelwert). In Abbildung 7-9 ist wie bei Box-Plots üblich der Median aufgetragen (in dem Fall 27 Prozent).

Eine Verteilung im Histogramm, welche die Form von zwei Kamelhöckern aufweist wie bei Empirie I, gab es nur in sehr geringem Ausmaß.

---

<sup>556</sup> Ausfüllreihenfolge

<sup>557</sup> SPSS Online H. Stichwort: Box-Plot

<sup>558</sup> [http://www.oenb.at/de/stat\\_melders/datenangebot/realwirtschaft/jahresabschlusskennzahlen/definition\\_der\\_kennzahlen.jsp](http://www.oenb.at/de/stat_melders/datenangebot/realwirtschaft/jahresabschlusskennzahlen/definition_der_kennzahlen.jsp) Abfrage am 28.7.2010

Diese Art der Verteilung würde bedeuten, dass sich Unternehmungen nach der Art der Auftraggeber spezialisiert haben d.h. Unternehmungen, welche eher öffentliche Auftraggeber haben und Unternehmungen, welche weniger öffentliche Aufträge bearbeiten. Bei Empirie I bedienten rund zwei Drittel vermehrt private Auftraggeber, ein Drittel hauptsächlich öffentliche Auftraggeber und weniger als fünf Prozent hatten annähernd gleich viele Aufträge von öffentlicher und von privater Seite.

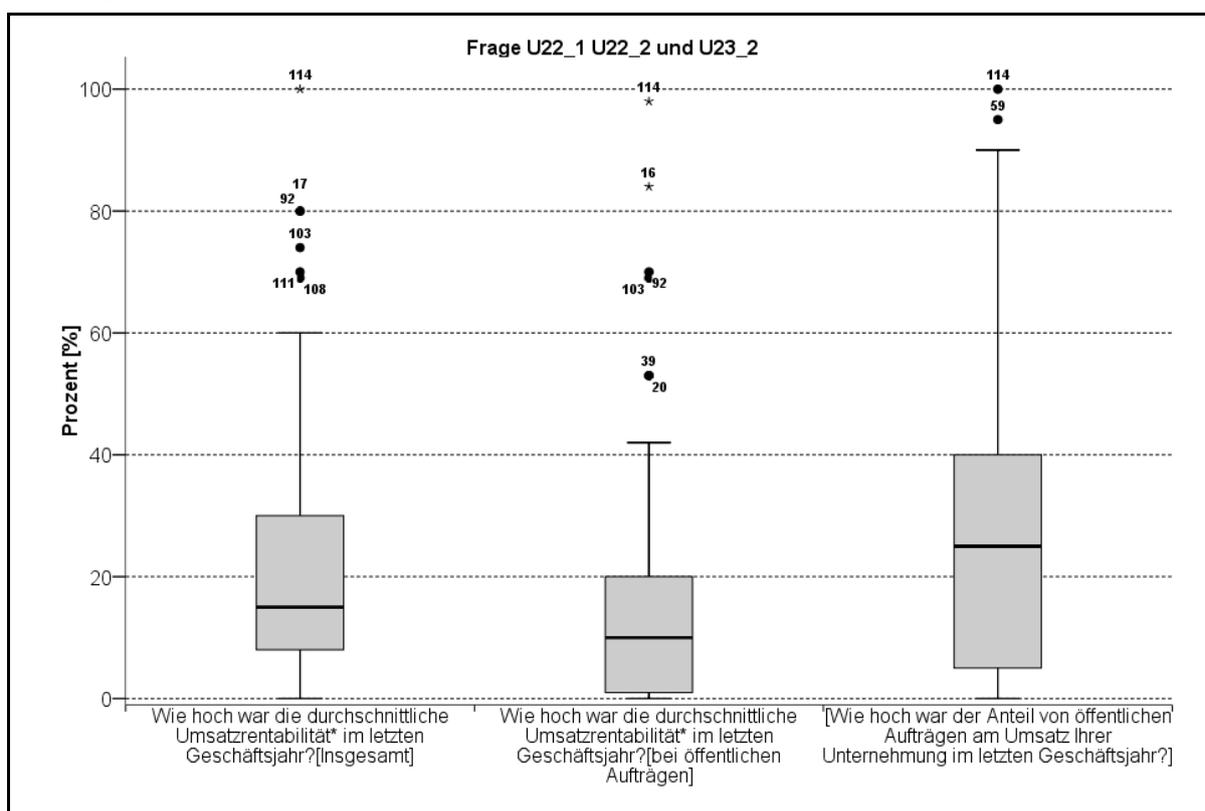


Abbildung 7-9: Umsatzrentabilität (Umsatzrentabilität bei öffentlichen Aufträgen; Anteil öffentliche Aufträge)

Bei der Empirie II hatten sehr viele teilnehmende Unternehmungen wenig öffentliche Aufträge, sonst war das Histogramm annähernd gleich verteilt (was sich auch an der großen Standardabweichung zeigt); die Häufung im Bereich der Unternehmungen, welche vermehrt öffentliche Auftraggeber haben, war sehr gering.

Eine weitere Auswertung hinsichtlich des Zusammenhangs der Erfolgsfaktoren mit einer Erfolgskennzahl, zusätzlich getrennt nach der Art der Vergabe erfolgte nicht, da dies auch nicht Gegenstand der Untersuchung war.

Die Variable „Anteil öffentliche Aufträge“ wird für die weiteren Auswertungen nicht benötigt und kann als Kontrollvariable eingesetzt werden.

### 7.6.1.5 Subjektive Erfolgseinschätzung

In Abbildung 7-10 ist sowohl die Beantwortung der einzelnen Fragen U11 und U12 dargestellt, als auch die Zusammenfassung der beiden Fragen zu einem Index<sup>559</sup>.

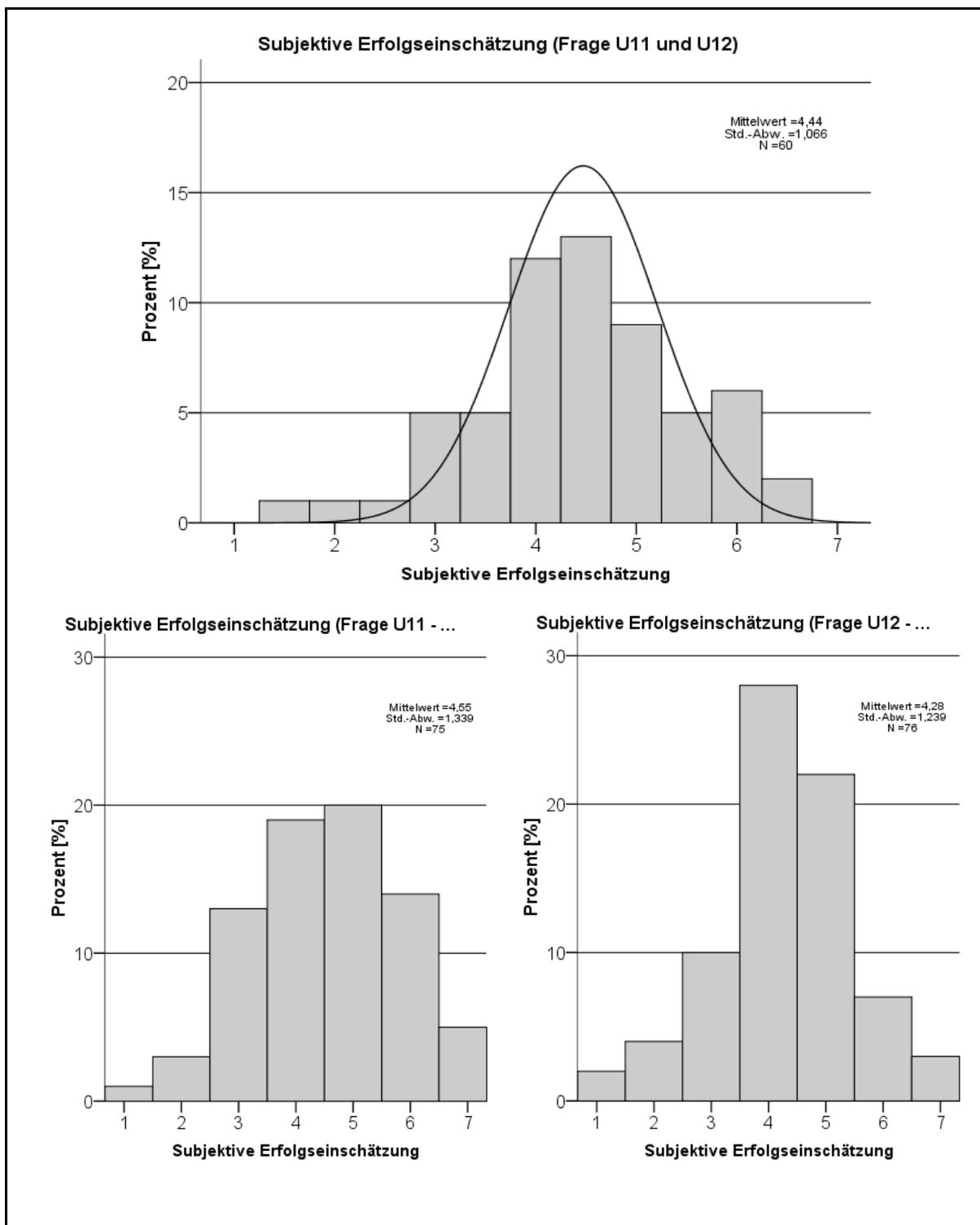


Abbildung 7-10: Subjektive Erfolgseinschätzung

<sup>559</sup> Vgl. SCHNELL, RAINER (2005), S.166 (Unter einem Index wird eine Zusammenfassung von mehreren Einzelindikatoren zu einer neuen Variablen verstanden)

Zur Legende: Eins bedeutet wesentlich schlechter als der Mitbewerber und sieben bedeutet wesentlich besser als der Mitbewerber.

Bei der Frage nach der subjektiven Erfolgseinschätzung wurden zwei Fragen kombiniert. Frage U11 fragt ab, wie die erzielte Umsatzrentabilität im Vergleich zum Mitbewerb einzuschätzen ist und U12 wie das Umsatzwachstum im Vergleich zum Mitbewerb eingeschätzt wird. Werden diese Fragen zusammengefasst, ergibt sich der subjektive Eindruck zu Umsatzwachstum und Umsatzrentabilität im Branchenschnitt.<sup>560</sup>

Es zeigt sich, dass die Daten annähernd normalverteilt sind. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund interessant, weil die Fragestellungen zur subjektiven Erfolgsfeststellung jeweils um die Formulierung „wesentlich besser als der Mitbewerb“ erweitert wurden. Das bestätigt, dass bei persönlicher Betroffenheit unterbewusst eine Überschätzung des Erfolgs und des eigenen Erfolgsbeitrages stattfindet, wie bereits in der Operationalisierung dieser Frage beschrieben wurde. Die positivere Darstellung spiegelt sich in den normalverteilten Daten wider. Gemäß dieser Fragestellung wäre es zu erwarten gewesen, dass sich eine Häufung im linken Bereich des Histogramms ergibt.

Eine annähernd normalverteilte Darstellung bedeutet, dass bereits der Durchschnitt sich als „wesentlich besser als der Mitbewerb“ einschätzt.

#### **7.6.1.6 Fragen zu Erfolgsfaktoren**

Zur Legende zu den Fragen zu den Erfolgsfaktoren: 1 bedeutet „trifft überhaupt nicht zu“ und 7 steht für „trifft völlig zu“. Die Reihung ergab sich absteigend nach den Mittelwerten. Nach der Nennung der Fragenummer und der Frage wurde die Anzahl der gültigen Fälle genannt, dann die Mittelwerte und die Streuung.

Die schwarzen Punkte zeigen die Mittelwerte der einzelnen Fragen an und mit der strichlierten Linie wird die Standardabweichung dargestellt.

Die beiden Fragen, welche auf das Vertrauen bzw. ein überzeugendes Leistungsversprechen abzielen (U16 und U4), wurden von beinahe allen Teilnehmern mit „trifft völlig zu“ gewertet. Die geringe Standardabweichung zeigt die geringe Streuung bei der Beantwortung dieser Frage.

Allgemein fällt auf, dass Fragen, welche im Durchschnitt weniger Zustimmung bekamen, eine größere Standardabweichung aufweisen

---

<sup>560</sup> Bei Zusammenführung der beiden Variablen ergab sich bei einem Reliabilitätstest ein Cronbach Alpha Wert von 0,777 bei einem n=74

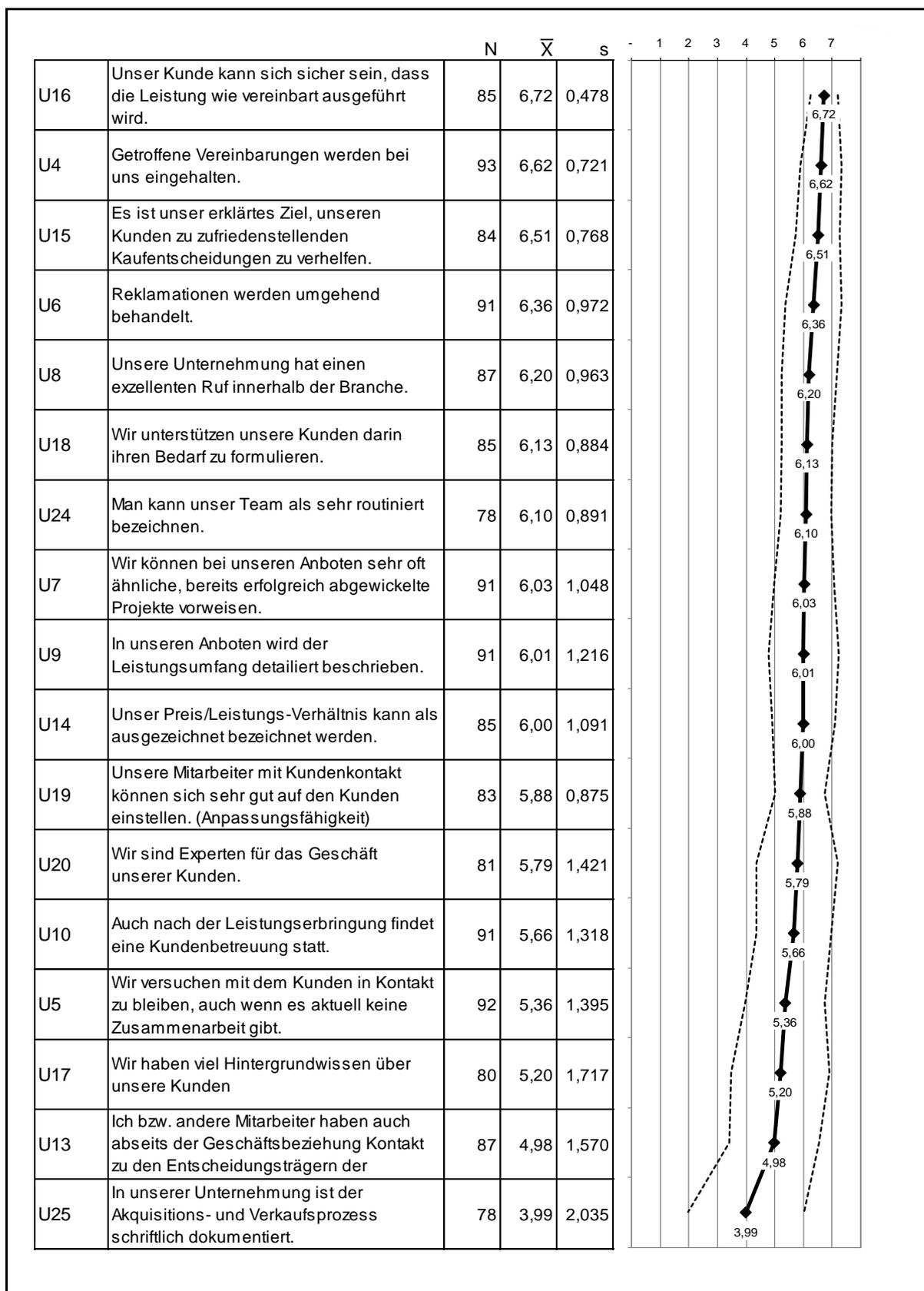


Abbildung 7-11: Fragen zu Erfolgsfaktoren Likert-Skala: 1-"trifft überhaupt nicht zu" bis 7-"trifft voll zu"

Die Frage U17 stellt aufgrund ihrer inversen Skalierung einen Spezialfall dar. Es wurde abgefragt: Wir haben kaum Hintergrundwissen über unsere Kunden. Diese Frage wurde entgegengesetzt umformuliert in: Wir haben viel Hintergrundwissen über unsere Kunden; genauso wie die Antworten auf diese Frage umgekehrt wurden.

Die Fragen U3, U21 und U2 wurden für diese Darstellung nicht von Prozentwerten auf eine Likert-Skala umgerechnet. Eine exaktere Darstellung bietet folgende Grafik mittels Prozentdarstellung, nachdem auch die Antworten als Prozentwerte gegeben werden konnten.

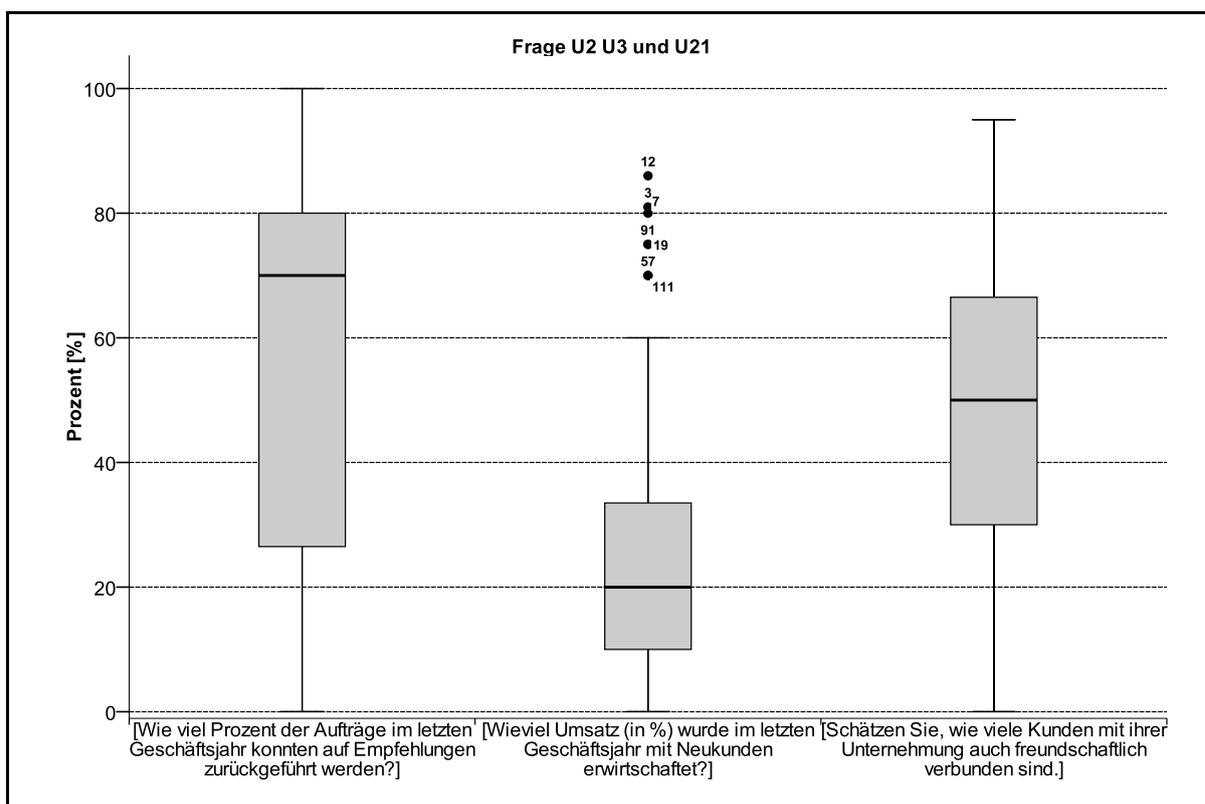


Abbildung 7-12: Frage U2, U3 und U21

Auch hier in Abbildung 7-12 wurden Ausreißer wieder mit Punkten dargestellt und die Fallnummer ermöglicht die Identifikation.

## 7.6.2 SCHLIESSENDE STATISTIK

Im Teil der deskriptiven Statistik wurden nur die Fragen und deren Ergebnisse aus dieser Stichprobe beschrieben. Im nächsten Schritt wird versucht, aus den Ergebnissen die richtigen Schlüsse zu ziehen und die getroffenen Hypothesen zu überprüfen.

### 7.6.2.1 Beschreibung des Modells und der Hypothesen

In Abbildung 7-1 ist das Grundmodell dieser Studie dargestellt. Aufgrund der großen Anzahl an möglichen Einflussfaktoren wurde eine zweistufige Vorgehensweise gewählt, um die zentralen Faktoren für diesen Bereich herauszufinden. Eine zweistufige Vorgehensweise hat sich nach BAUMGARTH besonders in der Erfolgsfaktorenforschung bewährt.<sup>561</sup> Nach der teilweise explorativen Empirie I<sup>562</sup> wurden die Faktoren auf die in Abbildung 6-3 dargestellten Faktoren reduziert.

Aufgestellt wurde ein formatives Messmodell. In dieses Modell flossen zunächst alle Faktoren ein, aufgrund des unterschiedlichen Gewichts<sup>563</sup> der einzelnen Faktoren wurde aber beschlossen, eine zusätzliche Betrachtung für die wichtigsten Faktoren zu machen. Es wurde festgelegt, drei Modelle zu bilden, welche vor allem für die Regressionsanalysen relevant werden.

In das erste Modell wurden nur die TOP-4-Faktoren aus der ersten Umfrage aufgenommen. Begründet wird die Reduktion damit, dass mit den ersten vier Faktoren knapp 50 Prozent der Nennungen berücksichtigt wurden. Auch grafisch ist der Unterschied zwischen Faktor vier und Faktor fünf in der Gewichtung der Teilnehmer von Umfrage eins zu sehen (siehe Abbildung 7-2).<sup>564</sup>

Im zweiten Modell sind die TOP-10-Faktoren aus der ersten Umfrage enthalten. Auch hier ist ein Bruch zwischen Rang zehn und Rang elf zu erkennen. Modell Nummer drei umfasst alle für diese Umfrage ausgewählten Faktoren (gemäß 7.1.1) und ist damit von der Anzahl der Faktoren das umfassendste.

Die drei Modelle sind auf der linken Hälfte der Abbildung 6-3 anhand zweier Querstriche angedeutet, d.h. Modell 1 umfasst die obersten vier Variablen bis zum ersten Querstrich, Modell 2 die obersten 10 bis zum zweiten Querstrich und Modell 3 alle dargestellten Variablen. Ebenso wie die Faktoren ist auch deren Operationalisierung links als Kürzel ange-

---

<sup>561</sup> Vgl. BAUMGARTH, CARSTEN (2009), S.255 Bei der zweistufigen Vorgehensweise soll der erste Teil explorative Elemente aufweisen und der zweite Teil eine konfirmatorische Hauptuntersuchung sein, bei welcher die zuerst ermittelten Variablen bestätigt werden.

<sup>562</sup> Einbindung des explorativen Teils in Empirie I um auch Faktoren abseits der gängigen Veröffentlichungen zum Themenkreis aufzugreifen und um Faktoren, welche in der Praxis hohe Relevanz haben aber möglicherweise in der Literatur wenig abgesichert sind, nicht zu vergessen.

<sup>563</sup> Der Faktor „Referenzen“ bekam 131 Stimmen bei der ersten Umfrage und der Faktor „Vorhandensein eines definierten Verkaufsprozesses“ nur 4 Stimmen.

<sup>564</sup> Rang 4: 86 Nennungen – Rang 5: 54 Nennungen

deutet. Auf der anderen Hälfte sind die Erfolgsmessgrößen mit der dazugehörigen Operationalisierung abgebildet. Auch hier ist mit dem Querstrich eine Trennung zwischen der Erfolgskenngröße Nummer 1 und den weiteren Erfolgskennzahlen angedeutet.

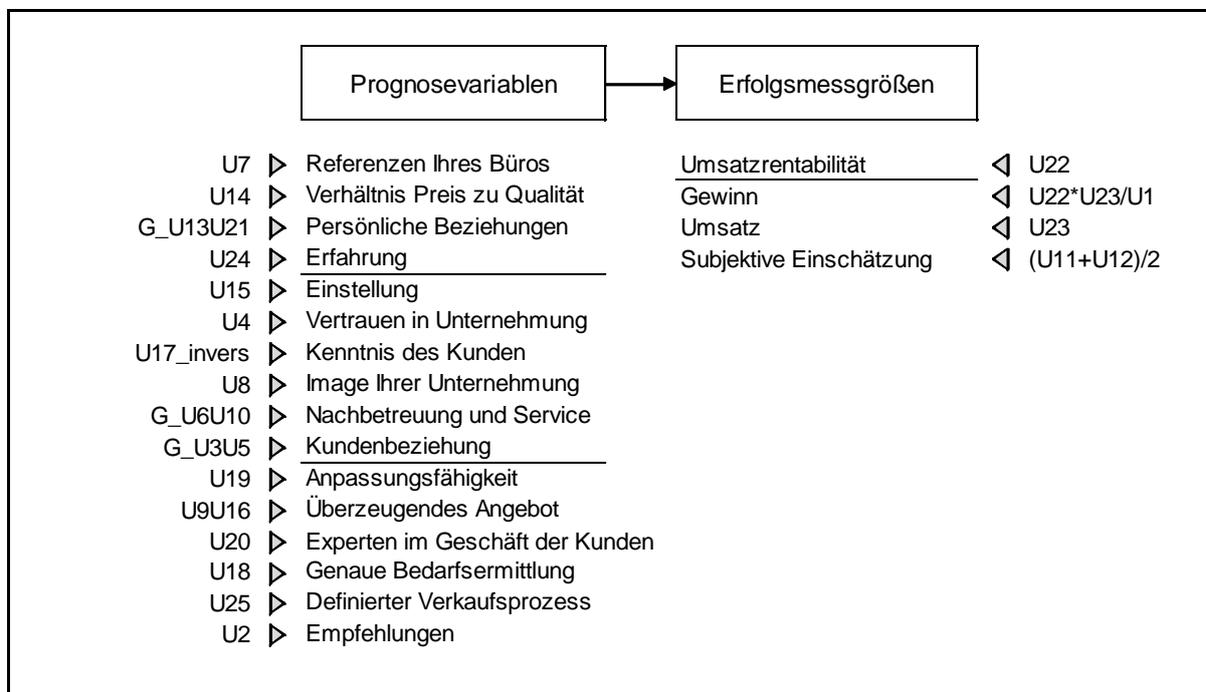


Abbildung 7-13: Messmodell

Ob und in welchem Ausmaß die Variablen untereinander zusammenhängen war, nur zwischen der Korrelation Variable Erfolgsmessgröße und den Einflussfaktor-Variablen Gegenstand des Untersuchungsziels.

Aufbauend auf die bereits vor Umfrage 1 durchgeführte Begründung und Fundierung der einzelnen Faktoren in der Literatur wurden folgende Hypothesen aufgestellt:

- $H_{(E)}$  1: Über mehr, jeweils zu den Angeboten passende Referenzen zu verfügen verhilft Ingenieurbüros zu erfolgreicherem Geschäftsabschlüssen.
- $H_{(E)}$  2: Günstigere Preis/Leistungs-Verhältnisse bei den Angeboten bedeutet für ein Ingenieurbüro erfolgreichere Geschäftsabschlüsse.
- $H_{(E)}$  3: Haben die Mitarbeiter eines Ingenieurbüros überdurchschnittlich viel persönlichen Kontakt zu den Kunden, so ergeben sich erfolgreichere Geschäftsabschlüsse.
- $H_{(E)}$  4: Sind in einem Ingenieurbüro erfahrene Mitarbeiter tätig, so können auch erfolgreichere Geschäftsabschlüsse erzielt werden.
- $H_{(E)}$  5: Eine kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter verhilft Ingenieurbüros zu erfolgreichen Geschäftsabschlüssen.
- $H_{(E)}$  6: Wird einem Ingenieurbüro ein hohes Maß an Vertrauen entgegengebracht, so können auch erfolgreichere Geschäftsabschlüsse erzielt werden.

- $H_{(E)}$  7: Ingenieurbüros, welche ihre Kunden genauer kennen, erzielen erfolgreichere Geschäftsabschlüsse.
- $H_{(E)}$  8: Ein positives Image einer Unternehmung verhilft zu erfolgreicherem Geschäftsabschlüssen.
- $H_{(E)}$  9: Wird mehr Wert auf Nachbetreuung und Service gelegt, so verhilft dies zu erfolgreicherem Geschäftsabschlüssen.
- $H_{(E)}$  10: Ingenieurbüros, welche gute Kundenbeziehungen aufbauen und auch aufrechterhalten können, erzielen erfolgreichere Geschäftsabschlüsse.

### **7.6.2.2 Abhängige Variable**

Als abhängige Variable Nummer eins wurde die Umsatzrentabilität gewählt. Dabei ist als erstes festzulegen, wie die Grenzen zwischen den erfolgreichen und den wenig erfolgreichen Unternehmungen gezogen werden sollen.

In folgender Abbildung sind die bei dieser Studie erhobenen und errechneten Erfolgskenngrößen und ihre Zusammenhänge untereinander dargestellt. Mit „I“ wurde der direkt abgefragte Prozentwert für die Umsatzrentabilität genommen, „V“ und „VI“ sind daraus abgeleitete Größen, bei welchen zwei Gruppen gebildet wurden. Diese Gruppierung war für einige statistische Auswertung notwendig. Wenn zwei Gruppen gebildet werden, stellt sich die Frage nach dem Trennwert.

Korrelationen Spearman-Rho			I	II	III	IV	V	VI	VII
I	Wie hoch war die durchschnittliche Umsatzrentabilität im letzten Geschäftsjahr?[Insgesamt]	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	1,000 .						
		N	74						
II	Gewinn pro MA	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	<b>,807**</b> ,000	1,000 .					
		N	50	50					
III	Umsatz pro MA	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	<b>,247*</b> ,039	<b>,612**</b> ,000	1,000 .				
		N	52	47	55				
IV	Subjektive Erfolgseinschätzung	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	,155 ,127	,146 ,181	,178 ,121	1,000 .			
		N	56	41	45	60			
V	Erfolgreich nach UR (0= unter15% 1= über15%)	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	<b>,868**</b> ,000	<b>,670**</b> ,000	<b>,237*</b> ,049	,158 ,125	1,000 .		
		N	70	50	50	55	70		
VI	Erfolgreich nach UR (0= unter10% 1= über10%) Nationalbankstatistik	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	<b>,841**</b> ,000	<b>,676**</b> ,000	<b>,272*</b> ,025	,198 ,072	<b>,745**</b> ,000	1,000 .	
		N	72	50	52	56	70	72	
VII	Erfolg nach UR und Umsatz	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	<b>,722**</b> ,000	<b>,837**</b> ,000	<b>,696**</b> ,000	<b>,299*</b> ,023	<b>,770**</b> ,000	<b>,641**</b> ,000	1,000 .
		N	55	50	52	45	53	55	55

Abbildung 7-14: Korrelation zwischen den Erfolgskenngrößen

Bei der Umsatzrentabilität erfolgte die Trennung zwischen den Gruppen der erfolgreichen und der wenig erfolgreichen Unternehmungen am Median der aktuellen Umfrage, welcher bei 15 Prozent liegt.

Eine weitere Option wäre, den statistischen Wert der österreichischen Nationalbank-Datenbank zu verwenden, gemäß welcher die Umsatzrentabilität bei nur 10 Prozent liegt. Dies hätte zur Folge, dass es nach dieser Trennung in der aktuellen Stichprobe mehr erfolgreiche als wenig erfolgreiche Unternehmungen geben würde. Diese Option wurde verworfen, weil gemäß HURRE/KIESER eine Tendenz zur positiveren Darstellung gegeben ist. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die Gewinnspanne etwas größer angegeben wurde.

Zusätzlich wurde die Auswertung ein weiteres Mal gemacht, diesmal unter Zugrundelegung eines anderen Erfolgsmaßstabes (Gewinn pro Mitarbeiter oder auch die subjektive Erfolgseinschätzung), um gegebenenfalls Veränderungen aufzuzeigen. Anhand der Abbildung 7-14 ist ersichtlich, dass die Erfolgskenngrößen hoch signifikant miteinander korrelieren. Es kann daher vermutet werden, dass auch bei Verwendung einer anderen Erfolgskennzahl ähnliche Ergebnisse zu erwarten sind.

### 7.6.2.3 Grafische Darstellung der Mittelwerte der Erfolgsfaktoren

Die Mittelwerte der Erfolgsfaktoren wurden bereits in Abbildung 7-11 dargestellt. In jener Darstellung wurden alle Teilnehmer gleichermaßen berücksichtigt, unabhängig von ihrem Erfolg. In folgender Darstellung (Abbildung 7-15) wird die Auswertung ein weiteres Mal vorgenommen, diesmal getrennt für die Gruppe der erfolgreichen<sup>565</sup> und der wenig erfolgreichen Unternehmungen.

Die Reihung der Faktoren erfolgte absteigend nach der größten Differenz zwischen der Gruppe der erfolgreichen und der Gruppe der nicht erfolgreichen.

Diese Auswertung stellt den ersten Schritt dar. Im nächsten Schritt wird kontrolliert, ob der festgestellte Unterschied signifikant ist oder ob der Unterschied unter Umständen durch Zufall zustande gekommen sein könnte. Dies wird mittels T-test bzw. Mann-Whitney-U-Test festgestellt.

Bei reiner Betrachtung der Unterschiede fällt auf, dass der Unterschied zwischen der Gruppe der erfolgreichen und der wenig erfolgreichen Unternehmungen besonders groß ist bei jenen Faktoren, bei welchen es um die Interaktion mit Kunden geht (Persönliche Beziehung zum Kunden, Kenntnis des Kunden, Nachbetreuung beim Kunden und Service).

Vier Fragen wurden von der Gruppe der erfolgreichen und der wenig erfolgreichen Unternehmungen im Mittel gleich bewertet. Interessanterweise sind zwei Fragen davon jene Fragen mit den höchsten Mittelwerten. Das waren die Fragen, welche auf das Vertrauen bzw. ein überzeugendes Leistungsversprechen abzielen (U16 und U4), die von vielen Teilnehmern mit „trifft völlig zu“ gewertet wurden. Die anderen beiden Fragen mit wenig Unterschied zielten auf die genaue Bedarfsermittlung ab und den Faktor „Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung“.

Einzig der Faktor „Experten im Geschäft des Kunden“ wurde im Mittel von den wenig erfolgreichen Unternehmungen höher bewertet als von der Gruppe der erfolgreichen Unternehmungen.

---

<sup>565</sup> Teilung gemäß 7.6.2.2

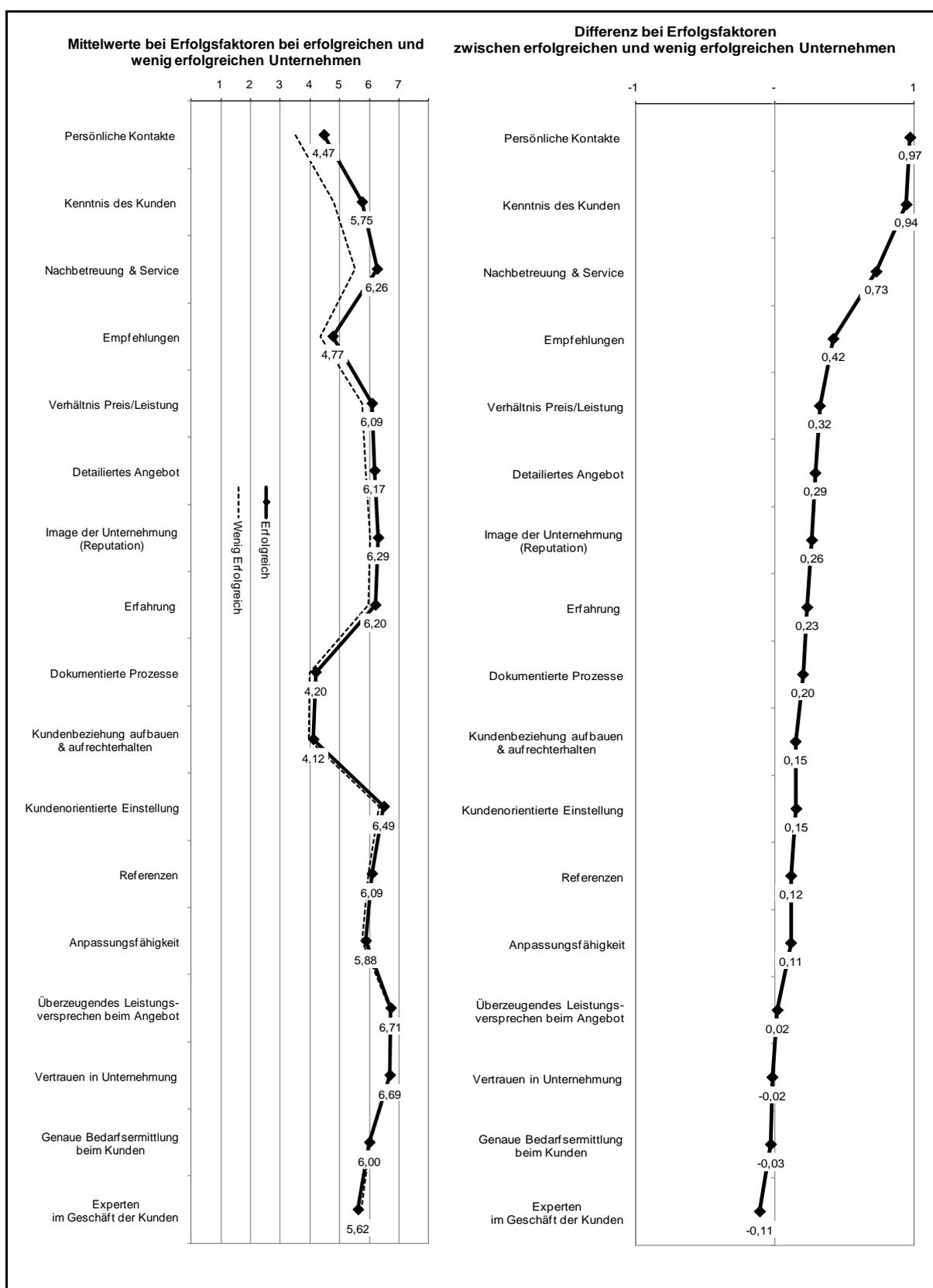


Abbildung 7-15: Mittelwerte Erfolgsfaktoren (Gruppe: Erfolgreich und Nicht E.-) und Unterschiede zw. den Gruppen

Abbildung 7-15 zeigt in der linken Grafik die Mittelwerte für die Gruppe der erfolgreichen Unternehmungen (schwarze Linie) und für die Gruppe der wenig erfolgreichen Unternehmungen (strichlierte Linie). Die Erfolgsfaktoren sind gereiht nach der Differenz der beiden Mittelwerte. Die Skalierung wurde übernommen aus der Skalierung der Fragen, d.h. eins bedeutet „trifft überhaupt nicht zu“ und sieben steht für „trifft völlig zu“.

In der rechten Grafik sind die Unterschiede bei den Mittelwerten explizit herausgearbeitet. Auch hier erfolgte die Reihung nach der Differenz der Mittelwerte. Ein positives Vorzeichen bedeutet, dass die Gruppe der erfolgreichen Unternehmungen einen höheren Mittelwert bei der Beantwortung der Fragen hatte als die Gruppe der wenig erfolgreichen Unternehmungen. Der Wert ergibt sich als Differenz innerhalb der siebenteiligen Likert-Skala.

#### 7.6.2.4 T-Test

Der für dieses Datenniveau passende Test zur Überprüfung der Signifikanz der Unterschiede zwischen den Gruppen ist der t-Test.

Der Einflussfaktor „Nachbetreuung und Service“ und der Einflussfaktor „Persönliche Kontakte“ wiesen hoch signifikante Ergebnisse aus (siehe Abbildung 7-16: t-Test). Der Levene-Test zur Varianzen-Gleichheit, welcher als Voraussetzung für den t-Test gilt, weist auch ein nicht signifikantes Ergebnis aus.

Test bei unabhängigen Stichproben		Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Std.fehler Differenz	Konfidenzintervall	
									Untere	Obere
G_U6U10_ NachbetreuungService	Varianzen sind gleich	2,608	,111	-3,230	67	,002	-,72773	,22531	-1,17744	-,27802
	Varianzen sind nicht gleich			-3,209	54,891	,002	-,72773	,22678	-1,18223	-,27324
G_U13U21_ PersKontakte	Varianzen sind gleich	1,425	,237	-3,111	65	,003	-,97059	,31202	-1,59373	-,34745
	Varianzen sind nicht gleich			-3,122	62,476	,003	-,97059	,31093	-1,59203	-,34915

Abbildung 7-16: t-Test (Items)

Daraus kann geschlossen werden<sup>566</sup>, dass die Mittelwertsunterschiede nicht zufällig zustande gekommen sind, über die Bedeutung des Effekts kann damit noch keine Aussage getroffen werden.<sup>567</sup> Betreffend die Stärke des Zusammenhangs wird auf die folgenden statistischen Tests verwiesen. Diese Ergebnisse bestätigen die beiden Variablen als Erfolgsfaktoren.

<sup>566</sup> Vgl. BÜHL, ACHIM (2008), S.305

<sup>567</sup> Vgl. SCHNELL, RAINER (2008), S.454

Vgl. BÜHL, ACHIM (2008), S.121

Bei den anderen Variablen konnte der Levene-Test als Voraussetzung für den t-Test nicht erfüllt werden, daher musste auf anderes Niveau gewechselt werden. Die anderen Variablen wurden mit dem Mann-Whitney-U-Test überprüft.

### T-Test (Items Einzel)

Bei den zusammengefassten Variablen, welche aus mehreren Items bestehen (d.h. aus mehreren Fragestellungen kombiniert wurden), wurde einzeln nochmals ein t-Test durchgeführt, diesmal mit allen Items (ohne Zusammenfassung).

Test bei unabhängigen Stichproben		Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Std.fehler Differenz	Konfidenzintervall	
									Untere	Obere
U6 (Nachbetreuung) Service	Varianzen sind gleich	,962	,330	-2,331	67	,023	-,572	,246	-1,062	-,082
	Varianzen sind nicht gleich			-2,313	51,135	,025	-,572	,247	-1,069	-,076
U21 Persönliche Kontakte 2 (Fokus: Freundschaftliche Verbindung)	Varianzen sind gleich	,242	,625	-2,400	67	,019	-13,76303	5,73470	-25,210	-2,31651
	Varianzen sind nicht gleich			-2,403	66,855	,019	-13,76303	5,72830	-25,197	-2,32884

Abbildung 7-17: t-Test (Items einzeln)

Bei U6 (Reklamationen werden umgehend behandelt → Erfolgsfaktor „Service“) und bei U21 (Freundschaftlich verbunden → Erfolgsfaktor „Persönliche Kontakte“) war der Levene-Test nicht signifikant und es kam beim t-Test zu folgenden signifikanten Ergebnissen (Abbildung 7-17: t-Test (Items einzeln)). Dies ist insofern nicht überraschend, da diese beiden Faktoren jeweils gemeinsam mit anderen die bereits oben bestätigten Faktoren „Nachbetreuung und Service“ und „Persönliche Kontakte“ bilden. Bei anderen Items, aus denen sich die beiden Faktoren „Nachbetreuung und Service“ und „Persönliche Kontakte“ zusammensetzen, waren beim t-Test nicht signifikant.

#### 7.6.2.5 Mann-Whitney-U-Test

Der Mann-Whitney-U-Test eignet sich zur Überprüfung zweier unabhängiger Stichproben (Gruppe der erfolgreichen und der wenig erfolgreichen Unternehmungen) und basiert auf einer gemeinsamen Rangfolge der Werte beider Stichproben.<sup>568</sup> Damit ist der U-Test ein vom Testniveau niedrigeres Verfahren als der t-Test, welcher metrische Werte voraussetzt. Aufgrund der verletzten Voraussetzungen des t-Tests bei vielen Variablen musste für diese Variablen auf diesen Test gewechselt werden.

Mit dem Mann-Whitney-U-Test wurden jedoch nicht nur die Variablen, welche nicht mit dem t-Test nicht überprüft werden konnten, getestet, sondern nochmals alle Faktoren. In

<sup>568</sup> Vgl. BÜHL, ACHIM (2008), S.318

der folgenden Abbildung sind die signifikanten Ergebnisse dargestellt. Bei den restlichen Faktoren konnten auch mit dem Mann-Whitney-U-Test keine signifikanten Ergebnisse errechnet werden.

	Kenntnis des Kunden	G_U6U10_ NachbetreuungService	G_U13U21_ PersKontakte
Mann-Whitney-U	359,000	347,500	317,500
Wilcoxon-W	855,000	942,500	878,500
Z	-1,987	-3,028	-3,088
Asymptotische Signifikanz	<b>,047</b>	<b>,002</b>	<b>,002</b>

Abbildung 7-18: Mann-Whitney-U-Test (UR Trennwert 15%)

Die zusammengefassten Faktoren „Nachbetreuung und Service“ und „Persönliche Kontakte“ wurden, obwohl der t-Test gültige Ergebnisse brachte nochmals anhand des Mann-Whitney-U-Tests ein weiteres Mal getestet und auch hierbei kam es zu hoch signifikanten Ergebnissen. Darüber hinaus wies auch der Faktor „Kenntnis des Kunden“ ein signifikantes Ergebnis aus, welcher rein beim t-Test zwar ein signifikantes Ergebnis<sup>569</sup> brachte, aber von den Voraussetzungen nach dem Levene-Test knapp ausgeschieden werden musste.

### U-Test (Items Einzel)

Wie bereits beim t-Test wurde auch der U-Test wurde nochmals durchgeführt, jedoch ohne die Items zu Faktoren zusammenzufassen. In diesem Fall kam es zu folgenden Ergebnissen (siehe Abbildung 7-19). Bei diesem Test konnte das Ergebnis des t-Tests für U6 und U21 klarerweise nochmals bestätigt werden, darüber hinaus ergab sich, dass U17 (Faktor „Kenntnis des Kunden“) signifikant bestätigt werden konnte, U10 (Faktor „Nachbetreuung“) konnte sehr signifikant bestätigt werden und bei U3 (Faktor „Kundenbeziehung aufbauen“) kann der Unterschied der Mittelwerte als tendenziell signifikant gesehen werden.

<sup>569</sup> T-Test: Kenntnis des Kunden p=0,026

	Kundenbeziehung aufbauen (& aufrechterhalten)	Kenntnis des Kunden	Nachbetreuung (Service)	Service (Nachbetreuung)	Persönliche Kontakte 2 (Fokus: Freundschaftliche Verbindung)
Mann-Whitney-U	441,000	359,000	388,500	413,000	406,000
Wilcoxon-W	1036,000	855,000	983,500	1008,000	1001,000
Z	-1,686	-1,987	-2,562	-2,412	-2,278
Asymptotische Signifikanz	<b>,092</b>	<b>,047</b>	<b>,010</b>	<b>,016</b>	<b>,023</b>

Abbildung 7-19: Mann-Whitney-U-Test; Items Einzel (UR Trennwert 15%)

Nachdem eine Veränderung des Trennwertes unter Punkt 4.2.2 intensiv diskutiert wurde, wurde die obige Auswertung unter geänderten Bedingungen nochmals durchgeführt.

### U-Test (Items Einzel und Veränderung des Trennwertes)

Für Überprüfungszwecke wurde die Auswertung mittels Mann-Whitney-U-Test wiederholt, diesmal aber bei Verwendung eines anderen Trennwertes für die Erfolgskennzahl (siehe Abbildung 7-20). Es ändert sich das Ergebnis leicht, dieselben Items bleiben jedoch auch hierbei signifikant.

	Kundenbeziehung aufbauen (& aufrechterhalten)	Kenntnis des Kunden	Nachbetreuung (Service)	Service (Nachbetreuung)	Persönliche Kontakte 2 (Fokus: Freundschaftliche Verbindung)
Mann-Whitney-U	335,500	370,500	352,500	425,500	387,500
Wilcoxon-W	686,500	646,500	703,500	776,500	738,500
Z	-2,885	-1,622	-2,866	-2,091	-2,366
Asymptotische Signifikanz	<b>,004</b>	<b>,105</b>	<b>,004</b>	<b>,037</b>	<b>,018</b>

Abbildung 7-20: Mann-Whitney-U-Test; Items Einzel (UR Trennwert 10% OeNB-Statistik)

Diese Auswertung wurde durchgeführt, um zu überprüfen, welche Auswirkung die Wahl eines anderen Trennwertes hat, d.h. wie sich die Werte für die Faktoren verändern, wenn die Einteilung in die Gruppe der erfolgreichen und der wenig erfolgreichen geändert wird. Als Ergebnis der Überprüfung kann festgehalten werden, dass sich die Werte erwartungsgemäß ändern, dass jedoch an der generellen Aussage über den signifikanten Einfluss dieser fünf Items festgehalten werden kann.

### 7.6.2.6 Korrelation (Spearman)

Der Korrelationskoeffizient ist ein Maß für die lineare Beziehung von zwei Variablen, d.h. wie abhängig die Variablen voneinander sind.<sup>570</sup> Aufgrund der Tatsache, dass nicht alle Variablen normalverteilte Datenwerte aufweisen, wurde die Methode der bivariaten Korrelation nach Spearman angewandt.<sup>571</sup> Bei Korrelationen werden betreffend die Stärke des Zusammenhangs folgende Werte genommen:<sup>572</sup>

- $r=0,10$  geringer Effekt
- $r=0,30$  mittlerer Effekt
- $r=0,50$  großer Effekt

Es muss hierbei angemerkt werden, dass erst ab einem Korrelationskoeffizienten 1 auch von einer direkten 1 zu 1 Beziehung ausgegangen werden kann (entsprechend einer Geraden). In den Sozialwissenschaften sind derart mathematisch exakte Ergebnisse jedoch selten.

Ein negativer Korrelationskoeffizienten bedeutet dementsprechend, dass je stärker das eine Merkmal vorhanden ist, desto schwächer wird das andere ausgeprägt sein.<sup>573</sup>

Die Stärke des Zusammenhanges wird von verschiedenen Autoren auch unterschiedlich interpretiert und angenommen.<sup>574</sup>

Es gab wieder einen signifikanten bis hoch signifikanten Zusammenhang zwischen jenen Items, welche bei den vorherigen Tests bestätigt wurden, das betrifft die Faktoren „Kundenbeziehung aufbauen“, „Nachbetreuung und Service“, „Kenntnis des Kunden“ und „Persönliche Kontakte (Freundschaftliche Verbindung)“<sup>575</sup>

Die Korrelationen sind jeweils mit der dazugehörigen Signifikanz (und der Anzahl an Fällen) in der linken Grafik in Abbildung 7-21 dargestellt. In der rechten Grafik von Abbildung 7-21 sind die nicht signifikanten Items abgebildet.

<sup>570</sup> Vgl. ANDERSON, DAVID RAY, S.93

<sup>571</sup> Vgl. BÜHL, ACHIM (2008), S.348 ff.

<sup>572</sup> FIELD, ANDY P. (2009), S.57

Vgl. HOMBURG, CHRISTIAN; KROHMER, HARLEY (2003), S.269 f.

<sup>573</sup> Vgl. MATIASKE, WENZEL (1990), S.94

<sup>574</sup> BÜHL, ACHIM (2008) etwa spannt seine Skala von 0,2 bis 0,9 und spricht erst ab einem Wert von über 0,9 von einer sehr hohen Korrelation

<sup>575</sup> U3, U6, U10, U17 und U21

Korrelationen Spearman-Rho		Umsatz- rentabilität	Korrelationen Spearman-Rho		Umsatz- rentabilität
Empfehlungen [U2]	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	<b>,170</b> ,076 73	Vertrauen in Unternehmung [U4]	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	-,088 ,232 71
Detailliertes Angebot [U9]	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	<b>,261*</b> ,014 71	Referenzen [U7]	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	,079 ,257 71
Verhältnis Preis zu Qualität [U14]	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	<b>,153</b> ,102 71	Image der Unternehmung (Reputation) [U8]	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	,086 ,241 70
Kenntnis des Kunden [U17]	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	<b>,176</b> ,081 65	Kundenorientierte Einstellung [U15]	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	,034 ,391 70
Erfahrung [U24]	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	<b>,171</b> ,078 70	Überzeugendes Leistungsverspreche n beim Angebot [U16]	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	-,035 ,387 70
Dokumentierte Prozesse [U25]	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	<b>,179</b> ,068 71	Genauere Bedarfsermittlung beim Kunden [U18]	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	,102 ,199 70
G_U3U5_ Kundenbeziehung	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	<b>,231*</b> ,027 70	Anpassungsfähigkeit [U19]	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	,002 ,495 69
G_U6U10_ Nachbetreuung &Service	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	<b>,398**</b> ,000 71	Experten im Geschäft der Kunden [U20]	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	-,074 ,273 69
G_U13U21_ PersKontakte	Korrelations- koeffizient Sig. (1-seitig) N	<b>,282**</b> ,010 69			

Abbildung 7-21: Grafik links: Signifikante Korrelationen Grafik rechts: n.s. Korrelationen

Ein geringer, tendenziell signifikanter Effekt mit der Erfolgskennzahl konnte zwischen der Variable U2 „Empfehlungen“ und der Variable U14 „Preis/Leistungsverhältnis“, der Variable U24 „Erfahrung“ und auch U25 „Definierter Prozess“ festgestellt werden. Ein mittlerer, signifikanter Effekt wurde bei U9 „Detailliertes Angebot“ festgestellt.

Fast noch interessanter als die Frage was mit dem Erfolg korreliert, ist warum ein in der Literatur als Erfolgsfaktor beschriebener Faktor nicht korreliert.

Dies trifft z.B. auf die drei Variablen mit den höchsten Mittelwerten und auch der geringsten Streuung zu. Damit sind U16, U4 und U15 gemeint. Bei U7 wurde bereits vorher eruiert, warum die Reklamationen möglicherweise keine Korrelation aufweisen.

Im Fall der betrachteten Faktoren brachte die Korrelationsanalyse interessante Ergebnisse. Hierbei konnte beim Faktor „Kundenbeziehung“ ein geringer, signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden. Im Fall „Nachbetreuung und Service“ ergab sich sogar ein mittlerer, hoch signifikanter Zusammenhang und beim Faktor „Persönliche Kontakte“ ein (schwach) mittlerer, hoch signifikanter Zusammenhang.

Ebenso wie die zusammengefassten Faktoren (siehe Abbildung 7-22) wurden auch bei der Korrelations-Analyse die Items, aus denen sich diese Faktoren zusammensetzen, einzeln überprüft. Diese sind in Abbildung 7-22 dargestellt.

Bei Betrachtung der Korrelation zwischen den einzelnen Items der zusammengesetzten Faktoren und der Erfolgskennzahl ist wie bei den zusammengesetzten Faktoren ein Zusammenhang in ähnlicher Stärke und auch auf vergleichbar signifikantem Niveau gegeben. Vor allem die einzelnen Items zu „Nachbetreuung und Service“ weisen starke und signifikante Zusammenhänge auf wie in Abbildung 7-22 ersichtlich.

Korrelationen Spearman-Rho		Umsatzrentabilität	Korrelationen Spearman-Rho		Umsatzrentabilität
Kundenbeziehung aufbauen [U3]	Korrelationskoeffizient	<b>,323**</b>	Persönliche Kontakte 1 (Fokus: Kontakt zu Entscheidungsträger)	Korrelationskoeffizient	-,012
Item U3 ist Teil eines Faktors	Sig. (1-seitig)	,003		Sig. (1-seitig)	,460
	N	72		N	71
(Nachbetreuung) Service [U6]	Korrelationskoeffizient	<b>,274*</b>	Persönliche Kontakte 2 (Fokus: Freundschaftliche Verbindung) [U21]	Korrelationskoeffizient	<b>,260*</b>
Item U6 ist Teil eines Faktors	Sig. (1-seitig)	,010		Sig. (1-seitig)	,013
	N	71		N	73
Nachbetreuung (Service) [U10]	Korrelationskoeffizient	<b>,350**</b>	Kundenbeziehung aufrechterhalten [U5]	Korrelationskoeffizient	,128
Item U10 ist Teil eines Faktors	Sig. (1-seitig)	,001	Item U5 ist Teil eines Faktors	Sig. (1-seitig)	,143
	N	71		N	71

Abbildung 7-22: Signifikante Korrelationen: Items der zusammengefassten Faktoren – UR

Abschließend muss bemerkt werden, dass beim Auftreten eines hohen Korrelationsmaßes (welches ein Maß für die Stärke des Zusammenhanges ist), noch nicht automatisch von einer Ursache-Wirkungsbeziehung ausgegangen werden kann wie dies beim Verhältnis Erfolgsfaktor-Erfolg automatisch vorausgesetzt wird.

Bei einer einseitigen Abhängigkeit von zwei Merkmalen (z.B. Erfolgsfaktor und Erfolgsmaßgröße) kann von einer klassischen Ursache-Wirkungsbeziehung (Einflussgröße–Auswirkung) ausgegangen werden. Bei wechselseitiger Abhängigkeit können sich zwei Merkmalen gegenseitig bedingen. Es kann auch sein, dass sich die zwei Merkmale von gemeinsamen Ursachen abhängen. Eine Ursache wirkt direkt oder indirekt über einen oder mehrere Faktoren auf die beiden Merkmale gleichzeitig ein.<sup>576</sup> „Durch die Abhängigkeit von gemeinsamen Ursachen finden auch zahllose Korrelationen eine Erklärung, die man als Schein- oder Nonsenskorrelationen bezeichnet. Die Beurteilung liegt hier im Ermessen der Fachwissenschaftler.“<sup>577</sup>

Da in diesem Fall die abgefragten Variablen aus der Literatur bestätigte Erfolgsfaktoren sind, wird von einer Ursache-Wirkungsbeziehung ausgegangen. Ob auch wechselseitige Abhängigkeiten bestehen oder beide Größen von einer dritten Variable abhängen, wird in einem späteren Punkt untersucht.

Nachdem der Korrelationskoeffizient eine lineare Beziehung unterstellt, werden Verbindungen zwischen zwei Merkmalen, welche in einem nichtlinearen Zusammenhang stehen, nicht angezeigt beziehungsweise der Effekt ist möglicherweise weit größer als durch den Korrelationskoeffizient dargestellt.<sup>578</sup>

In allen betrachteten Erfolgsfaktorstudien wurden die einzelnen Faktoren erhoben und untersucht, ob ein signifikanter Zusammenhang besteht, unterstellt wurde (implizit) überall ein linearer Zusammenhang. (Je mehr vom Erfolgsfaktor, desto mehr Erfolg<sup>579</sup>). Zu linearen Gleichungen schreibt ALBERS: „Lineare Gleichungen sind zwar adäquat, wenn man generell untersuchen will, ob Beziehungen bestehen, aber weniger geeignet, wenn man untersuchen will, ob bestimmte Indikatoren eine Wirkung auf Elemente des Unternehmenserfolges haben. Man muss davon ausgehen, dass in vielen Fällen nichtlineare Beziehungen gelten, das heißt eine Variable entfaltet bis zu einem Optimalwert eine positive Beziehung bezüglich des Erfolges, danach aber eine negative.“<sup>580</sup> Für diese Studie bedeutet das, dass es aufgrund der eingenommenen Vogelperspektive völlig ausreicht zu erkennen ob Beziehungen bestehen. Sättigungseffekte können vermutlich erst ab einem gewissen Detailierungsgrad nachgewiesen werden. Ein Korrelationskoeffizient, welcher eine lineare Beziehung unterstellt, liefert im Fall der vermuteten nichtlinearen Zusammenhänge nicht das exakte Bild, ist aber ein guter Indikator, ob überhaupt eine Beziehung besteht. Das Augenmerk bei der Untersuchung ist daher nicht die Stärke des Zusammenhangs, sondern ob überhaupt eine signifikanter Zusammenhang besteht.

---

<sup>576</sup> Vgl. UNTERSTEINER, HUBERT (2007), S.82 f.

Vgl. ECKEY, HANS-FRIEDRICH (2005), S.182 f.

<sup>577</sup> UNTERSTEINER, HUBERT (2007), S.82

<sup>578</sup> Vgl. UNTERSTEINER, HUBERT (2007), S.87

<sup>579</sup> Bsp.: Vgl. MAUERHOFER, GOTTFRIED (2005), S.234

<sup>580</sup> ALBERS, SÖNKE (2007), S.28

---

Auf eine weitere Einschränkung ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu achten und zwar ist der Schluss richtig, dass zwei unabhängige Merkmale auch nicht korrelieren, der Umkehrschluss aber nicht zulässig ist.<sup>581</sup> Das bedeutet, nur weil zwei Merkmale nicht miteinander korrelieren bedeutet nicht zwangsläufig deren Unabhängigkeit.

#### 7.6.2.7 Faktoranalyse

Bei der Faktoranalyse wird versucht, eine große Anzahl von Variablen auf eine kleinere Anzahl unabhängiger Einflussgrößen zusammenzufassen.<sup>582</sup>

Vor Durchführung der Faktoranalyse wurde erwartet, daß die einzelnen Variablen zu drei umfassenden Faktoren zusammengefaßt werden können und zwar ein unternehmensbezogener Faktor, ein mitarbeiterbezogener Faktor und ein angebotsbezogener Faktor. Das Ergebnis der Faktoranalyse<sup>583</sup> spiegelt diese Vermutung nicht wider. Sowohl mit als auch ohne Rotation kam es zu dem Ergebnis, dass sich ein Faktor mit sehr hoher Faktorladung ergeben hat und alle weiteren Faktoren, in diesem Fall fünf, kaum mehr als ihre Eigenwerte erklärten. Auf den einen Hauptfaktor ladeten fast alle Variablen, in den restlichen fünf Faktoren erfolgte die Erklärung hauptsächlich durch eine Variable. In diesem Faktor waren unterschiedlichste Variablen zusammengefaßt, welche in Summe thematisch keinen Bezug zueinander haben. Nachdem kein gemeinsamer Oberbegriff für diesen Faktor zu finden war, musste diese Variante komplett verworfen werden.

Es wird daher vermutet, dass alle Variablen einzeln ihre Bedeutung haben, ähnlich gewichtig sind und sich wechselseitig beeinflussen und nicht dass ein umfassender Faktor, in welchem alles enthalten ist, die Lösung darstellt. Im Anhang sind die Berechnungsblätter angegeben.

---

<sup>581</sup> Vgl. UNTERSTEINER, HUBERT (2007), S.87

<sup>582</sup> Vgl. BÜHL, ACHIM (2008), S.509 ff.

<sup>583</sup> Als Extraktionsmethode wurde eine Hauptkomponentenanalyse verwendet und für die Rotationsmethode wurde Varimax mit Kaiser-Normalisierung eingestellt.

### 7.6.2.8 Regression

Nachdem mit der Korrelationsanalyse ungerichtet die Stärke des Zusammenhanges zwischen zwei Variablen ermittelt wurde, wird mit der Regressionsanalyse der Wert einer abhängigen Variablen (in diesem Fall der Erfolg) mit einer oder mehreren unabhängigen Variablen zu erklären versucht.<sup>584</sup>

Nachdem zwar alle Variablen metrisch skaliert sind, aber nicht alle normalverteilt sind, wurde das Verfahren der binären logistischen Regression gewählt.

In der folgenden Abbildung (Abbildung 7-23) ist das Grundmodell der gerechneten Regression dargestellt, bei welchem die aus der Literaturrecherche bestätigten Faktoren als Prognosevariablen verwendet werden.

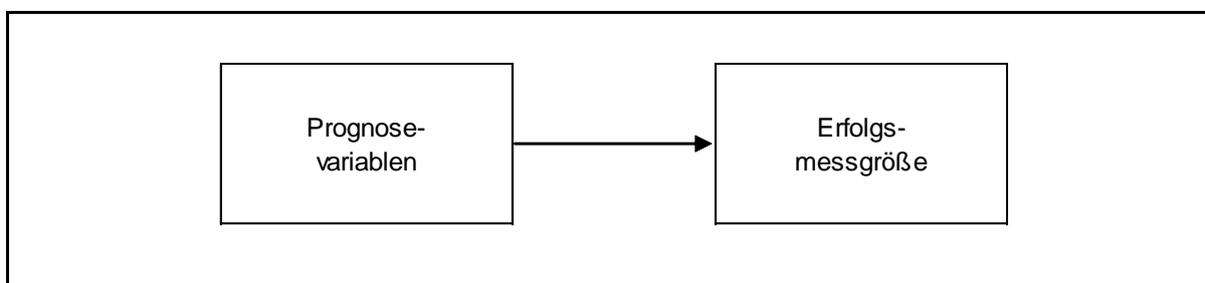


Abbildung 7-23: Regressionsmodell

Gerechnet wurden insgesamt drei Modelle.

In das erste Modell wurden nur die TOP-4-Faktoren aus der ersten Umfrage aufgenommen. Begründet wird die Reduktion damit, dass mit den ersten vier Faktoren knapp 50 Prozent der Nennungen berücksichtigt wurden (siehe auch Abbildung 7-2). Modell zwei umfasst die TOP-10-Faktoren aus Empirie I und im Modellblock drei sind schlussendlich alle Variablen enthalten.

Modell drei umfasst alle Variablen, hier ist allerdings die Gefahr des „Overfitting“<sup>585</sup> gegeben, vor allem da die Analyse 70 Fälle umfasst. Umgelegt auf eine Anzahl von 16 Variablen ist diese gegeben. Ein Entgegenwirken ist möglich, indem nicht alle Variablen gleichzeitig in das Modell aufgenommen werden was im Endeffekt einem Modell ähnlich wie Modell eins oder Modell zwei entsprechen würde. Beim Vorgehen wurde die Einschluss-Methode gewählt und die Kovariaten in drei Blöcke aufgeteilt d.h. der erste Block umfasst die ersten vier Faktoren. Danach kommen weitere sechs Faktoren hinzu und in einem dritten Schritt nochmals weitere sechs Faktoren. Durch dieses Vorgehen ist es möglich, auch Unterschiede im Chi-Quadrat Test direkt festzustellen.

<sup>584</sup> Vgl. BÜHL, ACHIM (2008), S.357

Vgl. SWIFT, LOUISE (2010), S.540 f.

<sup>585</sup> Vgl. HUCK, SCHUYLER W. (2008), S.252 f.

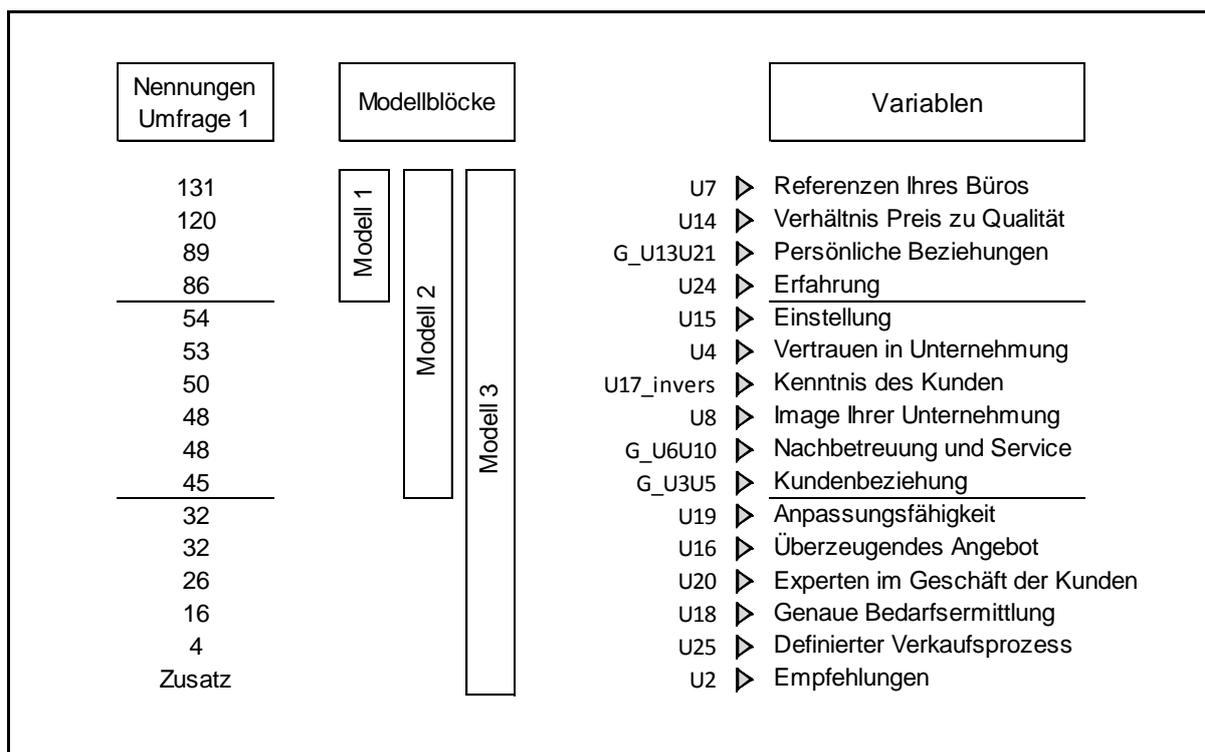


Abbildung 7-24: Modelleinteilung

In Abbildung 7-25 ist das Ergebnis der Regressionsanalyse dargestellt. Im ersten Modell wird ein Faktor, „Persönliche Kontakte“, hoch signifikant. Dieser Faktor hat auch den größten Wert und damit den meisten Einfluss auf das Modell. Betrachtet man das R-Quadrat, so können je nach Berechnungsart (Cox und Snell oder Nagelkerkes R-Quadrat) 13,3 % bis 17,7 % der Varianzen damit erklärt werden.

Beim zweiten Modell ist derselbe Faktor („Persönliche Kontakte“) signifikant. Hinzu kommt ein weiterer Faktor, „Kenntnis des Kunden“. Dieser Faktor ist jedoch nur tendenziell signifikant. Beim R-Quadrat können bei Modell zwei je nach Berechnungsart (Cox und Snell oder Nagelkerkes R-Quadrat) 26,6 % bis 35,4 % der Varianzen erklärt werden. Anhand des Chi-Quadrat-Testes ergibt sich eine Verbesserung um den Wert von 11,66.

Modell drei umfasst alle Faktoren. Auch in diesem Modell ist der Faktor „Persönliche Kontakte“ signifikant. R-Quadrat, erfährt eine Verbesserung, so können hier je nach Berechnungsart (Cox und Snell oder Nagelkerkes R-Quadrat) zwischen 32,6 % und 43,4 % der Varianzen damit erklärt werden. Dieses sehr gute Ergebnis ist jedoch aufgrund des oben diskutierten Phänomens des Overfitting kritisch zu betrachten. Anhand des Chi-Quadrat Testes konnte festgestellt werden, daß sich eine Verbesserung um 5,9 ergibt; der Zuegewinn durch weitere sechs Faktoren ist jedoch wesentlich geringer als bei Block zwei. Es kann festgestellt werden, dass der hinzukommende Block nicht signifikant ist.

n=70	Modell 1		Modell 2		Modell 3	
	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.
U7	-,088	,758	-,461	,242	-,481	,204
U14	,084	,745	,053	,861	,133	,706
G_U13U21_PersKontakte	<b>,597 **</b>	<b>,010</b>	<b>,600 *</b>	<b>,034</b>	<b>,714 *</b>	<b>,027</b>
U24	,194	,570	,025	,951	-,069	,893
G_U3U5			,080	,832	,091	,827
U4			-,924	,120	-,994	,143
G_U6U10			,725	,111	,888	,115
U8			,460	,227	,817	,105
U15			-,389	,375	-,567	,274
U17_invers			,396	,091	,414	,111
U2					,015	,181
U9					-,062	,884
U16					-,275	,772
U18					-,775	,077
U19					,246	,583
U20					-,311	,203
U25					,040	,840
Konstante	-3,541	,146	-,940	,837	3,299	,604

-2 Log-Likelihood	87,076	75,416	69,464
Cox & Snell R-Quadrat	,133	,266	,326
Nagelkerkes R-Quadrat	,177	,354	,434

	Chi- Quadrat	Sig.	Chi- Quadrat	Sig.	Chi- Quadrat	Sig.
Block	9,964	,041	11,660	,070	5,952	,545
Ges.Modell	9,964	,041	21,625	,017	27,577	,050
Verbesserung	-		11,660		5,952	

Abbildung 7-25: Ergebnis der Regressionsanalyse

Die Konstante weist in allen drei Modellen einen nicht signifikanten Wert auf, was als positiv interpretiert werden kann, da sonst die Konstante einen Gutteil des Modells erklären würde. Aufgrund der oben diskutierten Probleme von Modell drei (Möglichkeit des Overfitting, Hinzukommender Block ist nicht signifikant) kann Modell zwei welches die TOP-10-Faktoren aus Empirie I umfaßt, als das treffendste betrachtet werden. Unabhängig vom Modell zeigt sich aber der gewichtige Einfluss des Faktors „Persönliche Kontakte“, welcher jedesmal hoch signifikant bis signifikant ausgebildet ist. Dieses Ergebnis zeigt deutlich an, dass diese Variable jene mit der zentralen Bedeutung ist.

### 7.6.2.9 Veränderung des Erfolgsmaßstabes

Obwohl festgelegt wurde, dass die Gruppe der erfolgreichen Unternehmungen von der Gruppe der wenig erfolgreichen Unternehmungen anhand der Erfolgskennzahl Umsatzrentabilität unterschieden wird, werden wie vorhin beschrieben, alle Auswertungen, d.h. Korrelationsanalysen, U-Tests (t-Tests) sowie die Regressionsanalyse mit veränderter abhängiger Variable (Gewinn pro Mitarbeiter und subjektive Erfolgseinschätzung) nochmals durchgeführt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es bei allen statistischen Tests zu ähnlichen Ergebnissen kam und der zentrale Faktor aus den bisherigen Analysen („Persönliche Kontakte“) sowohl bei der Korrelationsanalyse (für beide Erfolgsmaßstäbe, d.h. Gewinn pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter sowie subjektive Einschätzung) als auch bei der Regressionsanalyse (nur bei Gewinn pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter) als signifikanter und gewichtiger Einflussfaktor bestätigt werden konnte.

#### 7.6.2.9.1 Korrelationen

Es wurde ein Vergleich angestellt, wie sich die Korrelationen und Signifikanzen bei Veränderung des Erfolgsmaßstabes ändern.

#### **Vergleich Erfolgsdefinition: Umsatzrentabilität - Erfolgsdefinition: Gewinn**

In Abbildung 7-26 ist dargestellt, dass sich die Werte zwar verändern und die Zusammenhänge zumeist weniger signifikant ausgebildet sind, die Tendenz jedoch in die gleiche Richtung zeigt.

In folgender Grafik sind nur jene Variablen abgebildet, welche entweder nach der ursprünglich gewählten Erfolgsdefinition oder mit der Variable Gewinn einen signifikanten Zusammenhang bilden. Aus diesem Grund sind in dieser Abbildung nur zehn Variablen dargestellt.

Im Vergleich zur vorigen Auswertung kam lediglich eine Variable hinzu, welche mit der einen Erfolgskennzahl keinen signifikanten Zusammenhang aufwies, hier aber tendenziell signifikant mit geringem Effekt hinzukommt. Es handelt sich um die Variable U13 „Persönliche Kontakte (Fokus: Kontakt zu Entscheidungsträger)“.

Alle anderen Variablen, wurden – wie oben beschrieben - nicht weiter behandelt, da diese in keinem Fall einen Einfluss hatten.

Korrelationen Spearman-Rho		Umsatz- rentabilität	Gewinn pro MA	Korrelationen Spearman-Rho		Umsatz- rentabilität	Gewinn pro MA
Empfehlungen [U2]	Korrelations- koeffizient	<b>,170</b>	<b>,167</b>	Kundenbeziehung [G_U3U5]	Korrelationsko- effizient	<b>,231</b>	<b>,069</b>
	Sig. (1-seitig)	,076	,125		Sig. (1-seitig)	,027	,318
	N	73	49		N	70	49
Detailliertes Angebot [U9]	Korrelations- koeffizient	<b>,261</b> *	<b>,242</b> *	NachbetreuungService [G_U6U10]	Korrelationsko- effizient	<b>,398</b> **	<b>,238</b> **
	Sig. (1-seitig)	,014	,045		Sig. (1-seitig)	,000	,048
	N	71	50		N	71	50
Verhältnis Preis zu Qualität [U14]	Korrelations- koeffizient	<b>,153</b>	<b>,141</b>	Persönliche Kontakte [G_U13U21]	Korrelationsko- effizient	<b>,282</b> **	<b>,379</b> **
	Sig. (1-seitig)	,102	,165		Sig. (1-seitig)	,010	,004
	N	71	50		N	69	49
Kenntnis des Kunden [U17]	Korrelations- koeffizient	<b>,176</b>	<b>,118</b>	Dokumentierte Prozesse [U25]	Korrelations- koeffizient	<b>,179</b>	<b>,374</b> **
	Sig. (1-seitig)	,081	,221		Sig. (1-seitig)	,068	,004
	N	65	45		N	71	50
Erfahrung [U24]	Korrelations- koeffizient	<b>,171</b>	<b>,315</b> *				
	Sig. (1-seitig)	,078	,013				
	N	70	50				

Abbildung 7-26: Signifikante Korrelationen: Vergleich der Erfolgskennzahlen Umsatzrentabilität – Gewinn

### Vergleich der Korrelationen aller Erfolgskenngrößen mit den Faktoren

Hierbei wurden die Korrelationen aller Erfolgskenngrößen mit allen Fragen bzw. zusammengefassten Faktoren dargestellt. Die Erfolgskenngrößen sind dabei wie in Punkt 7.6.2.2 beschrieben oder in Abbildung 7-14 beschriftet dargestellt, d.h. I steht für die Umsatzrentabilität, II für den Gewinn und IV für die subjektive Erfolgseinschätzung. Der Umsatz wurde mit III beschriftet und der Vollständigkeit halber in die Auswertung mit aufgenommen.

Besonders die Faktoren U24 und U25 stechen heraus, bei diesen stellt sich ein signifikanter Zusammenhang ein, egal welcher Erfolgsmaßstab angelegt wird.

U13 nimmt auch eine Sonderstellung ein, dieser Faktor ist bei allen anderen Erfolgsmaßstäben zumindest tendenziell signifikant, eine Ausnahme bildet der Zusammenhang mit der Umsatzrentabilität.

Betrachtet man nun die bestätigten Einflussgrößen der vorherigen statistischen Tests (Punkt 7.6.2.5 und folgende), so konnten die Variablen U3, U6 und U10 welche zusammen den Faktor G\_U6U10 bilden, U21, U17 und der zusammengesetzte Faktor G\_U1321 bei dem U-Test bestätigt werden.

Korrelationen Spearman-Rho			I	II	III	IV	Korrelationen Spearman-Rho			I	II	III	IV
G_U3U5	Faktor_ Kunden- beziehung	Korrelations-	<b>,231*</b>	,069	,060	,097	14	Verhältnis Preis zu Qualität	Korrelations-	,153	,141	,073	<b>,460**</b>
		Sig. (1-seitig)	,027	,318	,333	,230			Korrelations-	,102	,165	,297	,000
		N	70	49	54	60			N	71	50	55	60
G_U6U10	Faktor_ Nachbetreuung & Service	Korrelations-	<b>,398**</b>	<b>,238*</b>	,157	<b>,272*</b>	15	Kunden- orientierte Einstellung	Korrelations-	,034	,130	<b>,230*</b>	<b>,232*</b>
		Sig. (1-seitig)	,000	,048	,127	,018			Korrelations-	,391	,187	,047	,037
		N	71	50	55	60			N	70	49	54	60
G_U13U21	Faktor_ PersKontakte	Korrelations-	<b>,282**</b>	<b>,379**</b>	,153	,161	16	Überzeugendes Leistungsver- sprechen beim Angebot	Korrelations-	-,035	-,034	,078	<b>,225*</b>
		Sig. (1-seitig)	,010	,004	,132	,109			Korrelations-	,387	,409	,287	,042
		N	69	49	55	60			N	70	49	54	60
2	Empfehlungen	Korrelations-	,170	,167	<b>,260*</b>	<b>,347**</b>	17	Kenntnis des Kunden	Korrelations-	-,174	-,091	,081	-,087
		Sig. (1-seitig)	,076	,125	,029	,003			Korrelations-	,075	,268	,279	,254
		N	73	49	54	60			N	70	49	54	60
4	Vertrauen in Unternehmung	Korrelations-	-,088	,076	<b>,246*</b>	<b>,408**</b>	18	Genauere Bedarfs- ermittlung beim Kunden	Korrelations-	,102	,074	-,158	,178
		Sig. (1-seitig)	,232	,301	,035	,001			Korrelations-	,199	,307	,128	,086
		N	71	50	55	60			N	70	49	54	60
7	Referenzen	Korrelations-	,079	,048	,078	<b>,201*</b>	19	Anpassungs- fähigkeit	Korrelations-	,002	,169	,022	,031
		Sig. (1-seitig)	,257	,370	,285	,062			Korrelations-	,495	,125	,438	,406
		N	71	50	55	60			N	69	48	53	60
8	Image der Unternehmung (Reputation)	Korrelations-	,086	-,022	,074	<b>,233*</b>	20	Experten im Geschäft der Kunden	Korrelations-	-,074	,035	,014	,164
		Sig. (1-seitig)	,241	,440	,295	,037			Korrelations-	,273	,407	,461	,105
		N	70	50	55	60			N	69	48	52	60
9	Detailliertes Angebot	Korrelations-	<b>,261*</b>	<b>,242*</b>	,124	,194	24	Erfahrung	Korrelations-	<b>,171*</b>	<b>,315*</b>	<b>,340**</b>	<b>,220*</b>
		Sig. (1-seitig)	,014	,045	,184	,069			Korrelations-	,078	,013	,006	,045
		N	71	50	55	60			N	70	50	55	60
							25	Dokumentierte Prozesse	Korrelations-	<b>,179*</b>	<b>,374**</b>	<b>,241*</b>	<b>,229*</b>
									Sig. (1-seitig)	,068	,004	,038	,039
									N	71	50	55	60

Abbildung 7-27: Signifikante Korrelationen: Vergleich der Erfolgskennzahlen

U3 weist im Zusammenhang mit den anderen Erfolgsmaßstäben keine signifikanten Zusammenhänge auf. Bei der Variable U6 sind die Ergebnisse in der Kombination mit den anderen Erfolgsmaßstäben in allen Fällen knapp nicht signifikant und auch der Effekt ist geringer als in der ursprünglichen Kombination. Die Variable U10 (Kundenbetreuung nach Leistungserbringung) hingegen weist in drei von vier Fällen signifikante Zusammenhänge mit einem Effekt mittlerer Güte auf. Auch bei dem aus den beiden Variablen zusammengesetztem Einflussfaktor G\_U6U10 „Nachbetreuung und Service“ gab es in drei von vier Fällen signifikante Korrelationen (siehe Abbildung 7-27).

Bei U17 und U21 war zwar ein gleich gerichteter Effekt festzustellen, der jedoch bei den anderen Erfolgsmaßstäben nicht signifikant wird.

Der zusammengesetzte Einflussfaktor G\_1321 „Persönliche Kontakte“ wies sowohl im Zusammenhang mit dem Gewinn wie auch in der ursprünglichen Konfiguration mit der Umsatzrentabilität einen signifikanten Zusammenhang auf. Lediglich im Bereich der subjektiven Erfolgseinschätzung konnte kein Zusammenhang nachgewiesen werden.

#### 7.6.2.9.2 U-Test bei verändertem Erfolgsmaßstab

Bei der ursprünglichen Auswertung mit der Erfolgskennzahl Umsatzrentabilität als abhängige Variable konnten die drei Faktoren „Nachbetreuung und Service“, „Persönliche Kontakte“ und „Kenntnis des Kunden“ bestätigt werden als signifikant unterschiedlich zwischen der Gruppe der erfolgreichen und der Gruppe der wenig erfolgreichen Unternehmen. Verändert man den Maßstab, wie Erfolg gewertet wird, so kommt man betreffend der vorhin als zentraler Faktor ermittelter Variable „Persönliche Kontakte“ zum selben Ergebnis, d.h. diese Variable konnte in beiden Fällen als signifikant bestätigt werden. Bei der Variable „Gewinn pro Mitarbeiter“ errechneten sich zwei weitere Faktoren als tendenziell signifikant und zwei Faktoren (Erfahrung und Prozessdokumentation) als signifikant. Das Ergebnis des U-Tests mit der abhängigen Variable „Gewinn pro Mitarbeiter“ ist in Abbildung 7-28 dargestellt.

UV: Gewinn pro MA [Median] Statistik für Test<sup>a</sup>

	Nachbetreuung & Service	Persönliche Kontakte	Detailliertes Angebot	Anpassungsfähigkeit	Erfahrung	Dokumentierte Prozesse
Mann-Whitney-U	214,500	191,500	230,000	209,000	190,500	201,500
Wilcoxon-W	539,500	491,500	555,000	509,000	515,500	526,500
Z	-1,937	-2,199	-1,696	-1,796	-2,573	-2,183
Asymptotische Signifikanz	0,052 <sup>+</sup>	<b>0,027*</b>	0,089 <sup>+</sup>	0,072 <sup>+</sup>	<b>0,010*</b>	<b>,029</b>

Abbildung 7-28: U-Test mit veränderter abhängiger Variable (Gewinn pro MA)

Wenn die subjektive Einschätzung der Teilnehmer als abhängige Variable genommen wird, konnten neben der Variable „Persönliche Kontakte“ drei weitere Faktoren als signifikant errechnet werden (Empfehlungen, Vertrauen in die Unternehmung und das Verhältnis Preis zu Qualität).

Dass die Mitarbeiter mit Kundenkontakt Experten im Geschäft der Kunden sein sollen, um einen erfolgreichen Geschäftsabschluss zu erzielen, konnte tendenziell bestätigt werden.

In Abbildung 7-29 sind die Ergebnisse des U-Tests mit der abhängigen Variablen „Subjektive Einschätzung“ dargestellt.

Subjektive Einschätzung - Statistik für Test<sup>a</sup>

	Persönliche Kontakte	Empfehlungen	Vertrauen in Unternehmung	Verhältnis Preis zu Qualität	Experten im Geschäft der Kunden
Mann-Whitney-U	107,500	97,000	74,000	82,000	113,500
Wilcoxon-W	143,500	133,000	110,000	118,000	149,500
Z	-1,949	-2,181	-3,795	-2,680	-1,868
Asymptotische Signifikanz	<b>0,050*</b>	<b>0,029*</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,007**</b>	0,061 <sup>+</sup>

Abbildung 7-29: U-Test mit veränderter abhängiger Variable (Subjektive Einschätzung)

#### 7.6.2.9.3 Regression bei verändertem Erfolgsmaßstab

Ebenso wie die beiden vorangegangenen Analysen wurde auch die Regressionsanalyse zwei weitere Male durchgeführt.

Die Modelleinteilung wurde gleich gelassen<sup>586</sup>, ebenso wie die gewählte Analysemethode (Einschluss). Speziell bei Modell drei wird hier das Risiko des „Overfitting“<sup>587</sup> schlagend, da die Analysen bei der einen Berechnung 51 und bei der anderen 55 Fälle umfasst was bezogen auf die Anzahl von 16 Variablen zuwenig ist. Das heißt, dass eine sinnvolle Interpretation nur für Modell eins und u. U. mit Modell zwei möglich ist.

<sup>586</sup> D.h. in das erste Modell wurden die TOP-4-Faktoren aus der ersten Umfrage aufgenommen, Modell zwei mit den TOP-10-Faktoren der ersten Umfrage und im Modellblock drei sind alle abgefragten Variablen enthalten.

<sup>587</sup> Vgl. HUCK, SCHUYLER W. (2008), S.252 f.

**Gewinn pro Mitarbeiter:** In Abbildung 7-30 ist das Ergebnis der Regressionsanalyse mit der Variable „Gewinn pro Mitarbeiter“ als abhängiger Variable dargestellt.

n=51	Modell 1		Modell 2		Modell 3	
	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.
<b>PersKontakte</b>	<b>,517 *</b>	,065	<b>,530 *</b>	,084	<b>,911 *</b>	,070
U7_1	-,333	,310	-,434	,282	-,601	,209
U14_1	,075	,830	,148	,717	-,040	,947
<b>U24_1 Erfahrung</b>	<b>,867 *</b>	,068	<b>1,160 *</b>	,036	<b>3,074 *</b>	,029
U15_1			-,219	,715	-1,053	,261
U4_1			-,883	,174	-2,394	,170
U17_invers_1			-,035	,896	,752	,177
U8_1			-,228	,688	-,913	,453
G_U6U10_Nachbetr.&S.			,343	,494	-,490	,551
G_U3U5_Kundenbez.			-,399	,414	-,508	,520
U18_1					-1,288 +	,093
U19_1					,069	,955
U20_1					,307	,527
U25_1					,078	,828
U9_1					2,845 +	,043
U16_1					-,918	,548
U2_1					,028	,157
Konstante	-6,588 *	,047	,161	,977	1,755	,864

-2 Log-Likelihood	54,079	50,370	34,695
Cox & Snell R-Quadrat	,168	,226	,431
Nagelkerkes R-Quadrat	,236	,318	,605

	Chi-Quadrat	Sig.	Chi-Quadrat	Sig.	Chi-Quadrat	Sig.
Block	9,370	,052	3,709	,716	15,675	,028
Ges.Modell	9,370	,052	13,079	,219	28,754	,037
Verbesserung	-		3,709		15,675	

+p-value < 0.10; \*p-value < 0.05; \*\*p-value < 0.01

Abbildung 7-30: Zusammenfassung der Regressionsanalyse mit veränderter abhängiger Variable (Gewinn pro MA)

Da bei der logistischen Regression nur dichotome Werte als abhängige Variable verwendet werden können, erfolgte eine Trennung im Median. Im ersten Modell werden zwei Faktoren, „Persönliche Kontakte“ und „Erfahrung“ tendenziell signifikant. Diese Faktoren haben auch den größten  $\beta$ -Wert und damit den meisten Einfluss auf das Modell. Bei Untersuchung des R-Quadrat-Wertes können je nach Berechnungsart (Cox und Snell oder

Nagelkerkes R-Quadrat) 16,8 % bis 23,6 % der Varianzen damit erklärt werden. Eine derart hohe Varianz kann als sehr guter Wert interpretiert werden. Auch Modell zwei dreht sich um dieselben beiden Faktoren bei ähnlichem R-Quadrat-Wert (Cox und Snell 22,6 % oder Nagelkerkes R-Quadrat 31,8 %), jedoch wird Modell zwei bereits ausgeschlossen, da der dazukommende Block nicht signifikant ist. Folgend sind die Ergebnisse dieser Analyse zusammengefasst.

Bezüglich der detaillierten Berechnungen zu jedem Block wird auf den Anhang verwiesen.

**Subjektive Erfolgseinschätzung:** Das Ergebnis der Regressionsanalyse mit der Variablen „Subjektive Erfolgseinschätzung“ als abhängiger Variable ist in Abbildung 7-31 dargestellt.

Da bei der logistischen Regression nur dichotome Werte als abhängige Variable verwendet werden können, erfolgte eine Trennung in zwei Gruppen. Diese Trennung erfolgte nicht im Mittelwert der zusammengefassten Skala, sondern im Mittelwert der Antworten.

Im ersten Modell wird ein Faktor, „Verhältnis Preis/Qualität“ signifikant. Das ist auch der Faktor mit dem größten Wert und mit dem meisten Einfluss auf das Modell. Betrachtet man das R-Quadrat, so können je nach Berechnungsart (Cox und Snell oder Nagelkerkes R-Quadrat) 22,2 % bis 39,4 % der Varianzen erklärt werden. Modell zwei bringt keine Verbesserung mit sich, denn der hinzukommende Block ist nicht signifikant. Modell drei wird aus den eingangs diskutierten Gründen ausgeschlossen, auch die Berechnung brachte keine sinnvollen Ergebnisse.

Bezüglich der detaillierten Berechnungen zu jedem Block wird auf den Anhang verwiesen.

n=55	Modell 1		Modell 2		Modell 3	
	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.
G_PersKontakte	,502	,226	,844	,215	2,902	1,000
U7_1	-,334	,673	-1,626	,402	3,243	1,000
<b>U14_1 Preis/Qualität</b>	<b>1,007 *</b>	,016	<b>1,338 *</b>	,029	19,991	,999
U24_1 Erfahrung	,664	,202	,587	,429	4,741	1,000
U15_1			-1,018	,413	-9,485	1,000
U4_1			1,713	,118	13,313	1,000
U17_invers_1			-,315	,552	-7,138	1,000
U8_1			,494	,562	-15,676	1,000
G_U6U10_Nachbetr.&S.			,299	,793	27,431	,999
G_U3U5_Kundenbez.			,327	,707	-9,640	,999
U18_1					-6,164	1,000
U19_1					-13,920	,999
U20_1					,870	1,000
U25_1					8,363	,999
U9_1					,683	1,000
U16_1					35,678	1,000
U2_1					,514	,999
Konstante	-7,399	,160	-10,898	,381	-344,152	1,000

-2 Log-Likelihood	31,827	23,689	,000
Cox & Snell R-Quadrat	,222	,329	,564
Nagelkerkes R-Quadrat	,394	,583	1,000

	Chi- Quadrat	Sig.	Chi- Quadrat	Sig.	Chi- Quadrat	Sig.
Block	13,795	,008	8,138	,228	23,689	,001
Ges.Modell	13,795	,008	21,932	,015	45,622	,000
Verbesserung	-		8,138		23,689	

+p-value < 0.10; \*p-value < 0.05; \*\*p-value < 0.01

Abbildung 7-31: Zusammenfassung der Regressionsanalyse mit veränderter abhängiger Variable (Subjektive Einschätzung der TN)

### 7.6.2.10 Zusammenfassung der schließenden Statistik

Besonders sticht hervor, dass der Faktor „Referenzen“, welcher in der ersten Studie oft genannt wurde, keinen signifikanten Unterschied zwischen Erfolg und wenig Erfolg aufweist. Zusätzlich ist auch bei den Auswertungen mit veränderter abhängiger Variable ebenso in keinem Fall ein Zusammenhang zu beobachten.

Dies könnte davon kommen, dass dieser Faktor eine Art Voraussetzung dafür ist, dass es beispielsweise zu Gesprächen kommt, aber beim Abschluss nicht mehr den Unterschied ausmacht.

Die beiden Faktoren „Persönliche Kontakte“ und „Nachbetreuung und Service“ weisen signifikante Unterschiede zwischen den erfolgreichen und den wenig erfolgreichen Unternehmungen aus. Dies wurde anhand der t-Tests und des U-Tests bestätigt. Auch die Items, aus welchen sich diese Faktoren zusammensetzen, sind teilweise signifikant. Dies trifft auf Item U6, U10 und U21 zu.

Beim Faktor „Kundenbeziehung“ wies nur ein Item (U3) eine Signifikanz auf.

Der Faktor „Kenntnis des Kunden“ konnte bei dem t-Test noch nicht bestätigt werden, im Rahmen des U-Tests wurde dann ein signifikantes Ergebnis erzielt. Dieser Faktor spielte auch bei den Regressionsanalysen eine Rolle, indem er tendenziell signifikant zur Verbesserung des Modells beitrug.

Abschließend sei auf die große Bedeutung des Faktors „Persönliche Kontakte“ hingewiesen, welche in allen Tests (und auch in den Analysen mit geänderter Erfolgsdefinition) einen wesentlichen und signifikanten Unterschied zwischen der Gruppe der erfolgreichen und der wenig erfolgreichen Unternehmungen ausmacht.

### 7.6.3 WEITERE ERKENNTNISSE DIESER STUDIE

Zusätzlich kam es bei Durchsicht der Auswertungen zu folgenden, zu Beginn der Studie ungeplanten Ergebnissen, die außerhalb des Untersuchungsziels liegen. Wie schon in 7.6.1.2 ersichtlich, befanden sich nur KMU-Unternehmungen innerhalb der an der Studie teilnehmenden Unternehmungen.

#### 7.6.3.1 Negativer Zusammenhang Unternehmensgröße und Erfolg

Es zeigte sich, dass der Gewinn pro Mitarbeiter mit der Unternehmensgröße<sup>588</sup> in einem negativen Zusammenhang steht. Der negative Zusammenhang ist auch zwischen Umsatzrentabilität und Unternehmensgröße<sup>589</sup> vorhanden, jedoch nicht in diesem Ausmaß und nicht mit dieser Signifikanz.

Korrelationen Spearman-Rho			k2	1	G_MA	G_ges	22
k2	Klasseneinteilung	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	1				
		N	92				
1	Wie viele Personen waren im letzten Jahr in Ihrer Unternehmung beschäftigt?	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	<b>,838**</b>	1			
		N	92	95			
G_MA	Gewinn pro MA	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	<b>-,480**</b>	<b>-,422**</b>	1		
		N	49	49	50		
G_ges	Gewinn insgesamt	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	<b>,267*</b>	<b>,451**</b>	<b>,541**</b>	1	
		N	54	54	50	56	
22	Wie hoch war die durchschnittliche Umsatzrentabilität im letzten Geschäftsjahr?	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	<b>-,317**</b>	<b>-,247*</b>	<b>,807**</b>	<b>,400**</b>	1
		N	69	71	50	56	74

Abbildung 7-32: Zusammenhang Gewinn und Umsatzrentabilität mit der Unternehmensgröße

<sup>588</sup> Gemessen an der Anzahl der Beschäftigten.

<sup>589</sup> Gemessen an der Anzahl der Beschäftigten.

Auf den ersten Blick erschien es seltsam, denn allgemein betrachtet verhält es sich so, dass die Unternehmensgröße mit Erfolgskenngrößen (wie Gewinn und Umsatzrentabilität) positiv korreliert.<sup>590</sup>

Es steigt zwar der gesamte Gewinn einer Unternehmung tendenziell mit der Unternehmensgröße an (siehe Abbildung 7-32), aber der weitere Zugewinn pro Person nimmt mit der Anzahl der Beschäftigten ab, und dies in höchst signifikanter Weise. Das gleiche Phänomen ist in dieser Stichprobe auch für die Umsatzrentabilität zu beobachten, aber eben in nicht derart signifikanter Art.

Bestätigt wird dieses Erkenntnis in diesem speziellen Fall von der Kennzahlendatenbank der österreichischen Nationalbank. Bei den Jahresabschlusskennzahlen Österreichs der ÖNB betreffend die Kennzahl Umsatzrentabilität für den Sektor Dienstleistungen sieht man in der Statistik, dass der Median der Umsatzrentabilität von 5,62 % bei sehr kleinen Unternehmen über 4,54 % bei mittleren Unternehmen bis hin zu 3,32 % bei sehr großen Unternehmen fällt.<sup>591</sup>

### 7.6.3.2 Zusammenhänge Unternehmensgröße und Erfolgsfaktoren

Bevor die Zusammenhänge mit der Unternehmensgröße und den Erfolgsfaktoren geklärt werden kann, ist festzulegen, wie Unternehmensgröße definiert ist. Dabei wird auf Punkt 7.6.1.2 verwiesen, in dem die Klassenenteilung erfolgt ist. Nachteilig an der Klasseneinteilung ist, dass die Teilnehmer sowohl beim Item Beschäftigte und Umsatz eine Angabe machen mussten. Dadurch verringerte sich die Stichprobe etwas (siehe Abbildung 7-33). Um dieses Problem zu umgehen, wurde eine weitere Klasseneinteilung getroffen (k2), bei welcher Unternehmungen nicht mehr aus der Stichprobe fallen, wenn nicht in beiden Kategorien gültige Werte stehen, d.h. wenn ein Wert fehlt, wird der zweite Wert zur Einteilung in die Klasse verwendet. In Abbildung 7-33 ist dargestellt, wie sich die verschiedenen Meßgrößen, welche sich für die Bestimmung der Unternehmensgröße eignen, zueinander verhalten. U1 und U23 konnte direkt aus dem Fragebogen entnommen werden, die anderen Einteilungen wurden gemäß Unterkapitel 7.6.1.2 getroffen. Folgend sind die Korrelationen zwischen den Größenklassen dargestellt.

Bei der Darstellung der Zusammenhänge mit der Unternehmensgröße mit den Erfolgsfaktoren in Abbildung 7-34 wurde nicht eine Einteilung wie z.B. die vorgenommene Klasseneinteilung gewählt, sondern die Zusammenhänge mit allen vier möglichen Größenbestimmungen gebracht.

---

<sup>590</sup> Z.B.: Vergleich mit PIMS-Studie: Relativer MA (~Unternehmensgröße) wirkt sich positiv auf den ROI auf

<sup>591</sup> <http://www.oenb.at/ebusinessjahresabschluss/ratioaut> Abfrage am 10.6.2010

Korrelationen Spearman-Rho			1	23	k1	k2
1	Wie viele Personen waren im letzten Jahr in Ihrer Unternehmung beschäftigt?	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig) N	1 . 95			
23	Wie groß war der Umsatz insgesamt* Ihrer Unternehmung im letzten Geschäftsjahr?	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig) N	,827** ,000 64	1 . 66		
k1	Klasse (Beschäftigte und Umsatz)	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig) N	,862** ,000 62	,609** ,000 64	1 . 64	
k2	Klasseneinteilung	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig) N	,838** ,000 92	,700** ,000 62	1,000** . 62	1 . 92

Abbildung 7-33: Größenklasseneinteilung Korrelationen

Anhand der Korrelationen, welche in Abbildung 7-34 in der linken und rechten Grafik dargestellt sind, werden folgende Annahmen formuliert:<sup>592</sup>

- Korrelationen von U2 mit Unternehmensgröße: Größere Unternehmungen können weniger Aufträge auf Empfehlungen zurückführen als kleinere Unternehmungen. Dies wird auf alle Arten wie Unternehmensgröße gemäß den erhobenen Daten gemessen werden kann bestätigt. Interessant ist auch, dass die Ergebnisse zwei Mal hoch signifikant, aber zumindest immer tendenziell signifikant sind.
- U5 mit Unternehmensgröße: Je mehr Umsatz eine Unternehmung macht, desto eher wird versucht, mit dem Kunden in Kontakt zu bleiben, wenngleich kein Umsatz gemacht wird.
- U7 mit Unternehmensgröße: Größere Unternehmungen können eher Referenzen vorweisen.
- U8 mit Unternehmensgröße: Je mehr Personen eine Unternehmung umfasst, desto besser wird ihr Ruf von den Beschäftigten dieser Unternehmung eingeschätzt.
- U13 mit Unternehmensgröße: Umsatz einer Unternehmung und persönlicher Kontakt korrelieren.
- U24 mit Unternehmensgröße: Die Überzeugung in einem routinierten Team zu arbeiten wächst mit der Unternehmensgröße.

<sup>592</sup> Wenn von Unternehmensgröße gesprochen wird, wurde in erster Linie auf die Standardklasseneinteilung [k1] geachtet.

- G\_U1321 mit Unternehmensgröße: Persönliche Kontakte und Unternehmensgröße korrelieren negativ miteinander, d.h. bei größeren Unternehmungen gibt es weniger persönliche Kontakte.

Korrelationen Spearman-Rho		1	23	k1	k2	Korrelationen Spearman-Rho		1	23	k1	k2
G_U3U5 Faktor_ Kunden- beziehung	Korrelations- koeffizient	-,048	,116	-,026	-,083	15 Kunden- orientierte Einstellung	Korrelations- koeffizient	,094	,069	,080	,107
	Sig. (1-seitig)	,328	,182	,421	,223		Sig. (1-seitig)	,200	,296	,267	,170
	N	87	63	63	86		N	82	63	63	82
G_U6U10 Faktor_ Nach- betreuung &Service	Korrelations- koeffizient	-,140	,003	-,011	-,150	16 Überzeugend. Leistungs- versprechen beim Angebot	Korrelations- koeffizient	,168	,268*	,085	,073
	Sig. (1-seitig)	,096	,491	,465	,082		Sig. (1-seitig)	,065	,017	,253	,258
	N	89	64	64	88		N	83	63	63	82
G_U1321 Faktor_ PersKontakte	Korrelations- koeffizient	,310**	-,185	,358**	,331**	17 Kenntnis des Kunden INVERS	Korrelations- koeffizient	-,068	-,057	-,152	-,119
	Sig. (1-seitig)	,003	,075	,002	,002		Sig. (1-seitig)	,270	,327	,117	,143
	N	77	62	62	76		N	83	63	63	82
2 Empfehlungen	Korrelations- koeffizient	-,175*	-,168	,331**	,252**	18 Genaue Bedarfs- ermittlung beim Kunden	Korrelations- koeffizient	,147	,181	,179	,098
	Sig. (1-seitig)	,048	,091	,004	,009		Sig. (1-seitig)	,093	,078	,080	,191
	N	92	65	63	89		N	83	63	63	82
4 Vertrauen in Unternehmung	Korrelations- koeffizient	,082	,277*	,053	,066	19 Anpassungs- fähigkeit	Korrelations- koeffizient	,070	,027	-,015	-,006
	Sig. (1-seitig)	,221	,013	,339	,271		Sig. (1-seitig)	,267	,418	,456	,478
	N	90	64	64	89		N	80	61	61	79
7 Referenzen	Korrelations- koeffizient	,226*	,123	,144	,184*	20 Experten im Geschäft der Kunden	Korrelations- koeffizient	-,030	-,158	-,264*	-,128
	Sig. (1-seitig)	,016	,167	,129	,043		Sig. (1-seitig)	,397	,112	,020	,132
	N	89	64	64	88		N	79	61	61	78
8 Image der Unternehmung (Reputation)	Korrelations- koeffizient	,224*	,200	,186	,171	24 Erfahrung	Korrelations- koeffizient	,205*	,241*	,039	,131
	Sig. (1-seitig)	,020	,058	,072	,060		Sig. (1-seitig)	,038	,028	,381	,131
	N	85	63	63	84		N	76	63	63	75
9 Detailliertes Angebot	Korrelations- koeffizient	-,140	-,008	-,041	-,135	25 Dokumentierte Prozesse	Korrelations- koeffizient	,181	,272*	,119	,126
	Sig. (1-seitig)	,096	,476	,374	,105		Sig. (1-seitig)	,059	,015	,175	,140
	N	89	64	64	88		N	76	64	64	76
14 Verhältnis Preis zu Qualität	Korrelations- koeffizient	,071	,102	,024	,006						
	Sig. (1-seitig)	,261	,211	,426	,477						
	N	83	64	64	82						

Abbildung 7-34: Korrelationen Größenklasse – Faktoren

### 7.6.3.3 Zusammenhänge zwischen den Erfolgsfaktoren

Um den Einfluss der Faktoren auf den Erfolg zu überprüfen „müssen die Indikatoren untereinander nicht korreliert sein, eine hohe Korrelation ist jedoch durchaus möglich“ <sup>593</sup>.

Korrelationen Spearman-Rho		2	3	4	5	6	7	8	9	10	13	14	15	16	17	18	19	20	21	24	25	G <sub>U3U5</sub>	G <sub>U6U10</sub>	G <sub>U1321</sub>	
2	Empfehlungen	Korrelationskoeffizient	1																						
		Sig. (1-seitig)	.																						
		N	95																						
3	Kundenbeziehung aufbauen (& aufrechterhalten)	Korrelationskoeffizient	,079	1																					
		Sig. (1-seitig)	,229	.																					
		N	91	93																					
4	Vertrauen in Unternehmung	Korrelationskoeffizient	-,022	,031	1																				
		Sig. (1-seitig)	,419	,386	.																				
		N	90	89	93																				
5	Kundenbeziehung (aufbauen & aufrechterhalten)	Korrelationskoeffizient	-,062	,026	<b>,340**</b>	1																			
		Sig. (1-seitig)	,281	,404	,000	.																			
		N	90	89	92	92																			
6	(Nachbetreuung) Service	Korrelationskoeffizient	,061	,113	<b>,294**</b>	<b>,329**</b>	1																		
		Sig. (1-seitig)	,283	,146	,002	,001	.																		
		N	90	89	91	91	91																		
7	Referenzen	Korrelationskoeffizient	,053	-,011	-,052	,001	<b>,313**</b>	1																	
		Sig. (1-seitig)	,308	,461	,312	,495	,001	.																	
		N	90	89	91	91	91	91																	
8	Image der Unternehmung (Reputation)	Korrelationskoeffizient	-,016	-,056	<b>,184**</b>	,135	<b>,239**</b>	<b>,441**</b>	1																
		Sig. (1-seitig)	,443	,306	,044	,107	,013	,000	.																
		N	86	85	87	87	87	87	87																
9	Detailliertes Angebot	Korrelationskoeffizient	,066	,099	,125	<b>,230**</b>	<b>,282**</b>	,120	<b>,223**</b>	1															
		Sig. (1-seitig)	,270	,177	,118	,014	,003	,128	,019	.															
		N	90	89	91	91	91	91	87	91															
10	Nachbetreuung (Service)	Korrelationskoeffizient	,026	,083	,035	<b>,330**</b>	<b>,342**</b>	<b>,278**</b>	<b>,243**</b>	<b>,385**</b>	1														
		Sig. (1-seitig)	,403	,221	,371	,001	,000	,004	,012	,000	.														
		N	90	89	91	91	91	91	87	91	91														
13	Persönliche Kontakte 1 (Fokus: Kontakt zu Entscheidungsträger)	Korrelationskoeffizient	,114	,020	<b>,294**</b>	<b>,244**</b>	<b>,231**</b>	,080	,135	<b>,256**</b>	<b>,184**</b>	1													
		Sig. (1-seitig)	,147	,427	,003	,011	,016	,232	,112	,008	,044	.													
		N	86	85	87	87	87	87	83	87	87	87													
14	Verhältnis Preis zu Qualität	Korrelationskoeffizient	<b>,204**</b>	,177	,131	,057	<b>,203**</b>	<b>,223**</b>	<b>,327**</b>	<b>,231**</b>	<b>,197**</b>	<b>,392**</b>	1												
		Sig. (1-seitig)	,031	,054	,117	,301	,031	,020	,001	,017	,035	,000	.												
		N	84	83	85	85	85	85	82	85	85	85	85												
15	Kundenorientierte Einstellung	Korrelationskoeffizient	,158	,057	,168	,180	<b>,267**</b>	<b>,216**</b>	<b>,375**</b>	<b>,248**</b>	<b>,302**</b>	<b>,278**</b>	<b>,359**</b>	1											
		Sig. (1-seitig)	,075	,306	,063	,050	,007	,024	,000	,012	,003	,005	,000	.											
		N	84	82	84	84	84	84	80	84	84	84	83	84											

Abbildung 7-35: Korrelationen der Faktoren untereinander (Teil I)

Zwischen den Items stehen besonders folgende Korrelationen hervor:<sup>594</sup>

U24-U5, d.h. „Kundenbeziehung aufrechterhalten“ und „Erfahrung“ stehen in einem Zusammenhang. „Erfahrung“ korreliert auch mit „Anpassungsfähigkeit“ U24-U19. Die An-

<sup>593</sup> ALBERS, SÖNKE (2007), S.106

<sup>594</sup> Signifikante Korrelation von über 0,4

passungsfähigkeit hängt wiederum in hohem Maße mit einer kundenorientierten Einstellung zusammen (U15-U19). Wenig überraschend ist der hohe Zusammenhang zwischen U8-U7; Referenzen und Reputation. Ebenso wenig auffallend ist die Verbindung Referenzen überzeugendes Leistungsversprechen beim Angebot also U8-U16.

Korrelationen Spearman-Rho		2	3	4	5	6	7	8	9	10	13	14	15	16	17	18	19	20	21	24	25	G_U13U5	G_U6U10	G_U1321	
16 Überzeugendes Leistungsversprechen beim Angebot	Korrelationskoeffizient	,000	-,027	<b>,348*</b>	<b>,197*</b>	<b>,305*</b>	-,136	<b>,440*</b>	<b>,281*</b>	,045	<b>,214*</b>	<b>,314*</b>	<b>,401*</b>	1											
	Sig. (1-seitig)	,500	,404	,001	,035	,002	,108	,000	,005	,343	,025	,002	,000	.											
	N	84	83	85	85	85	85	81	85	85	85	84	83	85											
17 Kenntnis des Kunden	Korrelationskoeffizient	,123	-,115	-,115	-,173	-,164	-,042	-,109	-,087	<b>,294*</b>	-,012	<b>,254*</b>	-,147	-,115	1										
	Sig. (1-seitig)	,133	,151	,147	,057	,067	,352	,166	,214	,003	,458	,010	,093	,148	.										
	N	84	83	85	85	85	85	81	85	85	85	84	83	85	85										
18 Genaue Bedarfsermittlung beim Kunden	Korrelationskoeffizient	,159	,097	-,088	,044	,058	,135	<b>,213*</b>	<b>,342*</b>	<b>,286*</b>	<b>,198*</b>	<b>,326*</b>	<b>,350*</b>	-,065	-,006	1									
	Sig. (1-seitig)	,075	,193	,211	,344	,300	,109	,028	,001	,004	,035	,001	,001	,279	,478	.									
	N	84	83	85	85	85	85	81	85	85	85	84	83	85	85	85									
19 Anpassungsfähigkeit	Korrelationskoeffizient	,039	,063	,054	,144	<b>,256*</b>	<b>,278*</b>	,181	,168	<b>,242*</b>	,012	<b>,205*</b>	<b>,442*</b>	<b>,288*</b>	-,054	<b>,301*</b>	1								
	Sig. (1-seitig)	,363	,289	,315	,098	,010	,006	,055	,065	,014	,456	,033	,000	,004	,314	,003	.								
	N	82	80	82	82	82	82	79	82	82	82	81	80	82	82	82	83								
20 Experten im Geschäft der Kunden	Korrelationskoeffizient	-,004	,067	,125	,136	<b>,245*</b>	<b>,259*</b>	<b>,273*</b>	<b>,210*</b>	,093	,042	,122	<b>,237*</b>	<b>,225*</b>	-,028	-,116	<b>,323*</b>	1							
	Sig. (1-seitig)	,486	,279	,133	,114	,014	,010	,008	,030	,203	,354	,140	,018	,022	,402	,151	,002	.							
	N	80	79	81	81	81	81	78	81	81	81	80	79	81	81	81	80	81							
21 Persönliche Kontakte 2 (Fokus: Freundschaftliche Verbindung)	Korrelationskoeffizient	,119	,122	-,001	,014	<b>,204*</b>	,044	-,053	,143	<b>,297*</b>	<b>,241*</b>	,175	,141	,054	-,187	-,153	,097	-,045	1						
	Sig. (1-seitig)	,147	,140	,498	,450	,036	,351	,325	,104	,004	,016	,063	,111	,320	,051	,090	,203	,350	.						
	N	80	80	79	79	79	79	77	79	79	79	78	77	78	78	78	76	76	81						
24 Erfahrung	Korrelationskoeffizient	,023	-,076	<b>,228*</b>	<b>,414*</b>	<b>,360*</b>	<b>,308*</b>	<b>,424*</b>	,151	,135	<b>,203*</b>	<b>,371*</b>	<b>,362*</b>	<b>,391*</b>	-,146	-,164	<b>,420*</b>	-,176	,042	1					
	Sig. (1-seitig)	,421	,255	,022	,000	,001	,003	,000	,093	,120	,037	,000	,001	,000	,103	,078	,000	,066	,356	.					
	N	77	77	78	78	78	78	76	78	78	78	77	76	77	77	77	75	75	78	78					
25 Dokumentierte Prozesse	Korrelationskoeffizient	-,114	,048	,173	,177	,035	,143	-,055	<b>,216*</b>	,170	,113	-,040	,102	-,128	-,081	,018	,010	,112	,101	<b>,197*</b>	1				
	Sig. (1-seitig)	,162	,338	,065	,060	,382	,105	,319	,029	,068	,163	,365	,189	,133	,243	,437	,465	,169	,189	,043	.				
	N	77	77	78	78	78	78	76	78	78	78	77	77	77	77	77	75	75	78	77	78				
G_U13U5 Faktor_Kundenbeziehung	Korrelationskoeffizient	,059	<b>,573*</b>	,134	<b>,603*</b>	<b>,332*</b>	-,051	-,009	<b>,196*</b>	<b>,217*</b>	,167	,129	,088	,064	-,027	,053	,032	,124	,077	,128	,038	1			
	Sig. (1-seitig)	,294	,000	,105	,000	,001	,316	,468	,033	,021	,063	,122	,215	,284	,404	,317	,391	,138	,253	,134	,371	.			
	N	88	89	89	89	89	89	85	89	89	85	83	82	83	83	83	80	79	78	77	77	89			
G_U6U10 Faktor_Nachbetreuung & Service	Korrelationskoeffizient	,060	,114	,142	<b>,377*</b>	<b>,661*</b>	<b>,343*</b>	<b>,283*</b>	<b>,430*</b>	<b>,920*</b>	<b>,244*</b>	<b>,268*</b>	<b>,330*</b>	-,151	<b>,299*</b>	<b>,275*</b>	<b>,264*</b>	,149	<b>,338*</b>	<b>,227*</b>	,136	<b>,313*</b>	1		
	Sig. (1-seitig)	,286	,143	,089	,000	,000	,004	,000	,000	,011	,007	,001	,084	,003	,005	,008	,092	,001	,023	,117	,001	.			
	N	90	89	91	91	91	91	87	91	91	87	85	84	85	85	85	82	81	79	78	78	89	91		
G_U1321 Faktor_PersKontakte	Korrelationskoeffizient	,186	<b>,210*</b>	,117	,023	<b>,220*</b>	,036	-,045	<b>,212*</b>	<b>,255*</b>	<b>,723*</b>	<b>,271*</b>	,174	,013	-,044	,166	,005	-,039	<b>,693*</b>	,052	,095	<b>,201*</b>	<b>,312*</b>	1	
	Sig. (1-seitig)	,054	,034	,156	,421	,027	,378	,350	,032	,013	,000	,009	,068	,454	,354	,075	,483	,371	,000	,327	,208	,041	,003	.	
	N	76	76	77	77	77	77	75	77	77	77	76	75	76	76	76	74	74	77	76	76	76	77	77	

Abbildung 7-36: Korrelationen der Faktoren untereinander (Teil II)

Die teilweise sehr hohen Korrelationen im Bereich der zusammengesetzten Faktoren mit den Items, aus denen sie bestehen, ist selbsterklärend. Zum Abschluss ist zu erwähnen, dass U15-U16 in Beziehung stehen. Das bedeutet, dass eine kundenorientierte Einstellung ein überzeugendes Leistungsversprechen beim Angebot ergibt.

## 7.7 FAZIT ZU EMPIRIE II

Von großem Interesse sind in diesem Fall nicht die Ergebnisse des deskriptiven Teils, sondern die Interpretationen, welche anhand der statistischen Tests erfolgten.

### 7.7.1 ZUSAMMENFASSUNG VON EMPIRIE II

Beim t-Test wurde überprüft, ob sich die Gruppe der erfolgreichen und die Gruppe der wenig erfolgreichen Unternehmungen hinsichtlich der untersuchten Einflussfaktoren signifikant unterscheiden. Bei den beiden Faktoren „Nachbetreuung und Service“ und „Persönliche Kontakte“ konnte der Unterschied<sup>595</sup> als signifikant bestätigt werden.

Mit dem U-Test kann dasselbe Ziel verfolgt werden wie mit dem t-Test, nur auf einem niedrigeren Skalenniveau<sup>596</sup>. Zusätzlich zu den beiden bereits beim t-Test bestätigten Faktoren errechnete sich der Faktor „Kenntnis des Kunden“ als signifikant, d.h. der Unterschied, dass erfolgreiche Unternehmungen ihre Kunden besser kennen als wenig erfolgreiche Unternehmungen, ist wahrscheinlich nicht zufällig entstanden.

Im Bereich der Korrelation konnten bei mehr als der Hälfte der Faktoren signifikante Zusammenhänge zwischen den Einflussfaktoren und dem Erfolg nachgewiesen werden. Die stärksten Korrelationen fanden sich zwischen Erfolg und den Faktoren „Kundenbeziehung“, „Nachbetreuung und Service“, „Angebot“ und „Persönliche Kontakte“. Insgesamt konnte bei folgenden Faktoren ein signifikant positiver Zusammenhang nachgewiesen werden (gereiht nach der Stärke des Zusammenhanges): Nachbetreuung und Service, Persönliche Kontakte, Angebot, Kundenbeziehung, dokumentierte Verkaufsprozesse, Kenntnis des Kunden, Erfahrung, Empfehlungen und Verhältnis Preis zu Qualität.

Die Faktoranalyse brachte das Ergebnis, dass ein zentraler Faktor gebildet wurde, auf welchen die Mehrzahl der Variablen ladeten. Inhaltlich bildeten die hiermit zusammengefassten Variablen aber keine thematische Einheit, sodass dieses Ergebnis verworfen werden musste. Aus dem Grund kann vermutet werden, dass alle Variablen einzeln ihre Bedeutung haben und nicht daß ein umfassender Faktor, in welchem fast alle Variablen enthalten sind, die Lösung darstellt.

Bei der Regressionsanalyse kam es unabhängig vom Modell zu dem Ergebnis, dass „Persönliche Kontakte“ den zentralen Einflussfaktor darstellt. Dieser Faktor wurde zudem als signifikant bis hochsignifikant bestätigt.

---

<sup>595</sup> Erfolgreiche Unternehmungen bieten mehr Nachbetreuung und Service an und haben mehr persönliche Kontakte zu ihren Kunden.

<sup>596</sup> Nichtparametrischer Vergleich basierend auf einer gemeinsamen Rangfolge, d.h. ordinale Skalierung statt metrischer Skalierung wie beim t-Test

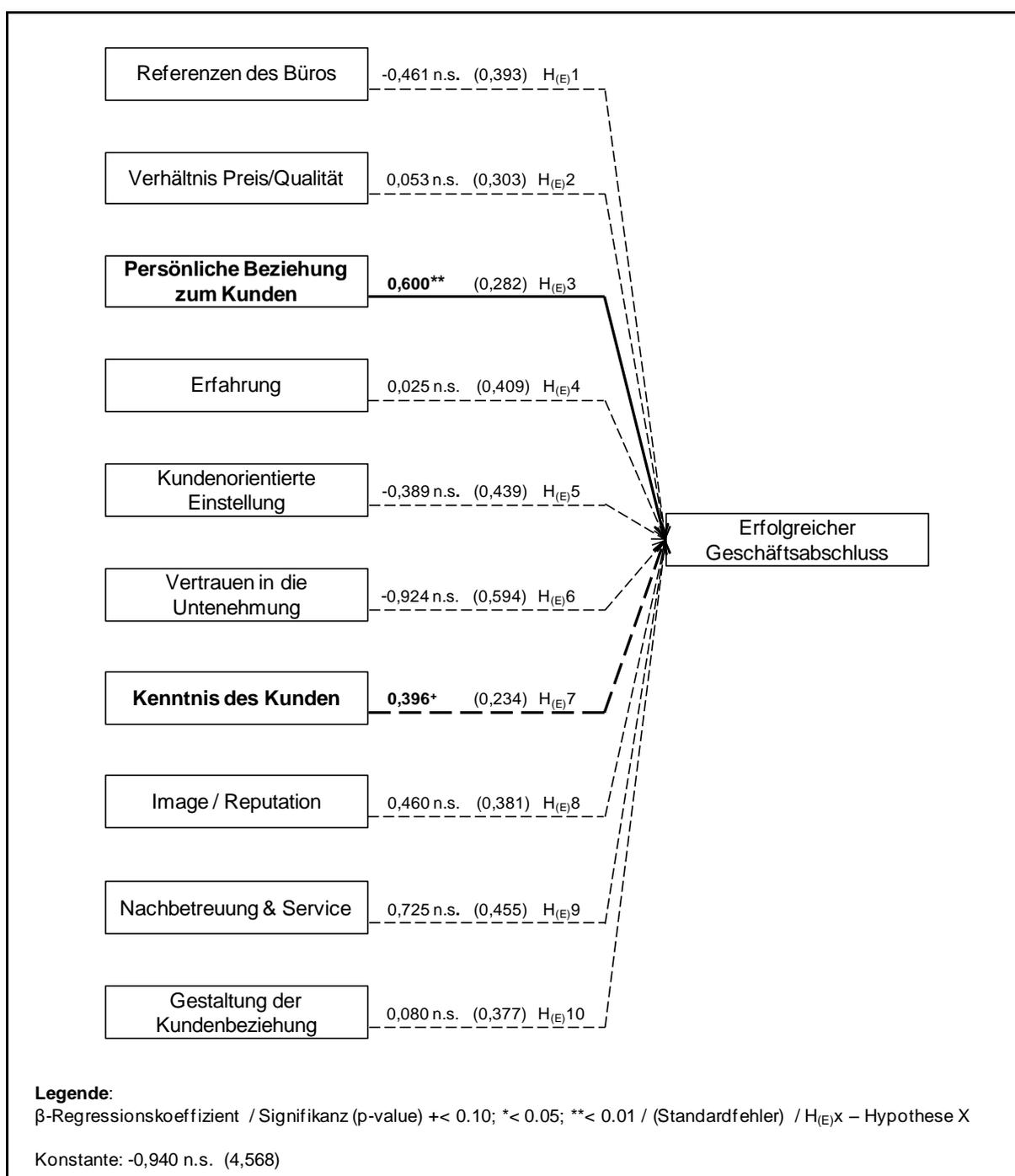


Abbildung 7-37: Grafische Darstellung von Modell zwei

Die Modelle konnten einen beachtlichen Teil der Varianzen erklären, wobei die oben genannte Variable immer den Hauptfaktor bildete. Innerhalb der Modelle kann Modell zwei, welches aus den TOP-10-Faktoren aus Empirie I besteht, als das treffendste ausgewiesen werden. In Abbildung 7-37 ist das Modell zwei grafisch dargestellt. Zu dem Faktor „Persönliche Kontakte“ kam nur der Faktor „Kenntnis des Kunden“, welcher ein tendenziell signifikantes Ergebnis aufwies.

Abseits des geplanten Untersuchungsziels kam es zu weiteren, nun folgenden Ergebnissen:

- Größere Unternehmungen können weniger Aufträge auf Empfehlungen zurückführen als kleinere Unternehmungen.
- Persönliche Kontakte und Unternehmensgröße korrelieren negativ miteinander, d.h. bei größeren Unternehmungen gibt es weniger persönliche Kontakte.
- Es besteht ein hoher Zusammenhang zwischen dem Faktor Referenzen und dem Faktor Image/Reputation.

Nach allen statistischen Tests konnten folgende Variablen nicht direkt in Zusammenhang mit einem erfolgreichen Geschäftsabschluss gebracht werden: Vertrauen in Unternehmung; Referenzen; Image der Unternehmung (Reputation); Kundenorientierte Einstellung; Überzeugendes Leistungsversprechen beim Angebot; Genaue Bedarfsermittlung beim Kunden; Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter; Experten im Geschäft der Kunden. Überraschend an diesem Ergebnis ist, dass sich der Faktor „Referenzen“ nicht signifikant unterscheidet zwischen der Gruppe der erfolgreichen und der wenig erfolgreichen Unternehmungen.<sup>597</sup>

Auch beim Faktor „Kundenorientierte Einstellung“ konnte keine direkte Verbindung zu erfolgreicherem Geschäftsabschlüssen nachgewiesen werden. Unter den Faktoren korreliert dieser Faktor jedoch mit den meisten anderen Variablen.<sup>598</sup> Daher kann vermutet werden, dass eine kundenorientierte Einstellung einen indirekten Einfluss auf den Erfolg ausübt und zwar über die vielen mit diesem Faktor in Zusammenhang stehenden Faktoren.

Innerhalb der TOP-10-Faktoren aus Empirie I konnten in dieser Studie außer dem oben diskutierten Faktor Referenzen die Faktoren „Vertrauen in die Unternehmung“ und „Image / Reputation der Unternehmung“ nicht direkt in Verbindung mit Erfolg gebracht werden.

Abschließend kann gesagt werden, dass unabhängig davon, welcher statistische Test verwendet wurde, die Variable „Persönliche Kontakte“ als der zentrale Einflussfaktor identifiziert wurde und damit den Preis der Leistung oder Referenzen in den Schatten stellt.

---

<sup>597</sup> Weil bei Ingenieurdienstleistungen das Produkt zu Vertragsabschluss noch nicht greifbar ist und in verschiedensten Veröffentlichungen auf die Bedeutung dieses Faktors hingewiesen wurde, wurde angenommen, dass Referenzen auch einen signifikanten Unterschied aufweisen.

<sup>598</sup> 16 signifikante Korrelationen zu 19 anderen Faktoren

## 7.7.2 ÜBERPRÜFUNG DER HYPOTHESEN

Bei der Überprüfung der Hypothesen war das Ergebnis des statistischen Tests mit dem höchsten Test-Niveau maßgebend.

Hypothese	Faktor	Korrelationskoeffizient	t-Test U-Test	Ergebnis Regression	Interpretation
H <sub>(E)</sub> 1	Referenzen	n.s.	n.s.	n.s.	Hypothese wird abgelehnt
H <sub>(E)</sub> 2	Verhältnis Preis zu Qualität	0,152 <sup>+</sup>	n.s.	n.s.	Hypothese wird abgelehnt
H <sub>(E)</sub> 3	Persönliche Kontakte	0,282 <sup>**</sup>	T(-3,111) <sup>**</sup> P=0,003	B=0,600* p=0,034	Hypothese wird bestätigt
H <sub>(E)</sub> 4	Erfahrung	0,171 <sup>+</sup>	n.s.	n.s.	Hypothese wird abgelehnt
H <sub>(E)</sub> 5	Kundenorientierte Einstellung	n.s.	n.s.	n.s.	Hypothese wird abgelehnt
H <sub>(E)</sub> 6	Vertrauen in Unternehmung	n.s.	n.s.	n.s.	Hypothese wird abgelehnt
H <sub>(E)</sub> 7	Kenntnis des Kunden	0,176 <sup>+</sup>	U=359,000* z=-1,987 P=0,047	B=0,396 <sup>+</sup> P=0,091	Hypothese wird tend. bestätigt
H <sub>(E)</sub> 8	Image / Reputation	n.s.	n.s.	n.s.	Hypothese wird abgelehnt
H <sub>(E)</sub> 9	Nachbetreuung & Service	0,398 <sup>**</sup>	T(-3,320) <sup>**</sup> P=0,002	n.s.	Hypothese wird abgelehnt
H <sub>(E)</sub> 10	Kundenbeziehung	0,231 <sup>+</sup>	n.s.	n.s.	Hypothese wird abgelehnt

Abbildung 7-38: Hypothesenverifikation

Hypothese 3 (Haben die Mitarbeiter eines Ingenieurbüros überdurchschnittlich viel persönlichen Kontakt zu den Kunden, so werden auch erfolgreichere Geschäftsabschlüsse erzielt) konnte in vollem Umfang bestätigt werden und Hypothese 7 (Ingenieurbüros, welche ihre Kunden genauer kennen, erzielen erfolgreichere Geschäftsabschlüsse) konnte tendenziell bestätigt werden. Die anderen Hypothesen mussten verworfen werden. Die Ergebnisse aus den Hypothesentests und die Interpretationen sind in Abbildung 7-38 dargestellt.

## 8 SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK

In diesem Kapitel sind die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst. Weiters werden Empfehlungen für das Management gegeben und Ansätze für weitere Forschungsvorhaben aufgezeigt.

Folgend ist das Grundmodell dieser Arbeit dargestellt. Die Einflussfaktoren wurden anhand der Literaturrecherche ermittelt und sind in Kapitel 3.3 auf Seite 57 dargestellt, die Literaturrecherche zum Thema anhand welcher Indikatoren ein erfolgreicher Geschäftsabschluss gemessen werden kann in Kapitel 3.2 auf Seite 44.

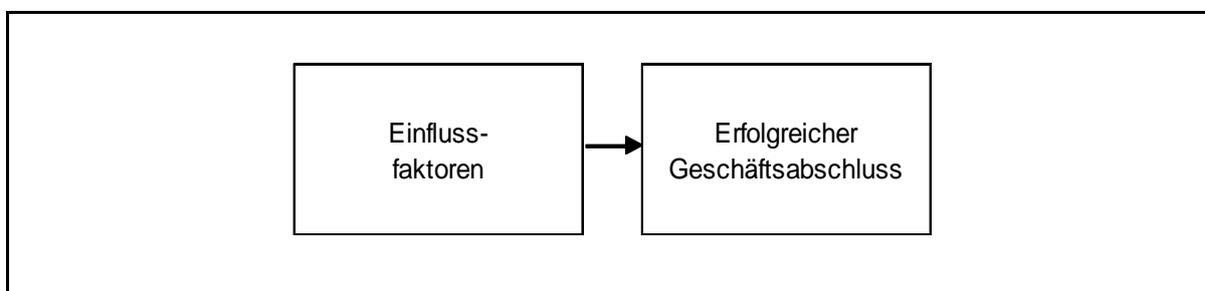


Abbildung 8-1: Grundmodell

### 8.1 ZENTRALE ERGEBNISSE

Nachdem in einer umfangreichen Literaturstudie eine Vielzahl an Faktoren ermittelt wurde, welche den Geschäftsabschluss beeinflussen können, wurde daraufhin eine erste Umfrage gesetzt, um die zentralen Größen bei den Einflussfaktoren für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss speziell für Ingenieurdienstleistungen herauszufinden. Diese erste Umfrage bildet mitunter die Entscheidungsgrundlage für die Eingrenzung der im zweiten Teil der Empirie abgeprüften Einflussfaktoren.

Das Fazit von Empirie I ist, dass die Teilnehmer den Persönlichkeitsfaktoren einen großen Einfluss auf das Zustandekommen eines positiven Geschäftsabschlusses zuschreiben und es kann aus der Rückmeldung der Teilnehmer eine Tendenz festgestellt werden, welche dieser ermittelten Faktoren besonderen Einfluss auf den Erfolg haben.

Bei Empirie II wurde der Fokus darauf gelegt herauszufinden, worin sich die erfolgreichen von den wenig erfolgreichen Ingenieurbüros unterscheiden. Durch die ganzheitliche Betrachtung wurden bei der gesamten Studie die Einflussfaktoren auf einer hohen Ebene analysiert.

Von den 17 Einflussfaktoren, welche in Empirie II näher betrachtet wurden, konnten mit der Korrelationsanalyse generell neun Faktoren in Verbindung mit Erfolg gebracht werden.<sup>599</sup>

Bei den hypothesenprüfenden statistischen Tests konnten nur mehr drei Faktoren und zwar „Nachbetreuung und Service“, „Persönliche Kontakte“ und „Kenntnis des Kunden“ als signifikant bestätigt werden.<sup>600</sup>

Bei dem vom Testniveau höchsten Test, der Regressionsanalyse konnte nur mehr der Faktor „Persönliche Kontakte“ einwandfrei bestätigt werden, und dies bei allen drei aufgestellten Modellen und in allen Varianten.

In folgender Abbildung ist das Modell eins mit den jeweiligen Ergebnissen dargestellt. Genau wie bei den anderen Modellen konnte nur die Hypothese  $H_{(E)3}$  bestätigt werden und zwar in hoch signifikanter Weise. Dies heißt nicht, dass die anderen Faktoren unwichtig sind,<sup>601</sup> die zentrale Bedeutung dieses Faktors konnte aber definitiv statistisch bestätigt werden.

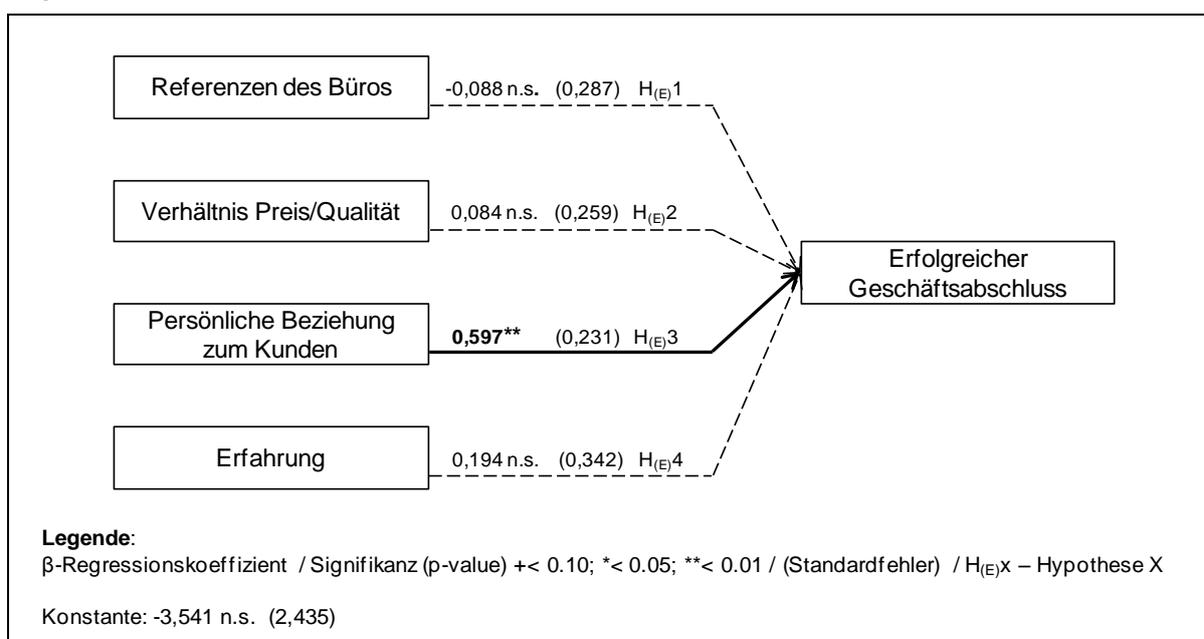


Abbildung 8-2: Grafische Darstellung der Ergebnisse von Modell eins

In Abbildung 8-2 sind die vier zentralen Faktoren aus der ersten Empirie abgebildet, welche zusammengefasst den ersten Modellblock darstellen. In diesem Modell sind die nicht signifikanten Zusammenhänge mittels einer strichlierten Verbindung angezeigt, signifikante Verbindungen mit einem dicken Verbindungspfeil. Als erstes ist der Regressionskoeffi-

<sup>599</sup> Bestätigt durch Korrelationsanalyse und gereiht nach der Stärke des Zusammenhanges: Nachbetreuung und Service, Persönliche Kontakte, Angebot, Kundenbeziehung, dokumentierte Prozesse, Kenntnis des Kunden, Erfahrung, Empfehlungen und Verhältnis Preis zu Qualität.

<sup>600</sup> U-Test und t-Test.

<sup>601</sup> Aus der Faktorenanalyse kann geschlossen werden, dass nicht einige wenige aggregierte Faktoren den Erfolg ausmachen, sondern dass viele Faktoren einzeln ihre Bedeutung haben.

zient ( $\beta$ ) inkl. der Angabe wie signifikant dieser Wert ist angeführt, gefolgt von dem Standardfehler und der zugeordneten Hypothese. Mit diesem Modell konnte bereits rund ein Sechstel der Varianz erklärt werden, was bereits als guter Wert interpretiert werden kann.<sup>602</sup> Modell zwei hingegen erklärt bereits ein Drittel der Varianz, jedoch konnten keine Faktoren zusätzlich als signifikant bestätigt werden.

Aus den anderen Modellblöcken konnten insgesamt keine zusätzlichen Erkenntnisse gewonnen werden. Auch die Korrelationen zwischen den Faktoren führten zu keinen überraschenden zusätzlichen Erkenntnissen. Diese Information betreffend Korrelationen ist im Anhang beschrieben.

Aus diesen Ergebnissen und dem Ergebnis der Faktorenanalyse kann zusammenfassend geschlossen werden, dass viele Faktoren für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss bei Ingenieurdienstleistungen notwendig sind, der Faktor „Persönliche Kontakte“ aber eine zentrale Position einnimmt.

Vor allem aus den Auswertungen und dem Ergebnisteil von Empirie II konnten folgende Handlungsempfehlungen für das Management abgeleitet werden.

---

<sup>602</sup> Abhängig von der Berechnungsart (Cox und Snell oder Nagelkerkes R-Quadrat)

## 8.2 MANAGEMENTIMPLIKATIONEN

Größere Unternehmungen haben weniger persönliche Kontakte zu ihren Kunden.<sup>603</sup> Gerade das hat sich aber als der zentrale Einflussfaktor für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss bei Ingenieurbüros herausgestellt. Führungskräfte in der Praxis – im Besonderen bei größeren Unternehmungen, in denen vieles strukturierter abläuft als in Kleinstunternehmungen – sollten ihren Mitarbeitern mit Kundenkontakt den Freiraum geben um zu den Kunden auch abseits der rein geschäftlichen Beziehung Kontakt zu halten beziehungsweise diesen aufzubauen. Auch der tendenziell bestätigte Faktor „Kenntnis des Kunden“ zielt unterstützt diese Aussage.

Dadurch, daß der Abschluss eines Geschäftes in diesem Bereich über Personen funktioniert und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der zentrale Dreh- und Angelpunkt sind, kann auch an den weiteren Faktoren „Nachbetreuung und Service“ sowie „Kundenbeziehung“ gesehen werden. Damit bestätigt sich wieder der große, und individuelle Einfluß der einzelnen Person auf einen erfolgreichen Geschäftsabschluss.

„Humankapital gilt zunehmend als zentraler betrieblicher Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor.“<sup>604</sup> Diese allgemein gehaltene Aussage aus einer Studie von KAILER konnte auch für den speziellen Bereich der Geschäftsabschlüsse bei Ingenieurdienstleistungen bestätigt werden. Es sind beispielsweise in dieser Arbeit von den neun, bei der Korrelationsanalyse in Verbindung mit Erfolg bestätigten Faktoren mehr als die Hälfte der Faktoren mitarbeiterbezogene.<sup>605</sup> Daraus kann geschlossen werden, dass in Unternehmungen welche Ingenieurdienstleistungen anbieten die Kompetenzentwicklung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kundenkontakt bzw. Personalentwicklung eine zwingend notwendige Aufgabe ist.

Auch das Ergebnis aus Empirie I, in welchem der Anteil an Persönlichkeitsfaktoren für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss abgefragt wurde (Persönlichkeitsfaktoren sind im Bereich der privaten Vergabe zu durchschnittlich zwei Drittel für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss verantwortlich und bei öffentlicher Vergabe für knapp ein Drittel) unterstreicht die Bedeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und daraus abgeleitet die der Kompetenzentwicklung.

Ein Großteil der Ingenieurbüros kann in die Gruppe der Kleinst- und Kleinunternehmungen eingegliedert werden, jedoch haben gerade Kleinst- und Kleinunternehmungen im

---

<sup>603</sup> In dieser Studie sowohl prozentuell als auch absolut gesehen.

<sup>604</sup> KAILER, NORBERT (2001), S.11

<sup>605</sup> Aus der Korrelationsanalyse bestätigte Faktoren, gereiht nach der Stärke des Zusammenhangs zum Erfolg: Nachbetreuung und Service, Persönliche Kontakte, Kundenbeziehung gestalten und aufrechterhalten, Kenntnis des Kunden, Erfahrung.

Bereich der Kompetenzentwicklung mit speziellen Problemen zu kämpfen.<sup>606</sup> Diese Problematik wurde von den Unternehmungen bereits erkannt und es werden Maßnahmen in diesem Bereich gesetzt wie die empirische Untersuchung KAILER/STOCKINGER dokumentiert. Folgendes Zitat aus dieser Studie zeigt, welche Themen vor allem bei den Weiterbildungsmaßnahmen gesetzt werden: „Auch wenn inhaltlich firmenspezifisch produkt- und dienstleistungsbezogene Themen dominieren, zeigt sich deutlich ein Trend einerseits in Richtung Verkaufskompetenz, andererseits zu Themen im sozio-kommunikativen Bereich (Teamtraining, Führung, Selbstentwicklung sowie natürlich Präsentationstraining und Rhetorik).“<sup>607</sup> Wenngleich dies bereits erkannt wurde, so zeigt diese Arbeit, dass Weiterbildungsmaßnahmen betreffend Verkaufskompetenz auch im Bereich der Ingenieurdienstleistungen forciert werden sollten.

Dadurch, dass dieser Studie nach die signifikanten, bestätigten Determinanten des Erfolgs (Persönliche Beziehungen sowie Kenntnis des Kunden) personenbezogen sind, steht und fällt der Erfolg einer Unternehmung auch mit diesen Personen, d.h. wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit vielen, tragfähigen Kundenkontakten die Unternehmung verlässt, wird dies auch massive Auswirkung auf den Erfolg haben. Die Schlussfolgerung daraus kann sein, dass bereits im Vorfeld aus dem impliziten Kundenwissen der Beschäftigten ein explizites gemacht werden soll.<sup>608</sup>

Auf Basis der Erkenntnisse dieser Arbeit kann zusammenfassend festgestellt werden, daß Führungskräfte in der Praxis folgende Schritte setzen sollten:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit geben, die Beziehung zu den Kunden zu vertiefen.
- Weiterbildungsmaßnahmen betreffend Verkaufskompetenz zu setzen.
- Der Problematik des Verlustes einer zentralen Ansprechperson für alle Kundenkontakte bereits im Vorfeld entgegenzusteuern.

---

<sup>606</sup> KAILER, NORBERT; STOCKINGER, ALEXANDER (2007), S.7: „Zeitmangel“, Stellvertreterproblem, generelle Einstellung der Leitungsebene gegenüber Beratung durch Externe und Weiterbildung, Fehlen von Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiter, finanzielle Probleme, Fehlen einschlägiger Fachspezialisten im Unternehmen.

<sup>607</sup> KAILER, NORBERT; STOCKINGER, ALEXANDER (2007), S.30

<sup>608</sup> Beispielsweise durch eine Datenbank oder auch darauf zu achten, dass nicht nur eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter die zentrale Ansprechperson für alle Kundenkontakte ist.

### 8.3 GRENZEN DER VORLIEGENDEN ARBEIT

- Um ein für die Grundgesamtheit gültiges und zusätzlich in der gewünschten Sicherheitswahrscheinlichkeit definiertes Ergebnis zu haben, wurde bei Empirie I (welche die selbe Zielgruppe ansprach mit der selben Grundgesamtheit) ein Wert von 105 teilnehmenden Unternehmungen errechnet. Der Rücklauf bei Empirie II lag mit 126 eingegangenen Fragebögen zwar über dieser Schwelle, jedoch wurden nach der Entfernung kaum ausgefüllter Fragebögen der Datensatz zu einem Umfang von 98 teilnehmenden Unternehmungen reduziert. Die Stichprobengröße lag damit knapp unter dem gewünschten Wert der 105 teilnehmenden Unternehmungen. Da es bei machen Auswertungen, in denen Fragen kombiniert werden, darauf ankommt, dass bei allen zu kombinierenden Fragen Antworten vorhanden sind, reduziert sich der effektive Umfang nochmals ein wenig. Diese Verkleinerung des effektiven Umfangs ergab sich aufgrund der Tatsache, daß es keine Pflichtfelder bei den Antworten gab und es vorkam, dass Teilnehmer die eine oder andere Antwort übersprangen.
- Empirisch untersucht wurden Bauingenieurdienstleistungen. Es wird vermutet, dass die Ergebnisse auch allgemein auf Ingenieurdienstleistungen, d.h. unabhängig vom Fachgebiet, übertragen werden können. Anhand der durchgeführten Empirie kann das aber nicht mit Sicherheit bestätigt werden.  
Des Weiteren wurde die Studie auf Österreich eingegrenzt.
- Nachdem die Einflussfaktoren möglichst umfassend analysiert werden sollten, wurde eine höhere Betrachtungsebene gewählt für die Studie. Deswegen war es nicht gleichzeitig möglich, tief ins Detail zu gehen, wie dies z.B. bei manchen „Salesperson Performance“-Studien erfolgte, wobei oftmals nur ein Faktor in all seinen Facetten untersucht wurde.
- Die einzelnen Faktoren haben jeweils eine in mehreren Veröffentlichungen verankerte Fundierung, die Operationalisierung dieser Faktoren orientierte sich aber nur teilweise an vorangegangenen Studien. Bedingt durch die große Anzahl an unterschiedlichen Veröffentlichungen, aus denen sich all diese Faktoren rekrutieren, ist ein einheitlicher Nenner schwerer zu finden als bei einer Folgestudie, bei welchen die Operationalisierung direkt übernommen werden kann. Aufgrund der teilweise neu konzipierten Operationalisierung kann nicht einwandfrei gewährleistet werden, dass mit der Formulierung der Fragen auch zweifelsfrei nur die jeweiligen Faktoren abgefragt werden. Ein weiterer Kritikpunkt an der Operationalisierung ist die Tatsache, dass nicht alle Faktoren über mehrere Items abgefragt wurden. Dies geschah um den Fragebogen kurz zu halten, bei einer Folgestudie sollten alle betrachteten Variablen über mehrere Items operationalisiert werden.
- Um zu einer hohen Stichprobe und dementsprechend zu einem hohen Rücklauf zu kommen, wurde bei der Konzeption des Fragebogens darauf geachtet, die Fragen

möglichst einfach zu halten und die Begriffe mit relativ wenig zusätzlichem Text zu erklären. Dies wurde z.B. so gelöst, dass bei der Frage nach der Umsatzrentabilität die zugrundegelegte Definition in der Fußnote angegeben wurde für diejenigen Leser, welche nicht auf den ersten Blick wussten was sich hinter dieser Kennzahl verbirgt. Wie bei jedem schriftlichen Fragebogen, welcher nicht während eines persönlichen Gespräches ausgefüllt wird, kann auch hier nicht mit absoluter Sicherheit überprüft werden, ob die teilnehmenden Personen alle dasselbe Verständnis des abgefragten Begriffes hatten.

- Der zweite Teil der Empirie setzte direkt auf dem ersten Teil auf. Daraus ergibt sich die Problematik, dass das Urteil der Teilnehmer der ersten Umfrage für die Konzeption der zweiten maßgebend war. Der Faktor „Ähnlichkeit<sup>609</sup>“ ist der Literatur nach für hohe Sympathiewerte verantwortlich und diese beeinflussen positiv den Erfolg. In der ersten Umfrage wurde der Faktor „Ähnlichkeit“ als nicht zentral für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss gewertet und deshalb bei der zweiten Umfrage nicht berücksichtigt. Innerhalb der zweiten Umfrage, bei welcher die Faktoren indirekt abgefragt wurden, hätte eine Verbindung zwischen „Ähnlichkeit“ und Erfolg nachgewiesen werden können, nachdem jedoch eine Verkleinerung auf die TOP-Faktoren aus der ersten Umfrage erfolgte, fiel z.B. dieser Faktor heraus.
- Abschließend muss bemerkt werden, dass die Kausalitätsproblematik nicht endgültig gelöst werden konnte, d.h. Erfolgsfaktor und Erfolgsvariable beeinflussen sich z. B. gegenseitig. Zur besseren Erklärung sei folgender Fall genannt: Können dank guter Reputation erfolgreichere Geschäftsabschlüsse erzielt werden, ist eine gute Reputation die Folge von erfolgreichen Geschäftsabschlüssen. Oder auch der Faktor „Nachbetreuung und Service“, welcher einen verhältnismäßig starken Zusammenhang zur Gruppe der erfolgreichen Ingenieurbüros aufweist, aber schlussendlich in der Regression nicht bestätigt werden konnte: Bieten erfolgreichere Unternehmungen eine bessere Nachbetreuung an oder werden Unternehmungen durch eine gute Nachbetreuung erfolgreicher? Diese Henne-Ei Problematik kann nur über andere Mittel und einen anderen Untersuchungsaufbau als hier verwendet schlussendlich gelöst werden. Nachdem die verwendeten Variablen aber in der Literatur verankert sind, kann davon ausgegangen werden, dass die unterstellte Richtung des Zusammenhanges korrekt ist.

---

<sup>609</sup> Mit Ähnlichkeit ist zum größten Teil nur die innere Ähnlichkeit (Interessen, Ausbildung, etc.) und nicht die äußere Ähnlichkeit gemeint.

## 8.4 WEITERER FORSCHUNGSBEDARF

Im Zuge der Arbeit und unter Einbeziehung der Grenzen dieser Arbeit haben sich folgende Ansatzpunkte ergeben:

- Erfolgsfaktoren sind vermutlich unterschiedlich wichtig, je nach Phase im Verkaufsprozess. Nachdem die Ausarbeitung der Unterschiede nicht Ziel der Untersuchung war, wurde auch bei der Konzeption der Empirie nicht darauf eingegangen und darum konnte keine Aussage darüber getroffen werden, in welcher Phase die Erfolgsfaktoren wie stark ausgeprägt sein werden.

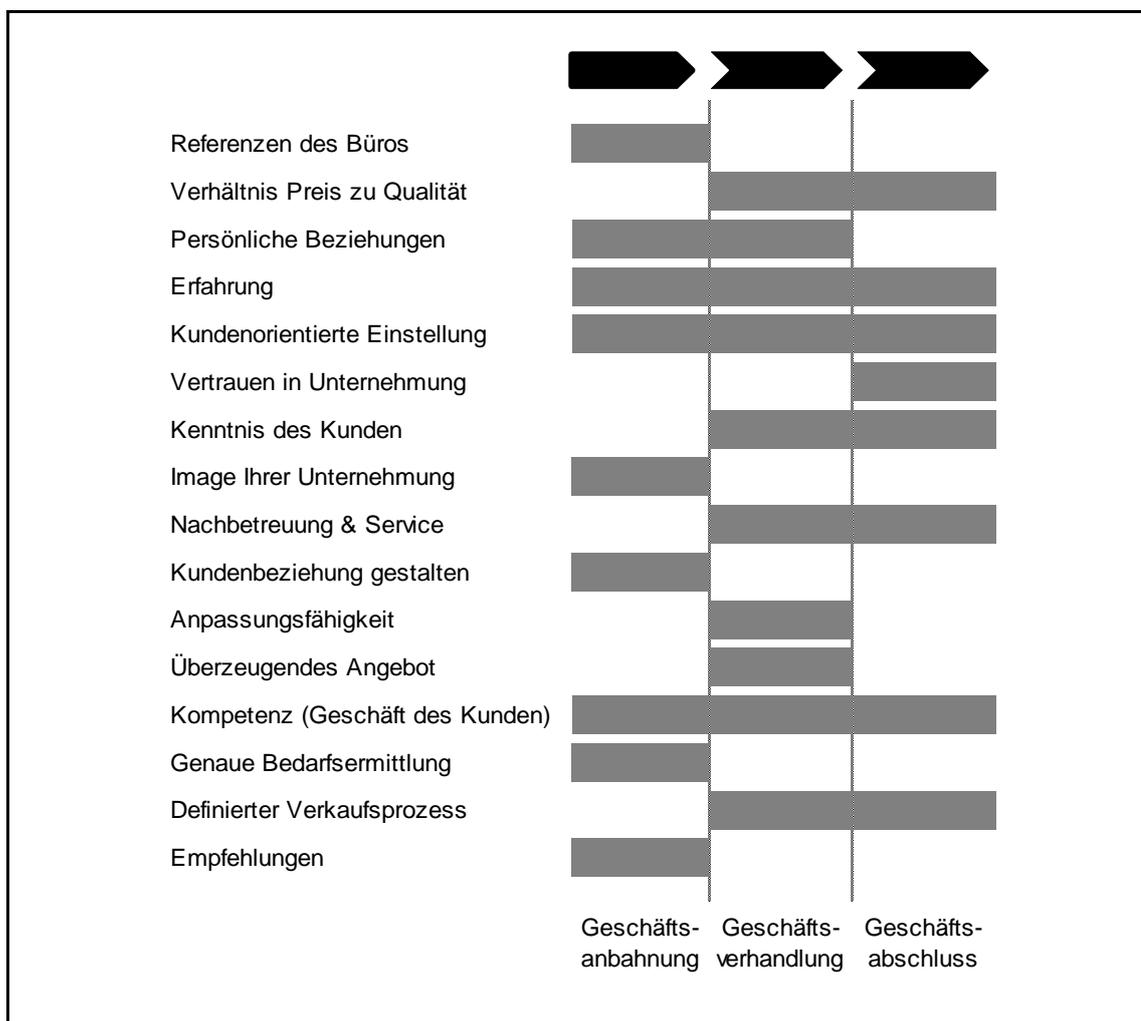


Abbildung 8-3: Qualitative Darstellung der Bedeutung in Abhängigkeit vom Prozess <sup>610</sup>

- Es wurde auf eine Einbettung des Modells in den Verkaufsprozess verzichtet nachdem nach Empirie I der Verkaufsprozess als nicht signifikant bestätigt wurde. In einer Folgestudie könnte ein idealisierter Verkaufsprozess direkt in das Modell integriert werden bzw. eine vertiefte Beschäftigung mit dem Verkaufsprozess passieren.

<sup>610</sup> Abbildungen vereinfacht übernommen aus SCHUMANN, JOCHEN (2007), S.53

- Es konnte nicht festgestellt werden, ob Sättigungseffekte existieren, da die gewählte Betrachtungsebene zu hoch angesetzt wurde. So wie es auch in der Natur bei vielen Vorgängen Sättigungseffekte gibt, wird angenommen, dass dies auch im Gebiet der Erfolgsfaktoren gültig ist. Das bedeutet, dass die Variablen Erfolg und Erfolgsfaktor statt eines linearen, einen beispielsweise logarithmischen Zusammenhang aufweisen. Gemäß der Nutzentheorie<sup>611</sup> wird umgeleitet angenommen, dass jeder Erfolgsfaktor einen Nutzen darstellt, wobei der Grenznutzen bzw. der zusätzliche Erfolgsbeitrag aus dem Faktor geringer ausfallen wird, je mehr von einem Erfolgsfaktor vorhanden ist.

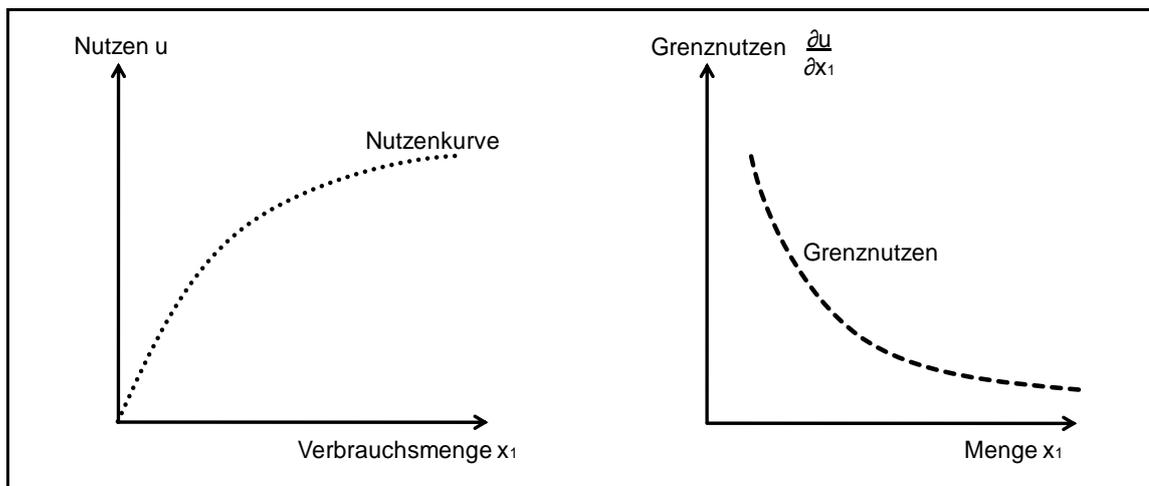


Abbildung 8-4: Nutzenfunktion und Grenznutzenverlauf<sup>612</sup>

In allen betrachteten Erfolgsfaktorstudien wurden die einzelnen Faktoren erhoben und untersucht, ob ein signifikanter Zusammenhang besteht. Dabei wurden entweder die Erfolgsfaktoren auf ihr Vorhandensein überprüft oder untersucht, ob eine lineare Beziehung besteht (Je mehr des jeweiligen Erfolgsfaktors, desto mehr Erfolg<sup>613</sup>). Zu linearen Gleichungen schreibt beispielsweise ALBERS: „Lineare Gleichungen sind zwar adäquat, wenn man generell untersuchen will, ob Beziehungen bestehen, aber weniger geeignet, wenn man untersuchen will, ob bestimmte Indikatoren eine Wirkung auf Elemente des Unternehmenserfolges haben. Man muss davon ausgehen, dass in vielen Fällen nichtlineare Beziehungen gelten, das heißt eine Variable entfaltet bis zu einem Optimalwert eine positive Beziehung bezüglich des Erfolges, danach aber eine negative.“<sup>614</sup> Als Beispiel für einen Sättigungseffekt sei hier die Beziehung zwischen „Einkommen“ und „Lebenszufriedenheit“ genannt. Bei einem sehr geringen Einkommen steigt die Lebenszufriedenheit linear mit wachsendem Einkommen an,

<sup>611</sup> Vgl. SCHUMANN, JOCHEN (2007), S.51 ff.

<sup>612</sup> Abbildungen vereinfacht übernommen aus SCHUMANN, JOCHEN (2007), S.53

<sup>613</sup> Bsp.: Vgl. MAUERHOFER, GOTTFRIED (2005), S.234

<sup>614</sup> ALBERS, SÖNKE (2007), S.28

---

aber ab einer gewissen Schwelle bleibt die Zufriedenheit konstant, unabhängig von der Zunahme an Einkommen.<sup>615</sup> Für eine Beweisführung, ob Sättigungseffekte existieren ist die gewählte Betrachtungsebene zu hoch angesetzt. Eine lineare Beziehung, welche bei den Zusammenhangsanalysen unterstellt wird, entspricht gemäß den oben beschriebenen Vermutungen nicht immer der Realität. Bei Folgeuntersuchungen, welche tiefer ins Detail gehen, kann der Aspekt der Sättigungseffekte beleuchtet werden.

- Die Frage, warum der Einflussfaktor „Referenzen“, welcher im ersten Teil der Empirie als der bedeutendste<sup>616</sup> eingestuft wurde, dann aber im zweiten Teil der Empirie bei keinem statistischen Test bestätigt werden konnte und sich nicht signifikant unterschied zwischen der Gruppe der erfolgreichen und wenig erfolgreichen Unternehmungen, konnte nicht geklärt werden. Darum sollte in weiteren Untersuchungen speziell auf diesen Einflussfaktor eingegangen werden.
- Es wurde nicht beleuchtet, zu welchen zeitlichen Asymmetrien es gegebenenfalls kommt, d.h. ob die Wirkung direkt auf die Ursache folgt oder ob möglicherweise eine lange Zeit dazwischen liegt. Um dies detailliert zu untersuchen, bedarf es einer Längsschnittstudie und keiner Querschnittstudie wie sie innerhalb dieser Arbeit durchgeführt wurde.

---

<sup>615</sup> STUTZER, ALOIS (2004), S.89 ff. Für dieses Beispiel sei aber völlig dahingestellt ob es ein direkter Zusammenhang zwischen den beiden Faktoren ist, oder ob sich nur die Differenz zwischen subjektiv erwartetem Einkommen und tatsächlichen Einkommen bei steigenden Einkommen vermindert.

<sup>616</sup> Maximale Anzahl an Nennungen.

## 9 ANHANG

### 9.1 ANHANG KAPITEL 1

Keine Ergänzungen vorhanden.

### 9.2 ANHANG KAPITEL 2

Zu weiteren Ausführungen zum Thema Vergabe wird auf die Leitlinie zur Vergabe von Ingenieurdienstleistungen, das Bundesvergabegesetz und die ÖNORM A2050 verwiesen.<sup>617</sup>

### 9.3 ANHANG KAPITEL 3

Keine Ergänzungen vorhanden.

### 9.4 ANHANG KAPITEL 4: EMPIRIE I

Es folgt eine genauere Diskussion über die Art des Erhebungsinstruments.

#### 9.4.1 ERHEBUNGSINSTRUMENT

„Ziel und Aufgabe von Befragungen ist es, ausgewählte Personen zu bestimmten und vorgegebenen Sachverhalten Auskunft geben zu lassen.“<sup>618</sup>

Aufgrund der Tatsache, dass das Instrument der Befragung für zahlreiche Problemstellungen eingesetzt werden kann, ist es die am weitesten verbreitete und am besten entwickelte Informationsgewinnungsmethode.<sup>619</sup> Wie in oben gebrachter Definition nach Meffert ersichtlich, ist das Ziel und die Aufgabe der Befragung, den ausgewählten Personenkreis zu bestimmen, zur Lage zu befragen und deren Auskunft festzuhalten. Es wird mit dem Instrument der Befragung sowohl beobachtbares als auch nicht-beobachtbares Verhalten

---

<sup>617</sup> Vgl. N.N., LEITLINIE FÜR DIE VERGABE VON INGENIEURLEISTUNGEN (2003)

BVergG Abfrage unter [www.ris.bka.gv.at](http://www.ris.bka.gv.at)

ÖNORM A 2050 Ausgabe:2006-11-01

<sup>618</sup> MEFFERT, HERIBERT; et al. (2008), S. 158

<sup>619</sup> Vgl. MEFFERT, HERIBERT; et al. (2008), S. 158

erfasst.<sup>620</sup> Aufgrund der Aussagekraft der Befragung positioniert sich die Methodik zwischen Beobachtung und Experiment.

#### **9.4.1.1 Typen der Befragung**

BRUHN unterscheidet zwischen vier Typen einer Befragung:<sup>621</sup>

- persönliche Befragung,
- schriftliche Befragung,
- telefonische Befragung sowie
- Online-Befragung.

Auf die unterschiedlichen Typen der Befragung in folgender Abbildung näher eingegangen.

#### **9.4.1.2 Auswahl des Erhebungsinstruments**

Aufgrund der vorher Diskutierten Vor- und Nachteile fiel die Entscheidung auf einen schriftlichen Fragebogen, welcher nicht auf postalischem Weg verschickt wurde, sondern die Antworten wurden mittels Online-Umfrage erhoben.

Ausschlaggebend für die Entscheidung für den schriftlichen Online-Fragebogen war die hohe Stichprobe bei geringen Kosten pro Kontakt. Ebenso gibt es bei dieser Methode keine Möglichkeit der Beeinflussung durch den Interviewer.<sup>622</sup>

Des Weiteren besteht bei dieser Umfrageform die Möglichkeit, auch jene Fragebögen zu verwerten, welche nicht bis zur letzten Frage beantwortet wurden.

---

<sup>620</sup> Vgl. MEFFERT, HERIBERT; et al. (2008), S. 158

<sup>621</sup> Vgl. BRUHN, MANFRED (2004), S. 98

<sup>622</sup> Vgl. NEUNER, BERND (2006), S.251

	<b>Schriftliche Befragung</b> <sup>623</sup>	<b>Persönliche Befragung</b> <sup>624</sup>	<b>Telefonische Befragung</b> <sup>625</sup>	<b>Onlinebefrag. per Internet</b>
<b>Vorteile</b>	<p>Abdeckung eines großen räumlichen Gebietes</p> <p>Niedrige Kosten, wenn Interesse seitens der Stichprobe und damit eine hohe Rücklaufquote zu erwarten ist</p> <p>Keine Beeinflussung durch Interviewer (Interviewer-Effekt)</p>	<p>Hohe Erfolgsquote, Hohe Repräsentativität d. Ergebnisse</p> <p>Fragebogenumfang und -inhalt kaum eingeschränkt</p> <p>Befragungstaktisches Instrumentarium bestmöglich einsetzbar</p> <p>Befragungssituation weitgehend kontrollierbar</p> <p>Zusätzliche Informationen zu Spontaneität oder emotionalen Reaktionen erhebbar</p>	<p>Sehr kurzfristig einsetzbar</p> <p>Geringere Kosten als bei mündlicher Befragung</p>	<p>Relativ geringe Kosten</p> <p>Schnelle Kontaktierung von Befragten per E-Mail bzw. Internetseite</p> <p>Hohe Reichweite und Möglichkeit der Ansprache internationaler Zielgruppe</p> <p>Automatische Datenerfsg.</p>
<b>Nachteile</b>	<p>Nur Personen erreichbar, deren Adresse bekannt ist</p> <p>Rücklauf- und Erfolgsquote von nur 5 bis 30 Prozent</p> <p>Frageumfang ist limitiert, tabuisierte Themenstellung wenig erfolgreich</p> <p>Keine Kontakte der Ausfüllsituation, dadurch weniger repräsentativ</p> <p>Keine Kontrolle der Reihenfolge der Fragebeantwortung sowie des situativen Umfelds und dessen Einfluss</p>	<p>Kostenintensiv</p> <p>Interviewer-Effekt: Verzerrung durch Situation und Einfluss des Interviewers</p>	<p>Durch Anonymität des Interviewers und fehlenden Sichtkontakt Einschränkung der Befragungsthemen und bei Verwendung von Hilfsmitteln</p>	<p>Rücklaufquoten ggf. gering</p> <p>Oftmals unzureichende Information über die Grundgesamtheit</p> <p>Repräsentativität ggf. eingeschränkt</p> <p>Keine Kontrolle der Ausfüllsituation</p>

Abbildung 9-1: Vor- und Nachteile der Befragungsmethoden<sup>626</sup>

<sup>623</sup> Vgl. BRUHN, MANFRED (2004), S.98

Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.180

<sup>624</sup> Vgl. KOTLER, PHILIP (2007)), S. 180

Vgl. BRUHN, MANFRED (2004), S.99

Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.180

Vgl. BRUHN, MANFRED (2004), S.99

<sup>625</sup> Vgl. BEREKOVEN, LUDWIG (1999), S.109

Vgl. BRUHN, MANFRED (2004), S.99

Vgl. BRUHN, MANFRED (2004), S.99

Vgl. BRUHN, MANFRED (2004), S.99

<sup>626</sup> Übernommen aus MEFFERT, HERIBERT; et al. (2008), S. 159 und ergänzt mittels oben zitierter Veröffentlichungen:

## 9.4.2 FRAGEBOGEN SCREENSHOTS ZU EMPIRIE I

Folgend der Fragebogen, direkt übernommen aus dem Programm LimeSurvey.

**Frage 1 von 15: Welcher Branche ist ihr Unternehmen zuzuordnen?**

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten.

Architekturbüro  
 Ingenieurbüro  
 Sonstiges   
 Keine Antwort

**Frage 2 von 15: Sehen Sie sich als Verkäuferin bzw. Verkäufer ...**

	trifft zu	eher schon	eher nicht	trifft nicht zu	Keine Antwort
... wenn Sie einen Auftrag akquirieren?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
... wenn Sie den Zuschlag bei einer Vergabe bekommen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

**Frage 3 von 15: Wenn TRIFFT NICHT ZU - Wie würden Sie diese Funktion\* sonst beschreiben?**

? \* Funktion des Verkaufens

**Frage 4 von 15: Gibt es in ihrem Unternehmen ...**

	Ja	Nein	Keine Antwort
... einen definierten Akquisitionsprozess?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
... einen definierten Verkaufsprozess?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Abbildung 9-2: Einstieg (Allgemeine Fragen)

**Frage 5 von 15: Wie groß schätzen Sie den Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren\* auf die erfolgreiche Akquisition von Aufträgen bei privatwirtschaftlicher Vergabe?**

[in %]

*In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden*

**?** \* Beispiele: persönliche Beziehung zu kaufrelevanten Personen, Erfahrung, bin Experte im Geschäft des Kunden, usw.

**Frage 6 von 15: Folgend sind allgemeine Erfolgsfaktoren für den Verkauf aufgelistet. Wählen Sie bitte die 5 wichtigsten Faktoren, welche auch bei Ingenieurdienstleistungen für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss notwendig sind.\* (privatwirtschaftliche Vergabe)**

Klicken Sie in der Liste links bitte zuerst das am höchsten bewertete Element an und machen Sie weiter bis zum niedrigsten.

**Ihre Auswahl:**

Verwendung von strukturierten Verkaufstechniken

Persönliche Beziehungen zu kaufrelevanten Personen

Kenntnis des Kunden

Verkaufsorientierte Einstellung

Anpassungsfähigkeit

Kundenorientierte Einstellung

Verkäufer sollten Experten für das Geschäft ihrer Kunden sein

Ähnlichkeit zwischen Käufer und Verkäufer

Erfahrung

Vertrauen in Verkaufsperson

Verhältnis Preis zu Qualität beim Angebot

Vertrauen in Unternehmung

Referenzen ihres Büros

Vorhandensein eines definierten Verkaufsprozesses

Nutzung eines CRM-Systems

Erfassung & Nutzung von Erfolgskennziffern

Definierte Strategie ihrer Unternehmung

Image Ihrer Unternehmung

Kundenbeziehung aufbauen und aufrechterhalten

Genaue Bedarfsermittlung beim Kunden

Aktive Vermittlung des Nutzens des Angebots

Entscheidungsunterstützung bieten

Nachbetreuung (Service)

Hoher Marktanteil ihrer Unternehmung

Marktumfeld (z.B. Positives Marktwachstum)

Verkaufstraining

Überzeugendes Leistungsversprechen beim Angebot

Netzwerk

**Ihre Rangfolge:**

1:

2:

3:

4:

5:

**Frage 7 von 15:OPTIONAL: Welche Erfolgsfaktoren (um zu Aufträgen zu kommen) fehlen Ihrer Meinung nach in dieser Liste?**

Abbildung 9-3: Fragen zu Erfolgsfaktoren bei privater Vergabe

**Frage 8 von 15: Wie groß schätzen Sie den Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren bei öffentlicher Vergabe?**

[in %]

*In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden*

**Frage 9 von 15: Folgend sind allgemeine Erfolgsfaktoren für den Verkauf aufgelistet. Kreuzen Sie bitte die 5 wichtigsten Faktoren an, welche auch bei Ingenieurdienstleistungen für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss notwendig sind.\* (öffentliche Vergabe)**

Klicken Sie in der Liste links bitte zuerst das am höchsten bewertete Element an und machen Sie weiter bis zum niedrigsten.

**Ihre Auswahl:**

- Verwendung von strukturierten Verkaufstechniken
- Persönliche Beziehungen zu kaufrelevanten Personen
- Kenntnis des Kunden
- Verkaufsorientierte Einstellung
- Anpassungsfähigkeit
- Kundenorientierte Einstellung
- Verkäufer sollten Experten für das Geschäft ihrer Kunden sein
- Ähnlichkeit zwischen Käufer und Verkäufer
- Erfahrung
- Vertrauen in Verkaufsperson
- Verhältnis Preis zu Qualität beim Angebot
- Vertrauen in Unternehmung
- Referenzen ihres Büros
- Vorhandensein eines definierten Verkaufsprozesses
- Nutzung eines CRM-Systems
- Erfassung & Nutzung von Erfolgskennziffern
- Definierte Strategie ihrer Unternehmung
- Image Ihrer Unternehmung
- Kundenbeziehung aufbauen und aufrechterhalten
- Genaue Bedarfsermittlung beim Kunden
- Aktive Vermittlung des Nutzens des Angebots
- Entscheidungsunterstützung bieten
- Nachbetreuung (Service)
- Hoher Marktanteil Ihrer Unternehmung
- Marktumfeld (Positives Marktwachstum)
- Verkaufstraining
- Überzeugendes Leistungsversprechen beim Angebot
- Netzwerk

**Ihre Rangfolge:**

1:

2:

3:

4:

5:

Klicken Sie auf die Schere rechts von jedem Element, um den letzten Eintrag in der Rangliste zu entfernen

**?** \* Ihre Rangfolge nach Wichtigkeit (1 ... am wichtigsten, etc.)

**Frage 10 von 15: OPTIONAL: Welche Erfolgsfaktoren (um zu Aufträgen zu kommen) fehlen ihrer Meinung nach in dieser Liste und werden auch NICHT über das Bundesvergabegesetz berücksichtigt?\***

**?** \* Beispiel Faktor „Referenzen“ kann nach BVergG über Eignungskriterien abgedeckt werden

Abbildung 9-4: Fragen zu Erfolgsfaktoren bei öffentlicher Vergabe

**Frage 11 von 15: Schätzen Sie bitte wie viel Prozent an ihrem Umsatz Aufträge aus öffentlicher Vergabe ausmachen?**

ca.  [in %]

*In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden*

**Frage 12 von 15: Wie hoch war die durchschnittliche Umsatzrentabilität\* Ihres Unternehmens in den Jahren 2007 und 2008?**

	Unter 3 %	3 % bis 10 %	10 % bis 27 %	Über 27 %	Keine Antwort
2007	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2008	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

**?** \* Umsatzrentabilität ist definiert als das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit \* 100 / Nettoerlöse

**Frage 13 von 15: Welche Position haben sie im Unternehmen?**

Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

Geschäftsführung

techn. Angestellte(r)

kaufm. Angestellte(r)

Administration

Sonstiges:

**Frage 14 von 15: Wie groß war Ihr Umsatz in den Geschäftsjahren 2007 und 2008?**

*In diese Felder dürfen nur Ziffern eingetragen werden.*

2007 ca.  in Tsd. €

2008 ca.  in Tsd. €

**Frage 15 von 15: Wie viele Personen\* waren im Unternehmen beschäftigt?**

*In diese Felder dürfen nur Ziffern eingetragen werden.*

2007 ca.

2008 ca.

**?** \* Vollzeitstellen

Abbildung 9-5: Statistische Fragen

### 9.4.3 TABELLE ZU FRAGE 3 ZU EMPIRIE I

WENN NEIN Wie würden Sie diese Funktion sonst beschreiben?

Wenn NEIN, wie würden Sie die Funktion sonst beschreiben:	Häufigkeit	Prozent
0	111	85,4
Als Serviceleister für den Bauherrn	1	,8
Anbieter von Dienstleistungen	1	,8
Berater	3	2,3
Consulent, Berater, Fachmann, Dienstleister	1	,8
Da ich beim Zuschlag ausgewählt wurde, sehe ich dies als Anerkennung unserer Leistung und Erfahrung, sowie als den Willen mit zusammenarbeiten zu wollen.	1	,8
da kein persönlicher kontakt stattfindet, kann kein verkaufsszenario stattfinden	1	,8
Dienstleister	1	,8
Dienstleister mit Referenzen	1	,8
eher Konsulent, Berater, Treuhänder	1	,8
Fachberater (zu anstehender Dienstleistung)	1	,8
geistig schöpferische Leistungen werden nicht als Ware verkauft sondern als Dienstleistung angeboten und vereinbart	1	,8
ich biete eine geistige Leistung an die man nicht wie den Verkauf von Schuhen verstehen kann.Meine geistige Leistung kann ich jemanden anbieten. Bei Erfolg habe ich das Gefühl gute Qualität leitbar angeboten zu haben.	1	,8
Ich fühle mich als Techniker, der seine Dienstleistung anbietet und kein Produkt verkauft.	1	,8
in unserer branche werden projekte durch wettbewerbe gewonnen oder akquiriert; die bezeichnung "verkäufer" ist definitiv un kreativ und sehr negativ belastet!!	1	,8
Kundengespräch, Dienst am Kunden, Angebotslegung	1	,8
war in den letzten 15 Jahren nichtakquirieren	1	,8
Wir sagen dazu Akquisition, ich sehe mich als Akquisiteur, das sollte eben den Unterschied bedeuten zwischen Verkauf einer Ware und Verkauf einer Dienstleistung	1	,8
<b>Gesamt</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Tabelle 3: Textangaben zu Frage 3

#### 9.4.4 TABELLE ZU FRAGE 7 ZU EMPIRIE I

OPTIONAL: Welche Erfolgsfaktoren (um zu Aufträgen zu kommen) fehlen Ihrer Meinung nach in dieser Liste?

Frage 7 von 15:OPTIONAL: Welche Erfolgsfaktoren (um zu Aufträgen zu kommen) fehlen Ihrer Meinung nach in dieser Liste?

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumuliert e Prozente
- Geschwindigkeit und Flexibilität- Sympathie	1	,9	,9	,9
0	91	79,1	79,1	80,0
Aufrechte Geschäftsbeziehung,zufriedenstellende Abwicklung früherer Aufträge	1	,9	,9	80,9
BEARBEITUNG IM TEAM DER ZT	1	,9	,9	81,7
Charme	1	,9	,9	82,6
Die Fähigkeit den Eindruck zu vermitteln, dem Kunden teilweise überlegen zu sein, ohne das dies auffällt.	1	,9	,9	83,5
FachkenntnisZuverlässigkeit	1	,9	,9	84,3
Fachliche Kompetenz	1	,9	,9	85,2
genaue Bedarfsermittlung mit Kundenwunsch abstimmen	1	,9	,9	86,1
großzügige Auswahl an Produkten;	1	,9	,9	87,0
Handschlagqualität	1	,9	,9	87,8
Hohe Ausbildung der Mitarbeiter	1	,9	,9	88,7
keine	5	4,3	4,3	93,0
kreativitätsfähigkeit zu begeistern und ideen transparent und verständlich zu übermitteln	1	,9	,9	93,9
Mundpropaganda - Weiterempfehlung eines zufriedenen Kunden	1	,9	,9	94,8
Netzwerken als Kundenbindungsstrategie	1	,9	,9	95,7
Persönliche Referenzen	1	,9	,9	96,5
sich FÜR einen Kunden und seine Produkte interessieren;den Willen aufbringen mit einem Kunden zusammenarbeiten zu	1	,9	,9	97,4
TermintreueKundenorientiertes Claimmanagement	1	,9	,9	98,3
Werb- und Marketingmaßnahmen, Fachvorträge, Publikationen	1	,9	,9	99,1
Zielorientierte Beratung	1	,9	,9	100,0
Gesamt	115	100,0	100,0	

Tabelle 4: Fehlende Erfolgsfaktoren (private Vergabe)

### 9.4.5 TABELLE ZU FRAGE 10 ZU EMPIRIE I

OPTIONAL: Welche Erfolgsfaktoren (um zu Aufträgen zu kommen) fehlen Ihrer Meinung nach in dieser Liste und werden auch NICHT über das Bundesvergabegesetz berücksichtigt?\*

Wenn NEIN, wie würden Sie die Funktion sonst beschreiben:	Häufigkeit	Prozent
0	111	85,4
Als Serviceleister für den Bauherrn	1	,8
Anbieter von Dienstleistungen	1	,8
Berater	3	2,3
Consulent, Berater, Fachmann, Dienstleister	1	,8
Da ich beim Zuschlag ausgewählt wurde, sehe ich dies als Anerkennung unserer Leistung und Erfahrung, sowie als den Willen mit zusammenarbeiten zu wollen.	1	,8
da kein persönlicher Kontakt stattfindet, kann kein Verkaufsszenario stattfinden	1	,8
Dienstleister	1	,8
Dienstleister mit Referenzen	1	,8
eher Konsulent, Berater, Treuhänder	1	,8
Fachberater (zu anstehender Dienstleistung)	1	,8
geistig schöpferische Leistungen werden nicht als Ware verkauft sondern als Dienstleistung angeboten und vereinbart	1	,8
ich biete eine geistige Leistung an die man nicht wie den Verkauf von Schuhen verstehen kann. Meine geistige Leistung kann ich jemanden anbieten. Bei Erfolg habe ich das Gefühl gute Qualität leitbar angeboten zu haben.	1	,8
Ich fühle mich als Techniker, der seine Dienstleistung anbietet und kein Produkt verkauft.	1	,8
in unserer Branche werden Projekte durch Wettbewerbe gewonnen oder akquiriert; die Bezeichnung "Verkäufer" ist definitiv un kreativ und sehr negativ belastet!!	1	,8
Kundengespräch, Dienst am Kunden, Angebotslegung	1	,8
war in den letzten 15 Jahren nichtakquirieren	1	,8
Wir sagen dazu Akquisition, ich sehe mich als Akquisiteur, das sollte eben den Unterschied bedeuten zwischen Verkauf einer Ware und Verkauf einer Dienstleistung	1	,8
<b>Gesamt</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Tabelle 5: Fehlende Erfolgsfaktoren (öffentliche Vergabe)

### 9.4.6 TABELLE ZU FRAGE 14 ZU EMPIRIE I

Frage 14 von 15: Wie groß war Ihr Umsatz in den Geschäftsjahren 2007 und 2008?[2007]

	Häufigkeit	%	Gültige %	Kum. %
0	43	33,1	33,1	33,1
1,2	1	,8	,8	33,8
1,5	1	,8	,8	34,6
3	1	,8	,8	35,4
4,5	1	,8	,8	36,2
32	1	,8	,8	36,9
42	1	,8	,8	37,7
50	1	,8	,8	38,5
135	1	,8	,8	39,2
148	1	,8	,8	40,0
180	1	,8	,8	40,8
280	3	2,3	2,3	43,1
300	2	1,5	1,5	44,6
400	3	2,3	2,3	46,9
470	1	,8	,8	47,7
497	1	,8	,8	48,5
500	4	3,1	3,1	51,5
550	1	,8	,8	52,3
580	1	,8	,8	53,1
600	3	2,3	2,3	55,4
650	1	,8	,8	56,2
700	3	2,3	2,3	58,5
720	1	,8	,8	59,2
750	4	3,1	3,1	62,3
800	4	3,1	3,1	65,4
900	3	2,3	2,3	67,7
1000	3	2,3	2,3	70,0
1200	1	,8	,8	70,8
1300	1	,8	,8	71,5
1350	1	,8	,8	72,3
1375	1	,8	,8	73,1
1600	1	,8	,8	73,8
1700	1	,8	,8	74,6
1800	2	1,5	1,5	76,2
2000	3	2,3	2,3	78,5
2100	1	,8	,8	79,2
2196	1	,8	,8	80,0
2250	1	,8	,8	80,8
2400	1	,8	,8	81,5

Frage 14 von 15: Wie groß war Ihr Umsatz in den Geschäftsjahren 2007 und 2008?[2008]

	Häufigkeit	%	Gültige %	Kum. %
0	44	33,8	33,8	33,8
1,9	1	,8	,8	34,6
2	1	,8	,8	35,4
3	1	,8	,8	36,2
4,8	1	,8	,8	36,9
45	1	,8	,8	37,7
60	1	,8	,8	38,5
70	1	,8	,8	39,2
169	1	,8	,8	40,0
170	1	,8	,8	40,8
230	1	,8	,8	41,5
300	1	,8	,8	42,3
320	1	,8	,8	43,1
340	1	,8	,8	43,8
350	3	2,3	2,3	46,2
400	1	,8	,8	46,9
430	1	,8	,8	47,7
433	1	,8	,8	48,5
450	2	1,5	1,5	50,0
500	3	2,3	2,3	52,3
530	1	,8	,8	53,1
550	3	2,3	2,3	55,4
600	2	1,5	1,5	56,9
630	1	,8	,8	57,7
650	1	,8	,8	58,5
700	2	1,5	1,5	60,0
750	1	,8	,8	60,8
780	1	,8	,8	61,5
800	3	2,3	2,3	63,8
840	1	,8	,8	64,6
900	3	2,3	2,3	66,9
1000	4	3,1	3,1	70,0
1100	1	,8	,8	70,8
1200	1	,8	,8	71,5
1400	2	1,5	1,5	73,1
1450	1	,8	,8	73,8
1980	1	,8	,8	74,6
2000	5	3,8	3,8	78,5
2100	1	,8	,8	79,2

Tabelle 6: Umsatz im Geschäftsjahr 2008 – Teil I

**Frage 14 von 15: Wie groß war Ihr Umsatz in den Geschäftsjahren 2007 und 2008?[2007]**

	Häufigkeit	%	Gültige %	Kum. %
2500	2	1,5	1,5	83,1
2700	1	,8	,8	83,8
2900	1	,8	,8	84,6
3000	3	2,3	2,3	86,9
4100	1	,8	,8	87,7
5000	2	1,5	1,5	89,2
6000	1	,8	,8	90,0
6800	1	,8	,8	90,8
6900	1	,8	,8	91,5
7200	1	,8	,8	92,3
13000	1	,8	,8	93,1
120000	1	,8	,8	93,8
130130	1	,8	,8	94,6
133000	1	,8	,8	95,4
200000	1	,8	,8	96,2
350000	2	1,5	1,5	97,7
1300000	1	,8	,8	98,5
1600000	1	,8	,8	99,2
2000000	1	,8	,8	100,0
Gesamt	130	100,0	100,0	

**Frage 14 von 15: Wie groß war Ihr Umsatz in den Geschäftsjahren 2007 und 2008?[2008]**

	Häufigkeit	%	Gültige %	Kum. %
2120	1	,8	,8	80,0
2200	1	,8	,8	80,8
2228	1	,8	,8	81,5
2300	1	,8	,8	82,3
2400	1	,8	,8	83,1
2600	1	,8	,8	83,8
2900	1	,8	,8	84,6
3000	1	,8	,8	85,4
3100	1	,8	,8	86,2
3200	1	,8	,8	86,9
4000	1	,8	,8	87,7
4500	1	,8	,8	88,5
5000	1	,8	,8	89,2
5500	1	,8	,8	90,0
6500	1	,8	,8	90,8
7000	1	,8	,8	91,5
7200	1	,8	,8	92,3
7400	1	,8	,8	93,1
14000	1	,8	,8	93,8
145000	1	,8	,8	94,6
160000	1	,8	,8	95,4
220000	1	,8	,8	96,2
400000	2	1,5	1,5	97,7
1800000	1	,8	,8	98,5
2300000	1	,8	,8	99,2
2400000	1	,8	,8	100,0
Gesamt	130	100,0	100,0	

Tabelle 7: Umsatz im Geschäftsjahr 2008 – Teil II

### 9.4.7 TABELLE ZU FRAGE 15 ZU EMPIRIE I

Frage 15 von 15: Wie viele Personen\* waren im Unternehmen beschäftigt?[2007]

	Häufigkeit	%	Gültige %	Kum. %
0	40	30,8	30,8	30,8
1	4	3,1	3,1	33,8
2	6	4,6	4,6	38,5
3	7	5,4	5,4	43,8
4	4	3,1	3,1	46,9
5	11	8,5	8,5	55,4
6	7	5,4	5,4	60,8
7	4	3,1	3,1	63,8
8	1	,8	,8	64,6
9	4	3,1	3,1	67,7
10	5	3,8	3,8	71,5
11	2	1,5	1,5	73,1
12	3	2,3	2,3	75,4
13	1	,8	,8	76,2
14	1	,8	,8	76,9
15	2	1,5	1,5	78,5
16	1	,8	,8	79,2
17	2	1,5	1,5	80,8
18	2	1,5	1,5	82,3
19	1	,8	,8	83,1
21	2	1,5	1,5	84,6
23	1	,8	,8	85,4
25	2	1,5	1,5	86,9
30	2	1,5	1,5	88,5
32	1	,8	,8	89,2
33	1	,8	,8	90,0
34	1	,8	,8	90,8
38	2	1,5	1,5	92,3
40	1	,8	,8	93,1
43	1	,8	,8	93,8
45	1	,8	,8	94,6
48	1	,8	,8	95,4
50	1	,8	,8	96,2
65	1	,8	,8	96,9
68	1	,8	,8	97,7
70	1	,8	,8	98,5
130	1	,8	,8	99,2
1600	1	,8	,8	100,0
Gesamt	130	100,0	100,0	

Frage 15 von 15: Wie viele Personen\* waren im Unternehmen beschäftigt?[2008]

	Häufigkeit	%	Gültige %	Kum. %
0	39	30,0	30,0	30,0
1	4	3,1	3,1	33,1
2	6	4,6	4,6	37,7
3	6	4,6	4,6	42,3
4	8	6,2	6,2	48,5
5	7	5,4	5,4	53,8
6	6	4,6	4,6	58,5
7	4	3,1	3,1	61,5
8	3	2,3	2,3	63,8
9	2	1,5	1,5	65,4
10	3	2,3	2,3	67,7
11	4	3,1	3,1	70,8
12	3	2,3	2,3	73,1
13	3	2,3	2,3	75,4
15	1	,8	,8	76,2
16	1	,8	,8	76,9
17	1	,8	,8	77,7
18	3	2,3	2,3	80,0
19	1	,8	,8	80,8
20	1	,8	,8	81,5
21	2	1,5	1,5	83,1
24	1	,8	,8	83,8
25	1	,8	,8	84,6
27	1	,8	,8	85,4
28	1	,8	,8	86,2
29	1	,8	,8	86,9
30	2	1,5	1,5	88,5
32	1	,8	,8	89,2
33	1	,8	,8	90,0
35	1	,8	,8	90,8
36	1	,8	,8	91,5
40	1	,8	,8	92,3
45	2	1,5	1,5	93,8
48	1	,8	,8	94,6
49	1	,8	,8	95,4
50	1	,8	,8	96,2
70	3	2,3	2,3	98,5
140	1	,8	,8	99,2
1800	1	,8	,8	100,0
Gesamt	130	100,0	100,0	

Tabelle 8: Beschäftigte im Geschäftsjahr 2008

### 9.4.8 VERWENDETE VARIABLEN – EMPIRIE I

Variable	Typ	Bezeichnung	Skalentyp
id	Numerisch	id	Metrisch
submitdate	Datum	submitdate	Nominal
startlanguage	String	startlanguage	Nominal
q_1	Numerisch	Frage 1 von 15: Welcher Branche ist ihr Unternehmen zuzuordnen?	Nominal
q_1_other	String	Frage 1 von 15: Welcher Branche ist ihr Unternehmen zuzuordnen?[Sonstiges]	Nominal
q_2_1	Numerisch	Frage 2 von 15: Sehen Sie sich als Verkäuferin bzw. Verkäufer ...[... wenn Sie einen Auftrag akquirieren?]	Metrisch
q_2_2	Numerisch	Frage 2 von 15: Sehen Sie sich als Verkäuferin bzw. Verkäufer ...[... wenn Sie den Zuschlag bei einer Vergabe bekommen?]	Metrisch
q_3	String	Frage 3 von 15: Wenn TRIFFT NICHT ZU - Wie würden Sie diese Funktion* sonst beschreiben?	Nominal
q_4_1	Numerisch	Frage 4 von 15: Gibt es in ihrem Unternehmen ...[... einen definierten Akquisitionsprozess?]	Nominal
q_4_2	Numerisch	Frage 4 von 15: Gibt es in ihrem Unternehmen ...[... einen definierten Verkaufsprozess?]	Nominal
q_5	Numerisch	Frage 5 von 15: Wie groß schätzen Sie den Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren* auf die erfolgreiche Akquisition von Aufträgen bei privatwirtschaftlicher Vergabe?	Nominal
q_6_1	Numerisch	Frage 6 von 15: Folgend sind allgemeine Erfolgsfaktoren für den Verkauf aufgelistet. Wählen Sie bitte die 5 wichtigsten Faktoren, welche auch bei Ingenieurdienstleistungen für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss notwendig sind	Nominal
q_6_2	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_3	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_4	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_5	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_6	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_7	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_8	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_9	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_10	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_11	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_12	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_13	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_14	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_15	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_16	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_17	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_18	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal

Abbildung 9-6: Verwendete Variablen in Empirie I (Teil I)

Variable	Typ	Bezeichnung	Skalentyp
q_6_19	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_20	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_21	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_22	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_23	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_24	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_25	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_26	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_27	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_6_28	Numerisch	Siehe Frage zu q_6_1	Nominal
q_7	String	Frage 7 von 15:OPTIONAL: Welche Erfolgsfaktoren (um zu Aufträgen zu kommen) fehlen Ihrer Meinung nach in dieser Liste?	Nominal
q_8	Numerisch	Frage 8 von 15: Wie groß schätzen Sie den Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren bei Öffentlicher Vergabe?	Nominal
q_9_1	Numerisch	Frage 9 von 15: Folgend sind allgemeine Erfolgsfaktoren für den Verkauf aufgelistet. Kreuzen Sie bitte die 5 wichtigsten Faktoren an, welche auch bei Ingenieurdienstleistungen für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss notwendig sind	Nominal
q_9_2	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_1	Nominal
q_9_3	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_2	Nominal
q_9_4	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_3	Nominal
q_9_5	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_4	Nominal
q_9_6	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_5	Nominal
q_9_7	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_6	Nominal
q_9_8	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_7	Nominal
q_9_9	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_8	Nominal
q_9_10	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_9	Nominal
q_9_11	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_10	Nominal
q_9_12	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_11	Nominal
q_9_13	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_12	Nominal
q_9_14	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_13	Nominal
q_9_15	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_14	Nominal
q_9_16	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_15	Nominal
q_9_17	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_16	Nominal
q_9_18	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_17	Nominal
q_9_19	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_18	Nominal
q_9_20	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_19	Nominal
q_9_21	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_20	Nominal
q_9_22	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_21	Nominal
q_9_23	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_22	Nominal
q_9_24	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_23	Nominal
q_9_25	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_24	Nominal
q_9_26	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_25	Nominal

Abbildung 9-7: Verwendete Variablen in Empirie I (Teil II)

Variable	Typ	Bezeichnung	Skalentyp
q_9_27	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_26	Nominal
q_9_28	Numerisch	Siehe Frage zu q_9_27	Nominal
q_10	String	Frage 10 von 15: OPTIONAL: Welche Erfolgsfaktoren (um zu Aufträgen zu kommen) fehlen ihrer Meinung nach in dieser Liste und werden auch NICHT über das Bundesvergabegesetz berücksichtigt?*	Nominal
q_11	Numerisch	Frage 11 von 15: Schätzen Sie bitte wie viel Prozent an ihrem Umsatz Aufträge aus Öffentlicher Vergabe ausmachen?	Nominal
q_12_1	Numerisch	Frage 12 von 15: Wie hoch war die durchschnittliche Umsatzrentabilität* Ihres Unternehmens in den Jahren 2007 und 2008?[2007]	Nominal
q_12_2	Numerisch	Frage 12 von 15: Wie hoch war die durchschnittliche Umsatzrentabilität* Ihres Unternehmens in den Jahren 2007 und 2008?[2008]	Nominal
q_13_1	String	Frage 13 von 15: Welche Position haben sie im Unternehmen?[Geschäftsführung]	Nominal
q_13_2	String	Frage 13 von 15: Welche Position haben sie im Unternehmen?[techn. Angestellte(r)]	Nominal
q_13_3	String	Frage 13 von 15: Welche Position haben sie im Unternehmen?[kaufm. Angestellte(r)]	Nominal
q_13_4	String	Frage 13 von 15: Welche Position haben sie im Unternehmen?[Administration]	Nominal
q_13_other	String	Frage 13 von 15: Welche Position haben sie im Unternehmen?[Sonstiges]	Nominal
q_14_1	Komma	Frage 14 von 15: Wie groß war Ihr Umsatz in den Geschäftsjahren 2007 und 2008?[2007]	Metrisch
q_14_2	Komma	Frage 14 von 15: Wie groß war Ihr Umsatz in den Geschäftsjahren 2007 und 2008?[2008]	Metrisch
q_15_1	Komma	Frage 15 von 15: Wie viele Personen* waren im Unternehmen beschäftigt?[2007]	Metrisch
v28	Numerisch	Überzeugendes Leistungsversprechen beim Angebot	Ordinal
Erfolg	Numerisch	Erfolg	Ordinal
K	Numerisch	Klasseneinteilung	Ordinal
K_spez	Numerisch	Klasseneinteilung_spez	Ordinal

Abbildung 9-8: Verwendete Variablen in Empirie I (Teil III)

## 9.5 ANHANG ZU KAPITEL 6: EMPIRIE II

### 9.5.1 REGRESSIONSBERECHUNGEN EMPIRIE II

Zusammenfassung der Fallverarbeitung			Codierung abhängiger Variablen	
Ungewichtete Fälle <sup>a</sup>	N	Prozent	Ursprünglicher Wert	Interner Wert
Ausgewählte Fälle	70	38,5	wenig erfolgreich	0
Einbezogen in Analyse			erfolgreich	1
Fehlende Fälle	112	61,5		
Gesamt	182	100,0		
Nicht ausgewählte Fälle	0	,0		
Gesamt	182	100,0		

#### Block 0: Anfangsblock

Klassifizierungstabelle <sup>ab</sup>					
Beobachtet		Vorhergesagt			Prozentsatz der Richtigen
		unter15% 1= über15%)			
		wenig erfolgreich	erfolgreich		
Schritt 0	Erfolgreich	wenig erfolgreich	0	35	,0
	nach UR (0= unter15% 1= erfolgreich)	erfolgreich	0	35	100,0
	Gesamtprozentsatz				50,0

Variablen in der Gleichung							
	RegressionskoeffizientB	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)	
Schritt 0	Konstante	,000	,239	,000	1	1,000	1,000

Variablen nicht in der Gleichung					
	Wert	df	Sig.		
Schritt 0	Variablen	U7_1	,225	1	,635
		U14_1	1,397	1	,237
		G_U13U21_PersKontakte_1	8,683	1	,003
		U24_1	1,057	1	,304
	Gesamtstatistik		9,296	4	,054

Abbildung 9-9: Ergebnis der Regressionsanalyse I

## Block 1: Methode = Einschluß

### Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten

		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	9,964	4	,041
	Block	9,964	4	,041
	Modell	9,964	4	,041

### Modellzusammenfassung

Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	87,076 <sup>a</sup>	,133	,177

### Klassifizierungstabelle<sup>a</sup>

Beobachtet		Vorhergesagt		
		unter15% 1= über15%)		Prozentsatz der Richtigen
		wenig erfolgreich	erfolgreich	
Schritt 1	Erfolgreich nach UR (0= unter15% 1= erfolgreich ..)	25	10	71,4
	erfolgreich	12	23	65,7
Gesamtprozentsatz				68,6

### Variablen in der Gleichung

		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 1 <sup>a</sup>	U7_1	-,088	,287	,095	1	,758	,915
	U14_1	,084	,259	,106	1	,745	1,088
	G_U13U21_Perskontakte_1	,597	,231	6,690	1	,010	1,816
	U24_1	,194	,342	,322	1	,570	1,214
	Konstante	-3,541	2,435	2,116	1	,146	,029

Abbildung 9-10: Ergebnis der Regressionsanalyse II

## Block 2: Methode = Einschluß

### Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten

		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	11,660	6	,070
	Block	11,660	6	,070
	Modell	21,625	10	,017

### Modellzusammenfassung

Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	75,416 <sup>a</sup>	,266	,354

### Klassifizierungstabelle<sup>a</sup>

Beobachtet		Vorhergesagt		
		unter15% 1= über15%)		Prozentsatz der Richtigen
		wenig erfolgreich	erfolgreich	
Schritt 1	Erfolgreich	27	8	77,1
	wenig erfolgreich	11	24	68,6
Gesamtprozentsatz				72,9

### Variablen in der Gleichung

		RegressionskoeffizientB	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 1 <sup>a</sup>	U7_1	-,461	,393	1,371	1	,242	,631
	U14_1	,053	,303	,031	1	,861	1,054
	G_U13U21_PersKontakte_1	,600	,282	4,518	1	,034	1,821
	U24_1	,025	,409	,004	1	,951	1,025
	G_U3U5_Kundenbeziehung_1	,080	,377	,045	1	,832	1,083
	U4_1	-,924	,594	2,417	1	,120	,397
	G_U6U10_NachbetreuungService_1	,725	,455	2,544	1	,111	2,065
	U8_1	,460	,381	1,457	1	,227	1,584
	U15_1	-,389	,439	,786	1	,375	,678
	U17_invers_1	,396	,234	2,859	1	,091	1,485
	Konstante	-,940	4,568	,042	1	,837	,390

Abbildung 9-11: Ergebnis der Regressionsanalyse III

### Block 3: Methode = Einschluß

#### Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten

		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	5,952	7	,545
	Block	5,952	7	,545
	Modell	27,577	17	,050

#### Modellzusammenfassung

Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	69,464 <sup>a</sup>	,326	,434

#### Klassifizierungstabelle<sup>a</sup>

Beobachtet		Vorhergesagt		
		unter15% 1= über15%)		Prozentsatz der Richtigen
		wenig erfolgreich	erfolgreich	
Schritt 1	Erfolgreich	26	9	74,3
	nach UR (0= unter15% 1= erfolgreich)	11	24	68,6
Gesamtprozentsatz				71,4

#### Variablen in der Gleichung

	RegressionskoeffizientB	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)	
Schritt 1 <sup>a</sup>	U7_1	-,481	,379	1,612	1	,204	,618
	U14_1	,133	,352	,143	1	,706	1,142
	G_U13U21_PersKontakte_1	,714	,322	4,917	1	,027	2,042
	U24_1	-,069	,513	,018	1	,893	,933
	G_U3U5_Kundenbeziehung_1	,091	,414	,048	1	,827	1,095
	U4_1	-,994	,679	2,142	1	,143	,370
	G_U6U10_NachbetreuungService_1	,888	,564	2,483	1	,115	2,430
	U8_1	,817	,504	2,626	1	,105	2,263
	U15_1	-,567	,518	1,197	1	,274	,567
	U17_invers_1	,414	,260	2,542	1	,111	1,513
	U2_1	,015	,011	1,793	1	,181	1,015
	U9_1	-,062	,425	,021	1	,884	,940
	U16_1	-,275	,952	,084	1	,772	,759
	U18_1	-,775	,438	3,130	1	,077	,461
	U19_1	,246	,448	,302	1	,583	1,279
	U20_1	-,311	,245	1,621	1	,203	,733
	U25_1	,040	,196	,041	1	,840	1,041
	Konstante	3,299	6,364	,269	1	,604	27,079

Abbildung 9-12: Ergebnis der Regressionsanalyse IV

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

Ungewichtete Fälle <sup>a</sup>	N	Prozent
Ausgewählte Fälle	51	28,0
Einbezogen in Analyse		
Fehlende Fälle	131	72,0
Gesamt	182	100,0
Nicht ausgewählte Fälle	0	,0
Gesamt	182	100,0

### Codierung abhängiger

Ursprünglicher Wert	Interner Wert
0	0
1	1

### Block 0: Anfangsblock

#### Klassifizierungstabelle<sup>ab</sup>

Beobachtet		Vorhergesagt		
		unterdurchschnittlicher		Prozentsatz der Richtigen
		0	1	
Schritt 0	Über- oder unterdurchschnittlicher	0	1	
	Gesamt	35	0	100,0
	Gesamt	16	0	,0
	Gesamtprozentsatz			68,6

#### Variablen in der Gleichung

	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 0 Konstante	-,783	,302	6,728	1	,009	,457

#### Variablen nicht in der Gleichung

	Wert	df	Sig.
Schritt 0 Variablen			
G_U13U21_PersKontakte_1	3,984	1	,046
U7_1	,083	1	,773
U14_1	1,459	1	,227
U24_1	3,780	1	,052
Gesamtstatistik	7,904	4	,095

Abbildung 9-13: Ergebnis der Regressionsanalyse I mit veränderter abhängiger Variable (Gewinn pro MA)

## Block 1: Methode = Einschluß

### Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten

		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	9,370	4	,052
	Block	9,370	4	,052
	Modell	9,370	4	,052

### Modellzusammenfassung

Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	54,079 <sup>a</sup>	,168	,236

### Klassifizierungstabelle<sup>a</sup>

Beobachtet		Vorhergesagt			
Schritt 1	Über- oder unterdurchschnittlicher Gesamtprozentsatz	0	32	3	91,4
	1	10	6	37,5	
					74,5

### Variablen in der Gleichung

		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 1 <sup>a</sup>	G_U13U21_PersKontakte_1	,517	,280	3,411	1	,065	1,678
	U7_1	-,333	,328	1,032	1	,310	,717
	U14_1	,075	,350	,046	1	,830	1,078
	U24_1	,867	,476	3,326	1	,068	2,381
	Konstante	-6,588	3,314	3,950	1	,047	,001

Abbildung 9-14: Ergebnis der Regressionsanalyse II mit veränderter abhängiger Variable (Gewinn pro MA)

## Block 2: Methode = Einschluß

### Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten

		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	3,709	6	,716
	Block	3,709	6	,716
	Modell	13,079	10	,219

### Modellzusammenfassung

Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	50,370 <sup>a</sup>	,226	,318

### Klassifizierungstabelle<sup>a</sup>

Beobachtet		Vorhergesagt			
		unterdurchschnittlicher		Prozentsatz der Richtigen	
		0	1		
Schritt 1	Über- oder unterdurchschnittlicher	0	31	4	88,6
	Gewinn	1	7	9	56,3
Gesamtprozentsatz					78,4

### Variablen in der Gleichung

		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 1 <sup>a</sup>	G_U13U21_Perskontakte_1	,530	,307	2,985	1	,084	1,699
	U7_1	-,434	,404	1,156	1	,282	,648
	U14_1	,148	,409	,131	1	,717	1,160
	U24_1	1,160	,554	4,377	1	,036	3,189
	U15_1	-,219	,600	,133	1	,715	,804
	U4_1	-,883	,650	1,844	1	,174	,414
	U17_invers_1	-,035	,266	,017	1	,896	,966
	U8_1	-,228	,568	,161	1	,688	,796
	G_U6U10_NachbetreuungService_1	,343	,501	,467	1	,494	1,409
	G_U3U5_Kundenbeziehung_1	-,399	,489	,667	1	,414	,671
Konstante		,161	5,678	,001	1	,977	1,175

Abbildung 9-15: Ergebnis der Regressionsanalyse III mit veränderter abhängiger Variable (Gewinn pro MA)

**Block 3: Methode = Einschluß****Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten**

		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	15,675	7	,028
	Block	15,675	7	,028
	Modell	28,754	17	,037

**Modellzusammenfassung**

Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	34,695 <sup>a</sup>	,431	,605

**Klassifizierungstabelle<sup>a</sup>**

Beobachtet		Vorhergesagt		
		unterdurchschnittlicher		Prozentsatz der Richtigen
		0	1	
Schritt 1	Über- oder unterdurchschnittlicher Gesamtprozentsatz	0 32	1 3	91,4
		4	12	75,0
				86,3

**Variablen in der Gleichung**

	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)	
Schritt 1 <sup>a</sup>	G_U13U21_Perskontakte_1	,911	,503	3,284	1	,070	2,487
	U7_1	-,601	,478	1,579	1	,209	,548
	U14_1	-,040	,613	,004	1	,947	,960
	U24_1	3,074	1,412	4,741	1	,029	21,619
	U15_1	-1,053	,936	1,265	1	,261	,349
	U4_1	-2,394	1,743	1,887	1	,170	,091
	U17_invers_1	,752	,556	1,827	1	,177	2,120
	U8_1	-,913	1,215	,564	1	,453	,401
	G_U6U10_NachbetreuungService_1	-,490	,823	,355	1	,551	,613
	G_U3U5_Kundenbeziehungen_1	-,508	,791	,413	1	,520	,602
	U18_1	-1,288	,768	2,815	1	,093	,276
	U19_1	,069	1,228	,003	1	,955	1,071
	U20_1	,307	,485	,400	1	,527	1,359
	U25_1	,078	,357	,047	1	,828	1,081
	U9_1	2,845	1,407	4,086	1	,043	17,195
	U16_1	-,918	1,526	,362	1	,548	,399
	U2_1	,028	,020	2,006	1	,157	1,029
	Konstante	1,755	10,250	,029	1	,864	5,785

Abbildung 9-16: Ergebnis der Regressionsanalyse IV mit veränderter abhängiger Variable (Gewinn pro MA)

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

Ungewichtete Fälle <sup>a</sup>	N	Prozent
Ausgewählte Fälle	55	30,2
Einbezogen in Analyse		
Fehlende Fälle	127	69,8
Gesamt	182	100,0
Nicht ausgewählte Fälle	0	,0
Gesamt	182	100,0

### Codierung abhängiger

Ursprünglicher Wert	Interner Wert
,00	0
1,00	1

### Block 0: Anfangsblock

#### Klassifizierungstabelle<sup>a,b</sup>

Beobachtet		Vorhergesagt		
		SubjektivErfolgreichORD	1,00	Prozentsatz der Richtigen
Schritt 0	SubjektivErfolgreichORD	,00	1,00	,0
	1,00	0	47	100,0
	Gesamtprozentsatz			85,5

#### Variablen in der Gleichung

	RegressionskoeffizientB	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 0 Konstante	1,771	,382	21,435	1	,000	5,875

#### Variablen nicht in der Gleichung

	Wert	df	Sig.
Schritt 0 Variablen	G_U13U21_PersKontakte_1	4,341	1
	U7_1	,011	1
	U14_1	9,239	1
	U24_1	4,855	1
Gesamtstatistik	14,256	4	,007

Abbildung 9-17: Ergebnis der Regressionsanalyse I mit veränderter abhängiger Variable (Subjektive Einschätzung der TN)

## Block 1: Methode = Einschluß

### Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten

		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	13,795	4	,008
	Block	13,795	4	,008
	Modell	13,795	4	,008

### Modellzusammenfassung

Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	31,827 <sup>a</sup>	,222	,394

### Klassifizierungstabelle<sup>a</sup>

Beobachtet		Vorhergesagt		
Schritt 1	SubjektivErfolg	4	4	50,0
	reichORD	0	47	100,0
	Gesamtprozentsatz			92,7

### Variablen in der Gleichung

		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 1 <sup>a</sup>	G_U13U21_PersKontakte_1	,502	,415	1,465	1	,226	1,652
	U7_1	-,334	,791	,178	1	,673	,716
	U14_1	1,007	,416	5,844	1	,016	2,737
	U24_1	,664	,521	1,625	1	,202	1,943
	Konstante	-7,399	5,271	1,970	1	,160	,001

Abbildung 9-18: Ergebnis der Regressionsanalyse II mit veränderter abhängiger Variable (Subjektive Einschätzung der TN)

## Block 2: Methode = Einschluß

### Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten

		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	8,138	6	,228
	Block	8,138	6	,228
	Modell	21,932	10	,015

### Modellzusammenfassung

Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	23,689 <sup>a</sup>	,329	,583

### Klassifizierungstabelle<sup>a</sup>

Beobachtet		Vorhergesagt		
		SubjektivErfolgreich	ORD	Prozentsatz der Richtigen
Schritt 1	SubjektivErfolgreich	4	4	50,0
	ORD	1	46	97,9
Gesamtprozentsatz				90,9

### Variablen in der Gleichung

		RegressionskoeffizientB	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 1 <sup>a</sup>	G_U13U21_Perskontakte_1	,844	,681	1,537	1	,215	2,326
	U7_1	-1,626	1,940	,703	1	,402	,197
	U14_1	1,338	,612	4,786	1	,029	3,811
	U24_1	,587	,742	,627	1	,429	1,799
	U15_1	-1,018	1,243	,671	1	,413	,361
	U4_1	1,713	1,096	2,446	1	,118	5,548
	U17_invers_1	-,315	,530	,354	1	,552	,730
	U8_1	,494	,852	,336	1	,562	1,640
	G_U6U10_NachbetreuungService_1	,299	1,141	,069	1	,793	1,349
	G_U3U5_Kundenbeziehung_1	,327	,871	,141	1	,707	1,387
	Konstante	-10,898	12,436	,768	1	,381	,000

Abbildung 9-19: Ergebnis der Regressionsanalyse III mit veränderter abhängiger Variable (Subjektive Einschätzung der TN)

**Block 3: Methode = Einschluß****Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten**

		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	23,689	7	,001
	Block	23,689	7	,001
	Modell	45,622	17	,000

**Modellzusammenfassung**

Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	,000 <sup>a</sup>	,564	1,000

**Klassifizierungstabelle<sup>a</sup>**

Beobachtet		Vorhergesagt		Prozentsatz der Richtigen
		SubjektivErfolgreichORD 0,00	1,00	
Schritt 1	SubjektivErfolgreichORD 0,00	8	0	100,0
	1,00	0	47	100,0
Gesamtprozentsatz				100,0

**Variablen in der Gleichung**

	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)	
Schritt 1 <sup>a</sup>	G_U13U21_PersKontakte_1	2,902	15232,112	3,629E-08	1	1,000	18,205
	U7_1	3,243	115989,518	7,820E-10	1	1,000	25,623
	U14_1	19,991	12765,195	,000	1	,999	4,807E+08
	U24_1	4,741	16964,287	7,809E-08	1	1,000	114,502
	U15_1	-9,485E+00	27191,553	1,217E-07	1	1,000	,000
	U4_1	13,313	22428,918	3,523E-07	1	1,000	604716,848
	U17_invers_1	-7,138E+00	33555,213	4,525E-08	1	1,000	,001
	U8_1	-1,568E+01	39251,337	1,595E-07	1	1,000	1,555E-07
	G_U6U10_NachbetreuungService_1	27,431	19065,354	,000	1	,999	8,184E+11
	G_U3U5_Kundenbeziehung_1	-9,640E+00	13114,804	5,403E-07	1	,999	,000
	U18_1	-6,164E+00	16788,921	1,348E-07	1	1,000	,002
	U19_1	-1,392E+01	18443,791	5,696E-07	1	,999	9,006E-07
	U20_1	,870	8096,056	1,156E-08	1	1,000	2,388
	U25_1	8,363	6054,210	,000	1	,999	4284,703
	U9_1	,683	7673,604	7,926E-09	1	1,000	1,980
	U16_1	35,678	70089,916	2,591E-07	1	1,000	3,123E+15
	U2_1	,514	550,834	8,701E-07	1	,999	1,672
	Konstante	-3,442E+02	851768,117	1,633E-07	1	1,000	3,442E-150

Abbildung 9-20: Ergebnis der Regressionsanalyse IV mit veränderter abhängiger Variable (Subjektive Einschätzung der TN)

## 9.5.2 VERWENDETE VARIABLEN - EMPIRIE II

Variable	Typ	Bezeichnung	Skalentyp
id	Numerisch	id	Nominal
submitdate	Datum	submitdate	Metrisch
datestamp	Datum	datestamp	Metrisch
startdate	Datum	startdate	Metrisch
U1	Numerisch	Anzahl beschäftigte Personen	Metrisch
U2	Numerisch	Empfehlungen	Metrisch
U3	Numerisch	Kundenbeziehung aufbauen (& aufrechterhalten)	Metrisch
U4	Numerisch	Vertrauen in Unternehmung	Metrisch
U5	Numerisch	Kundenbeziehung (aufbauen &) aufrechterhalten	Metrisch
U6	Numerisch	(Nachbetreuung) Service	Metrisch
U7	Numerisch	Referenzen	Metrisch
U8	Numerisch	Image der Unternehmung (Reputation)	Metrisch
U9	Numerisch	Detailliertes Angebot	Metrisch
U10	Numerisch	Nachbetreuung (Service)	Metrisch
U11	Numerisch	Subjektive Erfolgseinschätzung 1	Metrisch
U12	Numerisch	Subjektive Erfolgseinschätzung 2	Metrisch
U13	Numerisch	Persönliche Kontakte 1 (Fokus: Kontakt zu Entscheidungsträger)	Metrisch
U14	Numerisch	Verhältnis Preis zu Qualität	Metrisch
U15	Numerisch	Kundenorientierte Einstellung	Metrisch
U16	Numerisch	Überzeugendes Leistungsversprechen beim Angebot	Metrisch
U17	Numerisch	Kenntnis des Kunden	Metrisch
U18	Numerisch	Genauere Bedarfsermittlung beim Kunden	Metrisch
U19	Numerisch	Anpassungsfähigkeit	Metrisch
U20	Numerisch	Experten im Geschäft der Kunden	Metrisch
U21	Numerisch	Persönliche Kontakte 2 (Fokus: Freundschaftliche Verbindung)	Metrisch
U22_1	Numerisch	Umsatzrentabilität [insgesamt]	Metrisch
U22_2	Numerisch	Umsatzrentabilität bei öffentlichen Aufträgen	Metrisch
U23_1	Numerisch	Umsatz	Metrisch
U23_2	Numerisch	Anteil öffentliche Aufträge am Umsatz	Metrisch
U24	Numerisch	Erfahrung	Metrisch
U25	Numerisch	Dokumentierte Prozesse	Metrisch
E1	Numerisch	Erfolgreich nach UR (0=unter 10% 1=bis28% 2=über28%)	Ordinal
E2	Numerisch	Erfolgreich nach UR (0= unter15% 1= über15%)	Ordinal
E3	Numerisch	Gewinn pro MA	Metrisch
U17_invers	Numerisch	Wir haben viel Hintergrundwissen über unsere Kunden	Metrisch
E_EU	Numerisch	Erfolg nach UR und Umsatz	Ordinal
E_GEWINN	Numerisch	Über- oder unterdurchschnittlicher Gewinn	Ordinal
E_UR_10	Numerisch	Erfolgreich nach UR (0= unter10% 1= über10%) Nationalbankstatistik	Ordinal
E_UR_12	Numerisch	Erfolgreich nach UR (0= unter12% 1= über12%)	Ordinal

Abbildung 9-21: Verwendete Variablen Empirie II (Teil I)

Variable	Typ	Bezeichnung	Skalentyp
U21_NEU	Numerisch	Freundschaftlich verbunden im Verhältnis zu Beschäftigten	Metrisch
ZU21	Numerisch	Z-Wert: [freundschaftlich verbunden]	Metrisch
UmsatzMA	Numerisch	Umsatz pro MA	Metrisch
E_Umsatz	Numerisch	Überdurchschnittlicher Umsatz = 1 sonst 0	Ordinal
RME	Numerisch	RME	Nominal
E_Gew.Insg	Numerisch	Gewinn insgesamt	Metrisch
K1	Numerisch	K1 rme	Metrisch
K2	Numerisch	K2 rme	Metrisch
K3	Numerisch	K3 rme	Metrisch
K4	Numerisch	K4 rme	Metrisch
K5	Numerisch	K5 rme	Metrisch
U2_aufLikert	Numerisch	U2_von%aufLikert	Metrisch
U3_aufLikert	Numerisch	U3_von%aufLikert	Metrisch
U21_NEU_aufLikert	Numerisch	U21_NEU_von%aufLikert	Metrisch
Erfolg_Subjektiv	Numerisch	Subjektive Erfolgseinschätzung	Metrisch
KlasseB	Numerisch	Klasseneinteilung	Ordinal
KlasseB_U	Numerisch	Klasse (Beschäftigte und Umsatz)	Ordinal
Umsatzrent_gruppiert	Numerisch	Umsatzrent_gruppiert	Metrisch
Umsatz_Mio	Numerisch	Umsatz_Mio	Metrisch
G_U3U5_Kundenbeziehung	Numerisch	G_U3U5_Kundenbeziehung	Metrisch
G_U6U10_Nachbetreuung & Service	Numerisch	G_U6U10_NachbetreuungService	Metrisch
G_U13U21_PersKontakte	Numerisch	G_U13U21_PersKontakte	Metrisch
U2_1	Numerisch	SMEAN(U2)	Metrisch
G_U3U5_Kundenbeziehung_1	Numerisch	SMEAN(G_U3U5_Kundenbeziehung)	Metrisch
U4_1	Numerisch	SMEAN(U4)	Metrisch
G_U6U10_Nachbetreuung & Service_1	Numerisch	SMEAN(G_U6U10_NachbetreuungService)	Metrisch
U7_1	Numerisch	SMEAN(U7)	Metrisch
U8_1	Numerisch	SMEAN(U8)	Metrisch
U9_1	Numerisch	SMEAN(U9)	Metrisch
U14_1	Numerisch	SMEAN(U14)	Metrisch
U15_1	Numerisch	SMEAN(U15)	Metrisch
U17_invers_1	Numerisch	SMEAN(U17_invers)	Metrisch
U16_1	Numerisch	SMEAN(U16)	Metrisch
U18_1	Numerisch	SMEAN(U18)	Metrisch
U19_1	Numerisch	SMEAN(U19)	Metrisch

Abbildung 9-22: Verwendete Variablen Empirie II (Teil II)

Variable	Typ	Bezeichnung	Skalentyp
U20_1	Numerisch	SMEAN(U20)	Metrisch
U24_1	Numerisch	SMEAN(U24)	Metrisch
U25_1	Numerisch	SMEAN(U25)	Metrisch
G_U13U21_PersKontakte_1	Numerisch	SMEAN(G_U13U21_PersKontakte)	Metrisch

Abbildung 9-23: Verwendete Variablen Empirie II (Teil III)

### 9.5.3 ERGEBNIS FAKTORANALYSE – EMPIRIE II

#### Erklärte Gesamtvarianz

Komp.	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Ges.	% Var.	Kum. %	Ges.	% Var.	Kum. %	Ges.	% Var.	Kum. %
1	4,008	23,576	23,576	4,008	23,576	23,576	2,923	17,192	17,192
2	1,634	9,610	33,186	1,634	9,610	33,186	1,986	11,682	28,874
3	1,524	8,967	42,153	1,524	8,967	42,153	1,736	10,212	39,086
4	1,326	7,797	49,951	1,326	7,797	49,951	1,393	8,194	47,281
5	1,113	6,546	56,497	1,113	6,546	56,497	1,296	7,626	54,906
6	1,001	5,886	62,382	1,001	5,886	62,382	1,271	7,476	62,382
7	,961	5,655	68,037						
8	,893	5,250	73,287						
9	,763	4,486	77,774						
10	,721	4,244	82,018						
11	,696	4,092	86,110						
12	,616	3,624	89,734						
13	,568	3,340	93,074						
14	,444	2,614	95,689						
15	,358	2,105	97,793						
16	,228	1,342	99,136						
17	,147	,864	100,000						

Abbildung 9-24: Ergebnis Faktoranalyse Teil I

Kommunalitäten	Rotierte Komponentenmatrix <sup>a</sup>							
	Anfänglich	Extraktion	Komponente					
			1	2	3	4	5	6
[Wie viel Prozent der Aufträge im letzten Geschäftsjahr konnten auf Empfehlungen zurückgeführt werden?]	1,000	,690				,786		
[Getroffene Vereinbarungen werden bei uns eingehalten.]	1,000	,515	,539					
[Wir können bei unseren Angeboten sehr oft ähnliche, bereits erfolgreich abgewickelte Projekte vorweisen.]	1,000	,660		,752				
[Unsere Unternehmung hat einen excellenten Ruf innerhalb der Branche.]	1,000	,680	,622	,500				
[In unseren Angeboten wird der Leistungsumfang detailliert beschrieben.]	1,000	,604		,671				
[Unser Preis/Leistungs-Verhältnis kann als ausgezeichnet bezeichnet werden.]	1,000	,564				,506		
[Es ist unser erklärtes Ziel, unseren Kunden zu zufriedenstellenden Kaufentscheidungen zu verhelfen.]	1,000	,545	,610					
[Unser Kunde kann sich sicher sein, dass die Leistung wie vereinbart ausgeführt wird.]	1,000	,648	,761					
[Wir haben kaum Hintergrundwissen über unsere	1,000	,809					,852	
[Wir unterstützen unsere Kunden darin ihren Bedarf zu formulieren.]	1,000	,686						,689
[Unsere Mitarbeiter mit Kundenkontakt können sich sehr gut auf den Kunden einstellen. (Anpassungsfähigkeit)]	1,000	,503	,671					
[Wir sind Experten für das Geschäft unserer Kunden.]	1,000	,755						-,720
[Man kann unser Team als sehr routiniert bezeichnen.]	1,000	,564	,691					
[In unserer Unternehmung ist der Akquisitions- und Verkaufsprozess schriftlich dokumentiert.]	1,000	,634			,756			
G_U3U5_Kundenbeziehung	1,000	,494					,503	
G_U6U10_NachbetreuungService	1,000	,709		,510				
G_U13U21_PersKontakte	1,000	,543			,492			

Abbildung 9-25: Ergebnis der Faktoranalyse Teil II

## 9.5.4 ZUSÄTZLICHE ABBILDUNGEN – EMPIRIE II

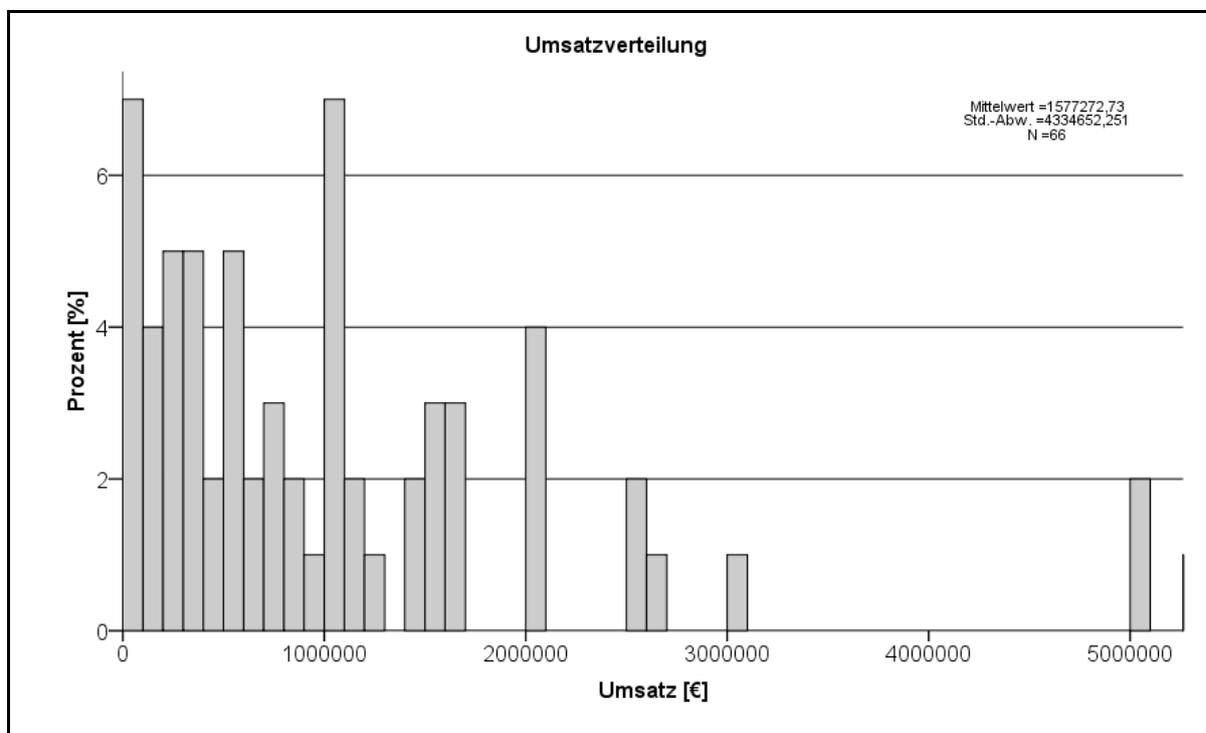


Abbildung 9-26:Umsatzverteilung

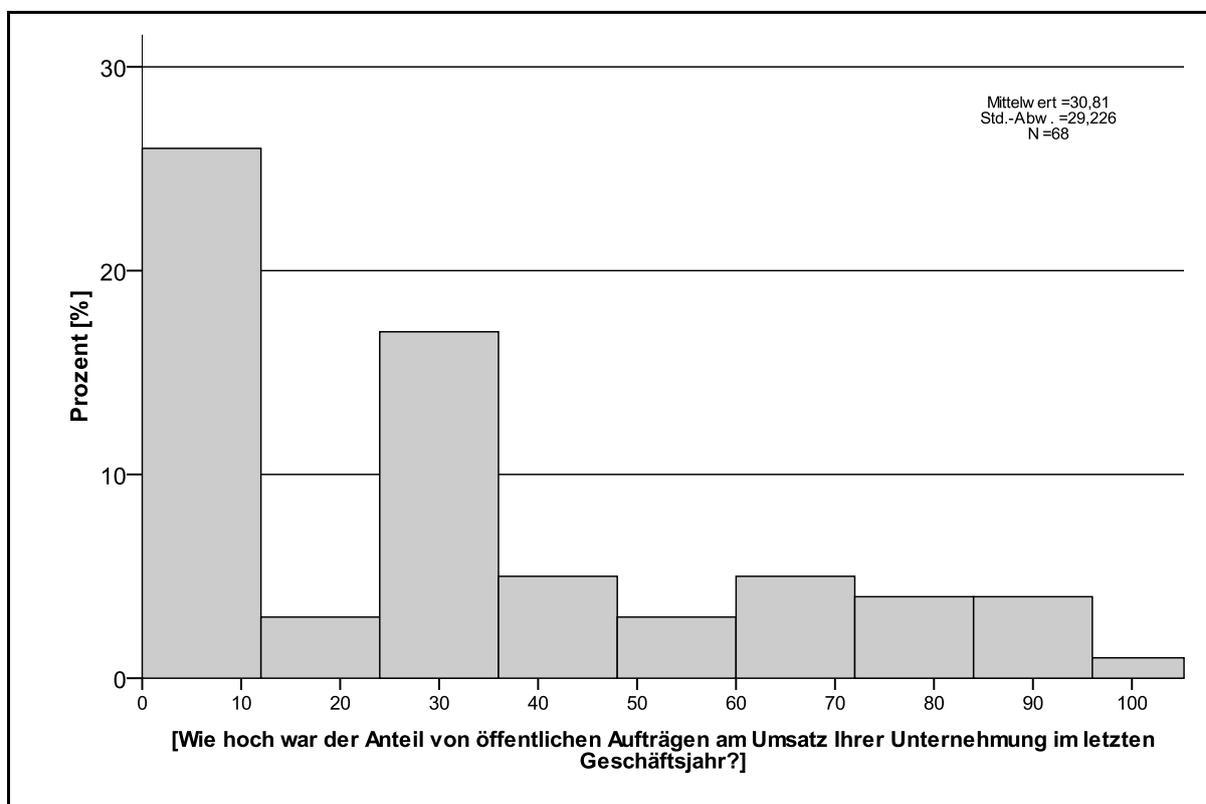


Abbildung 9-27:Verteilung öffentliche Aufträge in Prozent

Korrelationen Spearman-Rho			7	14	G14 21	24
7 Referenzen	Korrelations- koeffizient		1			
	Sig. (1-seitig)		.			
	N		91			
14 Verhältnis Preis zu Qualität	Korrelations- koeffizient	<b>,223*</b>		1		
	Sig. (1-seitig)	,020		.		
	N	85	85			
G_U1321 Faktor_PersKontakte	Korrelations- koeffizient	,036	<b>271**</b>		1	
	Sig. (1-seitig)	,378	,009		.	
	N	77	76	77		
24 Erfahrung	Korrelations- koeffizient	<b>308**</b>	<b>371**</b>	,052		1
	Sig. (1-seitig)	,003	,000	,327		.
	N	78	77	76	78	

Abbildung 9-28: Korrelation zwischen den TOP4-Faktoren

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Art./Art	Artikel
Aufl.	Auflage
AV	Abhängige Variable
( $\beta$ )	Regressionskoeffizient
B2B	Business to Business
Bd.	Band
BGBI	Bundesgesetzblatt
Bsp.	Beispiel
BVergG	Bundesvergabegesetz
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CRM	Customer Relationship Management
d.h. (D.h.)	das heißt
Diss.	Dissertation
dok.	Dokumentiert
erw.	erweiterte
etc.	et cetera
f.	folgend
ff.	folgende
gem.	gemäß
Hrsg.	Herausgeber
i.a.	im Allgemeinen
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
i.S.v.	im Sinn von
i.w.S.	im weiteren Sinne
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil
lit.	litera
LL	Log Likelihood-Wert
MA	Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter
n	Anzahl
Nr.	Nummer

---

NACE	Nomenclature générale des activités économiques dans les communautés européennes
n.s.	nicht signifikant
ÖNORM	Österreichische Norm
S.	Seite
s	Standardabweichung
sog.	sogenannte(n)
SPSS	Statistical Product and Service Solutions (Produktbezeichnung)
Tab.	Tabelle
TN	Teilnehmerin bzw. Teilnehmer
TU	Technische Universität
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
UV	Unabhängige Variable
u.v.m.	und vieles mehr
UGB	Unternehmensgesetzbuch
usw.	und so weiter
vgl.	Vergleiche
$\bar{X}$	Mittelwert
Z	Ziffer
z.B.	zum Beispiel

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildung 1-1: Grundsätzliche Gestaltung der Forschungsarbeit.....	5
Abbildung 2-1: Interaktionsmodell der IMP-Group.....	16
Abbildung 2-2: Abbildung der Unternehmensorganisation und der Wertkette .....	18
Abbildung 2-3: Kaufentscheidungsprozessphasen.....	20
Abbildung 2-4: Fünf-Phasen-Modell des Kaufprozesses.....	21
Abbildung 2-5: Komplexität von Leistungseigenschaften .....	22
Abbildung 2-6: Der Kaufprozess von Organisationen.....	24
Abbildung 2-7: Gegenüberstellung der Kaufphasen und Kaufsituation (Kaufklassen) .....	25
Abbildung 2-8: Mitglieder des Buying Center bei WEBSTER/WIND.....	25
Abbildung 2-9: Wesentliche Einflussfaktoren beim organisationalen Kaufprozess .....	28
Abbildung 2-10: Prozessablauf beim Marketing komplexer Anlagen .....	30
Abbildung 2-11: Verkaufsprozess nach JAKOB .....	30
Abbildung 2-12: Zusammenfassung der Verkaufsprozesse in den drei Stufen.....	32
Abbildung 3-1: Erfolgskennzahlen für Verkauf und Vertrieb .....	44
Abbildung 3-2: Gegenüberstellung Autoren/Faktoren Teil I.....	57
Abbildung 3-3: Gegenüberstellung Autoren/Faktoren Teil II.....	58
Abbildung 3-4: Die fünf „I“ .....	74
Abbildung 3-5: Artikulierte Kundenwünsche als Spitze des Eisbergs .....	79
Abbildung 4-1: Erste Modellformulierung.....	83
Abbildung 5-1: Bewertung der Methoden.....	86
Abbildung 5-2: Bestimmung der Grundgesamtheit.....	96
Abbildung 5-3: Formel zur Abschätzung der Grundgesamtheit .....	97
Abbildung 5-4: Bestimmung der Stichprobengröße .....	99
Abbildung 5-5: Frage Nummer 1 – Branche.....	100
Abbildung 5-6: Frage Nummer 2a - Selbsteinschätzung Teil II.....	101
Abbildung 5-7: Frage Nummer 2b – Selbsteinschätzung Teil II.....	102
Abbildung 5-8: Frage Nummer 4a - Akquisitionsprozess.....	103
Abbildung 5-9: Frage Nummer 4b - Verkaufsprozess.....	104
Abbildung 5-10: Frage Nummer 5 - Persönlichkeitsfaktoren bei privater Vergabe.....	105
Abbildung 5-11: Frage Nummer 6 - Erfolgsfaktoren (Priorität eins) .....	106
Abbildung 5-12: Frage Nummer 6 - Erfolgsfaktoren (alle Nennungen) .....	107
Abbildung 5-13: Frage Nummer 8 - Persönlichkeitsfaktoren bei öffentlicher Vergabe ....	108
Abbildung 5-14: Frage Nummer 9 - Erfolgsfaktoren (Priorität eins) .....	109
Abbildung 5-15: Frage Nummer 9 - Erfolgsfaktoren (alle Nennungen) .....	110
Abbildung 5-16: Frage Nummer 11 - Anteil Aufträge aus öffentlicher Vergabe .....	111
Abbildung 5-17: Frage Nummer 12 - Umsatzrentabilität (2007) .....	112

Abbildung 5-18: Frage Nummer 12 - Umsatzrentabilität (2008) .....	113
Abbildung 5-19: Frage Nummer 13 - Position in der Unternehmung .....	114
Abbildung 5-20: Frage Nummer 14 - Umsatz (2008).....	115
Abbildung 5-21: Frage Nummer 15 - Beschäftigte .....	116
Abbildung 5-22: Kreuztabellen definierter Prozess zu Erfolg.....	119
Abbildung 5-23: Korrelationen Prozess - Erfolg.....	120
Abbildung 5-24: Korrelationen Prozess - Klasseneinteilung .....	120
Abbildung 5-25: Zusammenfassung der Erfolgsfaktornennungen .....	122
Abbildung 5-26: „Erfolgsfaktoren: Nennungen insgesamt“ .....	125
Abbildung 6-1: Formatives Messmodell .....	127
Abbildung 6-2: Grundmessmodell.....	129
Abbildung 6-3: Messmodell.....	130
Abbildung 7-1: Grundmodell .....	133
Abbildung 7-2: Ergebnis aus Empirie I: Anzahl Nennungen für einen Faktor .....	134
Abbildung 7-3: Fragenprogramm .....	142
Abbildung 7-4: Antwortmöglichkeiten .....	143
Abbildung 7-5: Bestimmung der Stichprobengöße .....	146
Abbildung 7-6: Anzahl Beschäftigte .....	147
Abbildung 7-7: Bestimmung der Größenklasse.....	148
Abbildung 7-8: Umsatz und Gewinn pro Mitarbeiter .....	149
Abbildung 7-9: Umsatzrentabilität (Umsatzrentabilität bei öffentlichen Aufträgen; Anteil öffentliche Aufträge) .....	151
Abbildung 7-10: Subjektive Erfolgseinschätzung.....	152
Abbildung 7-11: Fragen zu Erfolgsfaktoren Likert-Skala: 1-"trifft überhaupt nicht zu" bis 7-"trifft voll zu" .....	154
Abbildung 7-12: Frage U2, U3 und U21 .....	155
Abbildung 7-13: Messmodell.....	157
Abbildung 7-14: Korrelation zwischen den Erfolgskenngrößen .....	159
Abbildung 7-15: Mittelwerte Erfolgsfaktoren (Gruppe: Erfolgreich und Nicht E.-) und Unterschiede zw. den Gruppen.....	161
Abbildung 7-16: t-Test (Items).....	162
Abbildung 7-17: t-Test (Items einzeln) .....	163
Abbildung 7-18: Mann-Whitney-U-Test (UR Trennwert 15%).....	164
Abbildung 7-19: Mann-Whitney-U-Test; Items Einzeln (UR Trennwert 15%).....	165
Abbildung 7-20: Mann-Whitney-U-Test; Items Einzeln (UR Trennwert 10% OeNB-Statistik) .....	165
Abbildung 7-21: Grafik links: Signifikante Korrelationen    Grafik rechts: n.s. Korrelationen . .....	167

Abbildung 7-22: Signifikante Korrelationen: Items der zusammengefassten Faktoren – UR .....	168
Abbildung 7-23: Regressionsmodell.....	171
Abbildung 7-24: Modelleinteilung .....	172
Abbildung 7-25: Ergebnis der Regressionsanalyse.....	173
Abbildung 7-26: Signifikante Korrelationen: Vergleich der Erfolgskennzahlen Umsatzrentabilität – Gewinn .....	175
Abbildung 7-27: Signifikante Korrelationen: Vergleich der Erfolgskennzahlen.....	176
Abbildung 7-28: U-Test mit veränderter abhängiger Variable (Gewinn pro MA) .....	177
Abbildung 7-29: U-Test mit veränderter abhängiger Variable (Subjektive Einschätzung) .....	178
Abbildung 7-30: Zusammenfassung der Regressionsanalyse mit veränderter abhängiger Variable (Gewinn pro MA) .....	179
Abbildung 7-31: Zusammenfassung der Regressionsanalyse mit veränderter abhängiger Variable (Subjektive Einschätzung der TN) .....	181
Abbildung 7-32: Zusammenhang Gewinn und Umsatzrentabilität mit der Unternehmensgröße .....	183
Abbildung 7-33: Größenklasseneinteilung Korrelationen.....	185
Abbildung 7-34: Korrelationen Größenklasse – Faktoren.....	186
Abbildung 7-35: Korrelationen der Faktoren untereinander (Teil I).....	187
Abbildung 7-36: Korrelationen der Faktoren untereinander (Teil II).....	188
Abbildung 7-37: Grafische Darstellung von Modell zwei.....	190
Abbildung 7-38: Hypothesenverifikation.....	192
Abbildung 8-1: Grundmodell .....	193
Abbildung 8-2: Grafische Darstellung der Ergebnisse von Modell eins .....	194
Abbildung 8-3: Qualitative Darstellung der Bedeutung in Abhängigkeit vom Prozess ....	200
Abbildung 8-4: Nutzenfunktion und Grenznutzenverlauf .....	201
Abbildung 9-1: Vor- und Nachteile der Befragungsmethoden.....	205
Abbildung 9-2: Einstieg (Allgemeine Fragen) .....	206
Abbildung 9-3: Fragen zu Erfolgsfaktoren bei privater Vergabe .....	207
Abbildung 9-4: Fragen zu Erfolgsfaktoren bei öffentlicher Vergabe.....	208
Abbildung 9-5: Statistische Fragen .....	209
Abbildung 9-6: Verwendete Variablen in Empirie I (Teil I) .....	216
Abbildung 9-7: Verwendete Variablen in Empirie I (Teil II) .....	217
Abbildung 9-8: Verwendete Variablen in Empirie I (Teil III) .....	218
Abbildung 9-9: Ergebnis der Regressionsanalyse I.....	219
Abbildung 9-10: Ergebnis der Regressionsanalyse II.....	220
Abbildung 9-11: Ergebnis der Regressionsanalyse III.....	221
Abbildung 9-12: Ergebnis der Regressionsanalyse IV.....	222

Abbildung 9-13: Ergebnis der Regressionsanalyse I mit veränderter abhängiger Variable (Gewinn pro MA) .....	223
Abbildung 9-14: Ergebnis der Regressionsanalyse II mit veränderter abhängiger Variable (Gewinn pro MA) .....	224
Abbildung 9-15: Ergebnis der Regressionsanalyse III mit veränderter abhängiger Variable (Gewinn pro MA) .....	225
Abbildung 9-16: Ergebnis der Regressionsanalyse IV mit veränderter abhängiger Variable (Gewinn pro MA) .....	226
Abbildung 9-17: Ergebnis der Regressionsanalyse I mit veränderter abhängiger Variable (Subjektive Einschätzung der TN) .....	227
Abbildung 9-18: Ergebnis der Regressionsanalyse II mit veränderter abhängiger Variable (Subjektive Einschätzung der TN) .....	228
Abbildung 9-19: Ergebnis der Regressionsanalyse III mit veränderter abhängiger Variable (Subjektive Einschätzung der TN) .....	229
Abbildung 9-20: Ergebnis der Regressionsanalyse IV mit veränderter abhängiger Variable (Subjektive Einschätzung der TN) .....	230
Abbildung 9-21: Verwendete Variablen Empirie II (Teil I) .....	231
Abbildung 9-22: Verwendete Variablen Empirie II (Teil II) .....	232
Abbildung 9-23: Verwendete Variablen Empirie II (Teil III) .....	233
Abbildung 9-24: Ergebnis Faktoranalyse Teil I .....	233
Abbildung 9-25: Ergebnis der Faktoranalyse Teil II .....	234
Abbildung 9-28: Umsatzverteilung .....	235
Abbildung 9-29: Verteilung öffentliche Aufträge in Prozent .....	235
Abbildung 9-30: Korrelation zwischen den TOP4-Faktoren .....	236
Tabelle 1: Erfolgsfaktoren aus der Literatur .....	63
Tabelle 2: Legende zur Formel zur Berechnung der erforderlichen Stichprobengröße .....	97
Tabelle 3: Textangaben zu Frage 3 .....	210
Tabelle 4: Fehlende Erfolgsfaktoren (private Vergabe) .....	211
Tabelle 5: Fehlende Erfolgsfaktoren (öffentliche Vergabe) .....	212
Tabelle 6: Umsatz im Geschäftsjahr 2008 – Teil I .....	213
Tabelle 7: Umsatz im Geschäftsjahr 2008 – Teil II .....	214
Tabelle 8: Beschäftigte im Geschäftsjahr 2008 .....	215

---

## LITERATURVERZEICHNIS

ABED, G. M.; HAGHIGHI, M.: The effect of selling strategies on sales performance, in: Business Strategy Series, 5/2009, S. 266-282

AHLERT, DIETER; et al.: Internationalisierung von KMU: Erfolgsfaktorenforschung und Benchmarking, ISSN 1863-6438/2008, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster

AHLERT, DIETER; et al.: Solution Selling für KMUs, ISSN 1866-4970/2008, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster

AHLERT, DIETER; KAWOHL, JULIAN Best Practices des Solution Sellings, 2008, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster

ALBERS, SÖNKE: Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden, 2007

ALBERT, HANS; KÖNIG, RENÉ: Handbuch der empirischen Sozialforschung, Stuttgart, 1962

AMTSBLATT\_DER\_EUROPÄISCHEN\_UNION: Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen,

ANDERSON, DAVID RAY: Statistics for business and economics, Hampshire [u.a.],

ARNOLD, SEBASTIAN: Bauaufträge erfolgreich akquirieren, Wiesbaden [u.a.], 1997

ATTESLANDER, PETER: Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin, 2005

AVLONITIS, GEORGE J.; PANAGOPOULOS, NIKOLAOS G.: Exploring the influence of sales management practices on the industrial salesperson: A multi-source hierarchical linear modeling approach, in: Journal of Business Research, 7/2007, S. 765-775

BABAKUS, EMIN et al.: Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness, in: International Journal of Research in Marketing, 4/1996, S. 345-363

BACKHAUS, KLAUS: Industriegütermarketing, München, 1999

BALDAUF, ARTUR; CRAVENS, DAVID W.: Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations: A European Perspective, in: Industrial Marketing Management, 1/1999, S. 63-72

BALDAUF, ARTUR et al.: Consequences of sales management control in field sales organizations: a cross-national perspective, in: International Business Review, 5/2002, S. 577-609

BÄNSCH, AXEL: Käuferverhalten, München; Wien, 1998

BAUER, ULRICH: Prozessmanagement – Credo für neue Wettbewerbsstärke, in Bauer, Ulrich (Hrsg.): BWL-Schriftenreihe, Graz 2001, S. 19-38

- 
- BAUMGARTH, CARSTEN: Empirische Mastertechniken, Wiesbaden, 2009
- BEHRMAN, DOUGLAS N.; PERREAULT, WILLIAM D.: Measuring the performance of industrial salespersons, in: Journal of Business Research, 3/1982, S. 355-370
- BELZ, CHRISTIAN: Management von Geschäftsbeziehungen, Wien [u.a.], 1998
- BELZ, CHRISTIAN: Verkaufskompetenz, St. Gallen, 1999
- BELZ, CHRISTIAN: Verkaufsführung - die unterschätzte Managementaufgabe, 2008
- BEREKOVEN, LUDWIG: Marktforschung, Wiesbaden, 1999
- BEREKOVEN, LUDWIG; ECKERT, WERNER; ELLENRIEDER, PETER Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 2006
- BEUTIN, N. et al.: Sales and marketing - the success factor in the building and construction industry, in: Betonwerk und Fertigteil-Technik/Concrete Plant and Precast Technology, Issue 1/2008, S. 40-43
- BEUTIN, NIKOLAS: Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden 2000
- BEUTIN, NIKOLAS Sales and marketing – the success factor in the building and construction industry, in: Betonwerk und Fertigteil-Technik/Concrete Plant and Precast Technology, Issue 1/2008, S. Pages 40-43
- BIONG, HARALD; SELNES, FRED: Relational selling behavior and skills in long-term industrial buyer-seller relationships, in: International Business Review, 4/1995, S. 483-498
- BORTZ, JÜRGEN: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, Heidelberg, 2005
- BRUHN, MANFRED: Gabler Lexikon Marketing, Wiesbaden, 2004
- BRUHN, MANFRED: Marketing, Wiesbaden, 2004
- BRUHN, MANFRED: Marketing., Wiesbaden 2007
- BRYMAN, ALAN: Social research methods, Oxford [u.a.], 2008
- BÜHL, ACHIM: SPSS 16, München [u.a.], 2008
- BULLEN, CHRISTINE V. BULLEN; ROCKART, JOHN F. ROCKART: A PRIMER ON CRITICAL SUCCESS FACTORS, in: Center for Information Systems Research - Sloan School of Management (Massachusetts Institute of Technology), 1981, S. 4-64
- BÜRCEL, HANS DIETMAR: F-&-E-Management, München, 1996
- BUZZELL, ROBERT D.: The PIMS program of strategy research: A retrospective appraisal, in: Journal of Business Research, 5/2004, S. 478-483

---

CARAROLA, RICHARD: The Interaction Of Three Dimensions Of Trust, Relational Selling, Team Selling And B2B Sales Success In The European Market, in: International Business & Economics Research Journal, 1/2009, S. 19-26

CHMIELEWICZ, KLAUS: Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, Stuttgart, 1994

CIALDINI, ROBERT B.: Influence: Science and Practice, 2000

CORSTEN, HANS: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, München; Wien, 1990

CRAVENS, DAVID W . et al.: In search of excellent sales organizations, in: European Journal of Marketing,, No. 1./1992, S. 6-23.

CRAVENS, DAVID W.; WOODRUFF, ROBERT B.: An approach for determining criteria of sales performance, in: Journal of Applied Psychology, 3/1973, S. 242-247

DANNENBERG, HOLGER; ZUPANCIC, DIRK: Spitzenleistungen im Vertrieb, 2008

DESS, GREGORY; DAVIS, PETER: Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational, in: Academy of Management Journal, 1980, S. 467-488

DETROY, ERICH-NORBERT: Handbuch Vertriebsmanagement, Landsberg am Lech, 2007

DIEKMANN, ANDREAS: Empirische Sozialforschung, Reinbek bei Hamburg, 2005

DILLER, HERMANN: Vahlens großes Marketinglexikon, München, 2001

DION, PAUL A.; BANTING, PETER M.: Comparisons of Alternative Perceptions of Sales Performance, in: Industrial Marketing Management, 3/2000, S. 263-270

DION, PAUL et al.: What is really necessary in successful buyer/seller relationships?, in: Industrial Marketing Management, 1/1995, S. 1-9

DIXON, ANDREA et al.: Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions, in: Journal of Marketing Issue: 3/2001, S. 64-78

DONALDSON, BILL: Sales Management, 2007

DROSDOWSKI, GÜNTHER: Duden - das große Fremdwörterbuch, Mannheim ; Wien [u.a.], 1994

DWYER et al.: An empirical investigation for critical success factors in the personal selling process, in: Journal of Personal Selling and Sales Management, 3/2000, S. 151-159

ECKEY, HANS-FRIEDRICH: Deskriptive Statistik, Wiesbaden, 2005

FAHRMEIR, LUDWIG: Statistik, Berlin [u.a.], 1997

- FATT, TENG ; POON, JAMES Criteria Used for Evaluating Sales Persons, in: Management Research News, Number 12 /2000, S. 27-33
- FIELD, ANDY P.: Discovering statistics using SPSS, Los Angeles, Calif. [u.a.], 2009
- FINE, LESLIE M.: Selling and sales management, in: Business Horizons, 3/2007, S. 185-191
- FISCHER, THOMAS M. : Implementierung von Balanced Scorecards in Handelsunternehmen, in: Controlling, o. Jg, 2001, 2000, S. 1-28
- FISHER, W. R.: The Narrative Paradigm - an Elaboration, in: Communication Monographs, 4/1985, S. 347-367
- FORSMANN, DANIEL et al.: Erfolgsfaktorenforschung, ISBN 87-7681-199-9/2006,
- FRANKE, G. R.; PARK, J. E.: Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis, in: Journal of Marketing Research, 4/2006, S. 693-702
- FRIEDRICH, WOLFGANG G.: Verkaufserfolg bei professionellen Kunden  
Wie Sie Einkäufer von technisch anspruchsvollen Produkten überzeugen, 2003
- FURNHAM, ADRIAN; FUDGE, CARL: The Five Factor Model of Personality and Sales Performance, in: Journal of Individual Differences, 1/2008, S. 11-16
- GÄLWEILER, ALOYS: Unternehmungsplanung. Grundlagen u. Praxis, Frankfurt, New York, 1974
- GERHARDUS, JÜRGEN; DEYLE, ALBRECHT: Verkauf & Marketing, Offenburg, 2001
- GIESCHEN, GERHARD: SOS Neukunden - Erfolgreiche Akquise und Vertrieb für Freiberufler, Selbstständige und Freelancer in sieben Schritten, 2008
- GÖBEL, S.; FRESE, M.: Persönlichkeit, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern, in (Hrsg.): Unternehmerisch erfolgreiches Handeln. Verlag für Angewandte Psychologie, „Göttingen 1999, S. S. 93 - 113.
- GODEFROID, PETER: Investitionsgüter-Marketing, Ludwigshafen (Rhein), 1995
- GORMAN, PAUL F.: THE GAME OF BUSINESS AND HOW TO PLAY IT, 2004
- GRANT, KEN; CRAVENS, DAVID W.: Examining sales force performance in organizations that use behavior-based sales management processes, in: Industrial Marketing Management, 5/1996, S. 361-371
- GREINER, OTTO: Management by Bottle-Neck, 2004
- GREVE, GOETZ Erfolgsfaktoren von Customer-relationship-management-  
implementierungen, 1., Aufl. (30. Mai 2006), 2006
- GUENZI, PAOLO ; GEORGES, LAURENT Interpersonal trust in commercial relationships, in: European Journal of Marketing, 2006, S. S. 114-138

HAAS, ALEXANDER: Kann zuviel Kundenorientierung nachteilig sein? Eine Analyse der Wirkung der Kundenorientierung von Verkäufern auf die Kaufentscheidung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2009, S. 8-29

HABERFELLNER, REINHARD: Systems engineering, Zürich, 1992

HAENECKE, HENDRIK Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2002, S. S. 165-183

HANIN, THOMAS: B2B-Verkaufsprozesscontrolling, 2002

HÄUSEL, HANS-GEORG: Brain Script, Freiburg [u.a.], 2004

HEIMES, HEIKO: Verkaufsverhalten im Ausschließlichkeitsvertrieb der Versicherungsindustrie, 2009

HEINEN, EDMUND: Betriebswirtschaftliche Führungslehre, Wiesbaden, 1978

HEINRICH, STEPHAN: Verkaufen an Top-Entscheider  
Wie Sie mit Vision Selling Gewinn bringende Geschäfte in der Chefetage abschließen,  
Wiesbaden, 2011

HESSE, J; HUCKEMANN, MATTHIAS: Erfolgsfaktoren des Vertriebs, Münster, 2002

HINTERHUBER, HANS H.: Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen, Wiesbaden, 2003

HINTERHUBER, HANS H.: Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, 2004

HOMBURG, CHRISTIAN: Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle. , 2000

HOMBURG, CHRISTIAN; BUCERIUS, MATTHIAS: Kundenzufriedenheit, in Homburg, Christian (Hrsg.): Wissenschaft & Praxis, Wiesbaden 2003, S. S.55-88

HOMBURG, CHRISTIAN; KROHMER, HARLEY Marketingmanagement: Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, Wiesbaden, 2003

HOMBURG, CHRISTIAN et al.: Sales Excellence  
Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, 2010

HUCK, SCHUYLER W.: Statistical Misconceptions, 2008

HUCKEMANN, MATTHIAS: Verkaufsprozess-Management, Neuwied [u.a.], 2000

HÜFFMANN, PETER Der Vertriebsingenieur, Berlin, 2001

HUOTARI, OLLI Sales Process Management in Product Based Business—a Case Study from the Metal Industry, HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, 2009

HURRELE, BEATRICE; KIESER, ALFRED: Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 6/2005, S. 584-602

HUSSY, WALTER: Denken und Problemlösen, Stuttgart [u.a.], 1998

- 
- JAKOB, FRANK: Auftrags- und Projektmanagement, in Kleinaltenkamp, Michael (Hrsg.): Technischer Vertrieb, Berlin [u.a.] 1998, S. 323
- JARAMILLO, FERNANDO; MARSHALL, GREG W.: Critical success factors in the personal selling process, in: The International Journal of Bank Marketing, 1/2004, S. 9-25
- JOBBER, DAVID ; LANCASTER, GEOFFREY Selling and sales management, 2006
- KAILER, NORBERT: Betriebliche Kompetenzentwicklung, Wien, 2001
- KAILER, NORBERT; STOCKINGER, ALEXANDER: Betriebliche Kompetenzentwicklung in Kleinbetrieben - Ergebnisse einer Unternehmensbefragung in Oberösterreich, Linz, 2007
- KAPLAN, ROBERT S.: Balanced scorecard, Stuttgart, 1997
- KARLÖF, BENGT: Effizienz, München, 1999
- KAYA, MARIA: Verfahren der Datenerhebung, in Albers, Sönke (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden 2009, S. S.49-64, 578 S.
- KERN, EGBERT: Der Interaktionsansatz im Investitionsgütermarketing, Berlin, 1990
- KIRSCH, WERNER et al.: Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing, Stuttgart, 1980
- KLAMMER, BERND: Empirische Sozialforschung, 2005
- KLEINALTENKAMP, MICHAEL: Auftrags- und Projektmanagement, Berlin [u.a.], 1998
- KLEINALTENKAMP, MICHAEL: Technischer Vertrieb, Berlin [u.a.], 2000
- KLEINER, JEAN-CLAUDE: Beziehungsmangement in der Bauwirtschaft, in Belz, Christian; Forschungsinstitut für Absatz und, Handel (Hrsg.): Management von Geschäftsbeziehungen, Wien [u.a.] 1998, S. 159-168
- KOHLBACHER, MARKUS: <<The>> effects of process-oriented organizational design on firm performance, 2009
- KOTLER, PHILIP: Marketing-Management, München [u.a.], 2007
- KRONE, PHIL: Steps on the way to sales success, in: Metal Powder Report, 9/2002, S. 12-12
- KUBICEK, HERBERT Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Bericht über die Tagung der Kommission Wissenschaftstheorie im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. in Aachen, März 1976, S. S. 3-36
- KUß, ALFRED: Käuferverhalten, Stuttgart, 2000

- 
- LANDON, KEN: Verkaufen - Wie Sie Kunden gezielt ansprechen und gute Verkaufsabschlüsse erzielen, 2010
- LICHTENTHAL, J. DAVID; TELIEFSEN, THOMAS: Toward a Theory of Buyer—Seller Similarity, in: *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2001, S. 1-14
- MARSCHNER, KARINA Wettbewerbsanalyse in der Automobilindustrie: Ein branchenspezifischer Ansatz auf Basis strategischer Erfolgsfaktoren, 2004
- MARZIAN, SIEGHARD: Vom Vertriebsingenieur zum Market-Ing, Berlin [u.a.], 2002
- MATIASKE, WENZEL: Statistische Datenanalyse mit Mikrocomputern, München ; Wien, 1990
- MAUERHOFER, GOTTFRIED: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe, 2005
- MAYER, DAVID; GREENBERG, HERBERT what makes a good salesmen, in: *Harvard business review*, 1964, S. 119-125
- MAYRING, PHILIPP Designs in qualitativ orientierter Forschung, in: *Journal für Psychologie*, , 2007, S. 10
- MCFARLAND, R. G. et al.: Influence tactics for effective adaptive selling, in: *Journal of Marketing*, 4/2006, S. 103-117
- MCMURRY, R. N.: The Mystique of Super-Salesmanship, in: *Harvard Business Review*, 2/1961, S. 113-122
- MEFFERT, HERIBERT: Marketing-Management, Wiesbaden, 1997
- MEFFERT, HERIBERT: Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, 2000
- MEFFERT, HERIBERT; et al.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden 2008
- MEYER, MATTHIAS; SCHLOTTHAUER, TIM: Elevator Pitching - Erfolgreich akquirieren in 30 Sekunden, Wiesbaden, 2009
- MEYER, WOLFGANG Erfolgsfaktoren der Hersteller-Händler-Beziehung, 2005
- MONCRIEF, W. C.; MARSHALL, G. W.: The evolution of the seven steps of selling, in: *Industrial Marketing Management*, 1/2005, S. 13-22
- MOOSMÜLLER, GERTRUD: Methoden der empirischen Wirtschaftsforschung, München [u.a.], 2004
- MORRIS, STEVE: Erfolgsfaktor Kundenorientierung, Niedernhausen, Ts., 1998
- MÜLLER, MICHAEL: Effektives Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt, Mannheim, 2009
- N.N.: LEITLINIE FÜR DIE VERGABE VON INGENIEURLEISTUNGEN, 2003,

- N.N.: LEITLINIE FÜR DIE VERGABE VON INGENIEURLEISTUNGEN, 2007,
- NAGEL, KURT: <<Die>> 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens, Landsberg am Lech, 1986
- NEUNER, BERND: Marketing im Projektgeschäft, Graz, 2006
- NICOLAI, ALEXANDER; KIESER, ALFRED Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 2002, S. S.579-596
- NIEPEL, PIERRE ROBIN Management von Kundenlösungen, Universität St. Gallen,, St. Gallen, 2005
- NIPPA, MICHAEL et al.: Vom klassischen Produktgeschäft zum Lösungsgeschäft - Implikationen für eine Neugestaltung des Vergütungssystems im Vertrieb, ISSN 0949-9970/2007, TECHNISCHE UNIVERSITÄT BERGAKADEMIE FREIBERG FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN,
- NORÉN, CATHARINA The Social Construction of Successful Practical Selling, ISSN 1103-3010/2005, Department of Business Administration, School of Economics and Management, Lund University,
- OECD: Frascati Manual, 2002,
- PEKRUL, STEFFEN: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen, Berlin, 2006
- PEPELS, WERNER: Einführung in das Dienstleistungsmarketing, München, 1995
- PETERS, THOMAS J.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, München, 1998
- PETTIJOHN, LINDA et al.: Performance appraisals: usage, criteria and observations, in: Journal: Journal of Management Development Volume: 20 Number: 9, 9/2001, S. 754-771
- POLAK, BENJAMIN et al.: Die Macht des Default - Wirkung von Empfehlungen und Vorgaben auf das individuelle Entscheidungsverhalten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2008, S. 1033 bis 1057
- POPP, MANUELA; ZWAHR, ANNETTE; Brockhaus-Enzyklopädie; Bibliographisches Institut & F.A.Brockhaus AG; 7.7.2008; <http://www.brockhaus-encyklopaedie.de/>
- POPPER, KARL R.: Logik der Forschung - Gesammelte Werke in deutscher Sprache, Tübingen, 2005
- POWERS, THOMAS L.; REAGAN, WILLIAM R.: Factors influencing successful buyer-seller relationships, in: Journal of Business Research, 12/2007, S. 1234-1242
- PRACK, RALF-PETER: Beeinflussung im Verkaufsgespräch, Wiesbaden, 2008
- PREß, BETTINA: Kaufverhalten in Geschäftsbeziehungen, in Kleinaltenkamp, Michael (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin [u.a.] 1997, S. 357 S.
- PRIMUS, ARTHUR: Optimierung von Problemlösungsprozessen durch Wissensmanagement, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden 2003

---

REDAY, PETER A. et al.: An interdisciplinary approach to assessing the characteristics and sales potential of modern salespeople, in: Industrial Marketing Management, 2008, S.

REINECKE, SVEN: Total customer care, Wien [u.a.], 1998

REINECKE, SVEN ; REIBSTEIN, DAVID J. : Performance Measurement in Marketing und Verkauf, in: krp ZEITSCHRIFT FÜR CONTROLLING, ACCOUNTING & SYSTEMANWENDUNGEN, H. 1/2002, S. 18-25

RENTZSCH, HANS-PETER: Kundenorientiert verkaufen im technischen Vertrieb, Wiesbaden, 2001

ROBINSON, PATRICK J. et al.: INDUSTRIAL BUYING AND CREATIVE MARKETING, 1967

ROSENZWEIG, E. D.; ROTH, A. V.: B2B seller competence: Construct development and measurement using a supply chain strategy lens, in: Journal of Operations Management, 6/2007, S. 1311-1331

ROTH, STEFAN: Interaktion im Dienstleistungsmanagement - Eine Informationsökonomische Analyse in Bruhn, Manfred; Strauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. Interaktionen im Dienstleistungsbereich 2002, S. 660

SAGGAU, BJÖRN Organisation elektronischer Beschaffung: Entwurf eines transaktionskostentheoretischen Beschreibungs- und Erklärungsrahmens, 2007

SAXE, R.; WEITZ, B. A.: The Soco Scale - a Measure of the Customer Orientation of Salespeople, in: Journal of Marketing Research, 3/1982, S. 343-351

SCHEUCH, FRITZ: Marketing, München, 1993

SCHIMANOFFSKY, WERNER: Prozess- und Kundenorientierung, Wiesbaden, 1999

SCHNAUFFER, RAINER: Internationale Kommunikationspolitik für Investitionsgüter, Wiesbaden, 1999

SCHNELL, RAINER: Methoden der empirischen Sozialforschung, München ; Wien, 2005

SCHNELL, RAINER: Methoden der empirischen Sozialforschung, München ; Wien, 2008

SCHÖFFLER, MONA: Verkaufsgespräche in der Pflege, Hannover, 2009

SCHÖNBACH, KLAUS: Persuasive Kommunikation - ein Überblick  
Verkaufen, Flirten, Führen, Wiesbaden, 2009

SCHUCHERT-GÜLER, PAKIZE Verständnis von Kundenwünschen seitens der Verkäufer - eine empirische Analyse, in Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. Interaktionen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden 2002, S. 660

SCHUMANN, JOCHEN: Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, Berlin [u.a.], 2007

SCHWARZENBACH: Erfolgsfaktoren im B2B-Selling, 2009,

SCHWEPKER, CHARLES: Customer-oriented selling: a review, extension, and directions for future research., in: Journal of Personal Selling and Sales Management, 2003, S. 151 - 171

SCHWEPKER, CHARLES; GOOD, DAVID: Understanding sales quotas: an exploratory investigation of consequences failure, in: Journal of Business and Industrial Marketing, 1/2004, S. 39-48

SHARMA, ARUN et al.: Personal Selling of High-Technology Products: The Solution-Selling Imperative, in: Journal of Relationship Marketing, 2008, S. 287-308

SHOHAM, A. et al.: Market orientation and performance: A meta-analysis, in: Marketing Intelligence and Planning, 5/2005, S. 435-454

SICKEL, CHRISTIAN Verkaufsfaktor Kundennutzen, 3.Auflage, Wiesbaden, 2006

SIGUAW, JUDY A. et al.: B2B sales force productivity: applications of revenue management strategies to sales management, in: Industrial Marketing Management, 7/2003, S. 539-551

SPIRO, R. L.; WEITZ, B. A.: Adaptive Selling - Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity, in: Journal of Marketing Research, 1/1990, S. 61-69

STADLER, LOTHAR: Erfolg im internationalen Verkauf von Maschinen und Anlagen, Saarbrücken, 2008

STEINKE, INES: Die Güte qualitativer Marktforschung, in Buber, Renate (Hrsg.): Qualitative Marktforschung, Wiesbaden 2007, S. S261-284 (XIX, 1152 S.)

STURM, FLAVIUS; BADING, ALEXANDRA: Investitionsgüterhersteller als Anbieter industrieller Lösungen, in: WIRTSCHAFTSINFORMATIK, 2007, S. 174-186

STUTZER, ALOIS: The role of income aspirations in individual happiness, in: Journal of Economic Behavior & Organization, 1/2004, S. 89-109

SWIFT, LOUISE: Quantitative methods for business, management and finance, Basingstoke [u.a.], 2010

SZYMANSKI, D. M.: Determinants of Selling Effectiveness - the Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept, in: Journal of Marketing, 1/1988, S. 64-77

TJADEN, GREGOR: Erfolgsfaktoren virtueller Unternehmen, Wiesbaden, 2003

TURNBULL, PETER W.; VALLA, JEAN-PAUL: Strategies for international industrial marketing, 1986

UNTERSTEINER, HUBERT: Statistik - Datenauswertung mit Excel und SPSS, Wien, 2007

WACHNER, TRENT et al.: SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link, in: Industrial Marketing Management, 1/2009, S. 32-44

---

WEBSTER, FREDERICK E.; WIND, YORAM ORGANIZATIONAL BUYING BEHAVIOR, 1972

WEIBER, ROLF; ADLER, JOST: Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1995, S. 43-65

WEITZ, B. A.; BRADFORD, K. D.: Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 2/1999, S. 241-254

WEYAND, GISO; MARTIN, MICHAEL: Elevator Pitch - Überzeugen in 30 Sekunden, Bonn, 2007

WICHER, GEROLF: Business to business, Wien, 1996

WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER: Vermarktung von Lösungen, 2008, Lehrstuhl für ABWL, speziell Unternehmensführung und Personalwesen, Freiberg

WILLIAMS, J. J.; RAMAPRASAD, A.: A taxonomy of critical success factors, in: European Journal of Information Systems, 4/1996, S. 250-260

WILSON, DAVID T. : An integrated model of buyer-seller relationships in: Journal of the Academy of Marketing Science, Number 4/1995, S. 335-345

WIRTZ, BERND W.: Integriertes Direktmarketing, Wiesbaden, 2005

WITHEY, JOHN J.; PANITZ, ERIC: Face-to-face selling: Making it more effective, in: Industrial Marketing Management, 4/1995, S. 239-246

ZALLOCCO, RONALD et al.: A re-examination of B2B sales performance, in: Journal of Business & Industrial Marketing, 2008, S. 598-610

ZUNK, BERND MARKUS: Controlling von Kundenbeziehungen, Graz, 2009