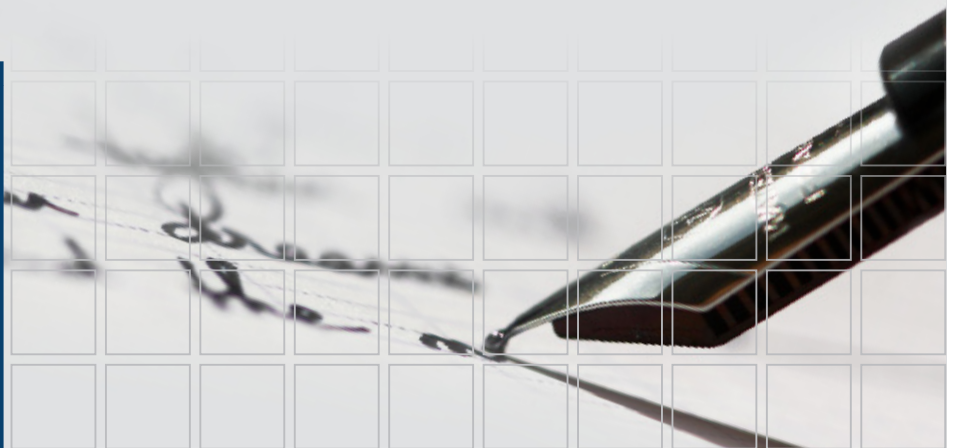


**BWL**



## **BWL Schriftenreihe**

Herausgeber: O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

### **Erfolgreiche Geschäftsabschlüsse**

Ergebnisse empirischer Studien im  
Bereich von Ingenieurdienstleistungen

Paul Pflieger  
Bernd Markus Zunk  
Ulrich Bauer

# Impressum

## **BWL Schriftenreihe Nr. 12**

Erfolgreiche Geschäftsabschlüsse -  
Ergebnisse empirischer Studien im Bereich von Ingenieurdienstleistungen  
Graz 2011

## **Medieninhaber**

Technische Universität Graz  
Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie  
Kopernikusgasse 24/II  
8010 Graz

## **Herausgeber**

o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

## **Autor**

Dipl.-Ing. Dr.techn. Paul Pflieger  
Ass.-Prof. DDipl.-Ing. Dr.techn. Bernd Markus Zunk  
o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

## **Druck**

Mailboxes MBE 0013  
Schlögelgasse 14  
8010 Graz

## **Layout, Satz**

Dipl.-Ing. Dr.techn. Paul Pflieger,  
Christoph Winkler, Studienassistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie  
Kopernikusgasse 24/II  
8010 Graz

## **Verlag**

Verlag der Technischen Universität Graz  
Universitätsbibliothek der Technischen Universität Graz  
Technikerstraße 4  
8010 Graz  
Kontakt: [verlag@tugraz.at](mailto:verlag@tugraz.at)  
Für die Gestaltung und die Inhalte verantwortlich:  
Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie  
Kopernikusgasse 24/II  
8010 Graz

ISBN: 978-3-85125-126-5

Die vorliegende Schriftenreihe ist in Teilen inhaltlicher Bestandteil der Dissertationsschrift von Dipl.-Ing. Dr.techn. Paul Pflieger.

© Technische Universität Graz, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie, Graz 2011  
Alle Rechte vorbehalten.

# Inhalt

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Stand der Forschung</b> .....	<b>6</b>
2.1 Literaturrecherche: Einflussfaktoren auf den Erfolg .....	6
2.2 Literaturrecherche: Erfolgsmessung .....	8
<b>3 Studiendesign</b> .....	<b>10</b>
3.1 Gliederung der Untersuchung .....	10
3.2 Untersuchungsziele und Untersuchungsbereich .....	10
3.3 Untersuchungsanordnung (Forschungsdesign) .....	10
3.4 Methodische Grundlagen der Untersuchung .....	10
3.5 Untersuchungsdurchführung .....	11
3.6 Datenauswertung .....	12
<b>4 Ergebnisse</b> .....	<b>13</b>
4.1 Meinung der Praxis zum Einfluss der recherchierten Faktoren .....	13
4.2 Beschreibung der Datenbasis zu den Auswertungen .....	17
4.3 Unterschiede zwischen den erfolgreichen und den wenig erfolgreichen Unternehmungen .....	19
4.4 Unterschiedsanalyse .....	21
<b>5 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>23</b>
<b>Literaturquellen</b> .....	<b>25</b>

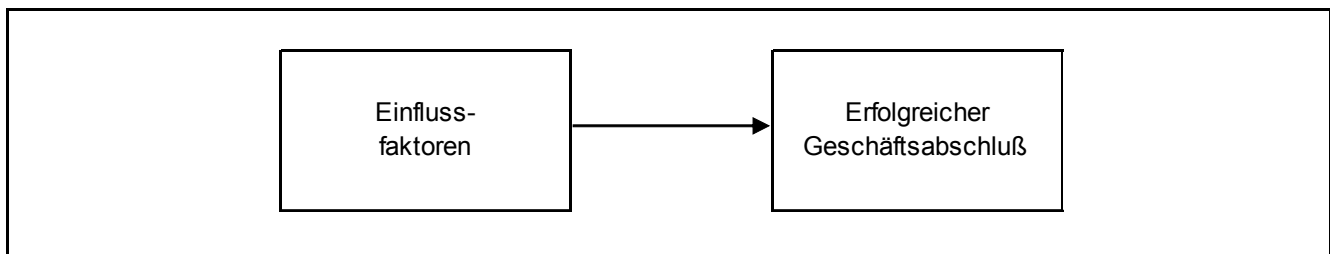
# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Grundmodell.....	5
Abbildung 2-1: Auszug aus der Tabelle Autoren - Erfolgsfaktoren .....	7
Abbildung 2-2: Erfolgskennzahlen für Verkauf und Vertrieb .....	9
Abbildung 3-1: Bestimmung der Stichprobengröße .....	12
Abbildung 4-1: Nennungen für die wichtigsten Erfolgsfaktoren (links: privatwirtschaftliche Vergabe; rechts: öffentliche Auftraggeber) .....	14
Abbildung 4-2: Gesamtergebnis – Nennungen für die Erfolgsfaktoren (Aufsummiert) .....	15
Abbildung 4-3: Bedeutung von Persönlichkeitsfaktoren.....	16
Abbildung 4-4: Fragen zu Erfolgsfaktoren Likert-Skala: 1-"trifft überhaupt nicht zu" bis 7-"trifft voll zu" .....	17
Abbildung 4-5: Boxplot zu den Fragen U2, U3 und U21 .....	18
Abbildung 4-6: Mittelwerte Erfolgsfaktoren (Gruppe: Erfolgreich & Nicht E.-) & Unterschiede zw. den Gruppen .....	20
Abbildung 4-7: Statistische Tests / Hypothesenverifikation.....	21
Abbildung 4-8: Grafische Darstellung des Ergebnisses der Regressionsanalyse (n=70).....	22

# 1 Einleitung

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 von großer Bedeutung für die Praxis. Auch die große Anzahl an Veröffentlichungen aller Art zum Themenkreis »erfolgreiche Geschäftsabschlüsse«, von wissenschaftlichen Publikationen bis hin zu Bestsellerbüchern, zeigt das große Interesse, für diesen Bereich.<sup>2</sup>

Dass beim Thema „Erfolgreiche Geschäftsabschlüsse“ bzw. bei Verkauf, Vertrieb und Akquisition in Bezug auf die Ursachen und Zusammenhänge einiges im Dunklen liegt, kann man schon allein daran erkennen, dass noch immer von der „Blackbox Vertrieb“<sup>3</sup> oder der „Blackbox Verkauf“ gesprochen wird. Nachdem es bei dieser Frage und vor allem im Bereich der Ingenieurleistungen weiße Felder gibt, erscheint es zweckmäßig, eine wissenschaftliche Untersuchung zum Thema „Erfolgreiche Geschäftsabschlüsse“ durchzuführen.



**Abbildung 1-1: Grundmodell**

Ziel dieser Arbeit ist es, die Determinanten für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss im Bereich der Ingenieurdienstleistungen herauszuarbeiten. Daraus können folgende untersuchungsleitende Fragestellungen abgeleitet werden:

Was ist für Ingenieurbüros besonders relevant um erfolgreiche Geschäftsabschlüsse zu erzielen?  
Worin unterscheiden sich die erfolgreichen von den wenig erfolgreichen Ingenieurbüros signifikant?

Da sich Ingenieurleistungen auf unterschiedlichste Felder erstrecken, ist eine Einschränkung auf einen Bereich notwendig, um für den betrachteten Bereich die richtigen Schlüsse ziehen zu können.<sup>4</sup> Der Fokus wurde daher auf in der Bauwirtschaft tätige Unternehmungen gelegt. Ein weiteres Ziel ist eine möglichst umfassende Betrachtung, d.h. die Untersuchung wird auf hoher Ebene angesetzt. Durch bereits durchgeführte allgemeine Studien kann auf Erhebungen zurückgegriffen werden.<sup>5</sup> Es hatte keine jedoch explizit zum Ziel, die maßgebenden Faktoren bei Ingenieurdienstleistungen wissenschaftlich herauszuarbeiten.

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

<sup>2</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>3</sup> Vgl. HUCKEMANN, MATTHIAS (2000), S.5 ff.; Vgl. DETROY, ERICH-NORBERT (2007), S.17 ff.

<sup>4</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),

<sup>5</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.

## 2 Stand der Forschung

Viele der betrachteten Veröffentlichungen konnten dem traditionellen Verkaufsansatz,<sup>6</sup> dem prozessorientierten Verkaufsansatz oder dem Interaktionsansatz<sup>7</sup>, welcher den Verkaufsprozess aus soziologischer Sicht betrachtet,<sup>8</sup> zugeordnet werden.

In der Verkaufserfolgswissenschaft stellen prozessorientierte Ansätze eines der ganzheitlichsten Konzepte dar und finden auch in der jüngeren Forschung verstärkte Berücksichtigung.<sup>9</sup> Bei der Literaturrecherche wurde dem Rechnung getragen, denn ausgehend von der prozessorientierten Wertschöpfungskette<sup>10</sup> stellt der Prozess des Absatzes der Leistung oder der Prozess des Verkaufes einen zentralen Punkt dar.

### 2.1 Literaturrecherche: Einflussfaktoren auf den Erfolg

Der Fokus der Recherche wurde auf Dienstleistungen, wenn möglich technischer und/oder beratender Natur gelegt um möglichst vergleichbare Studien zu erfassen. Die Suche erstreckte sich vom österreichischen Bibliothekenverbundkatalog bis hin zu verschiedensten Online-Artikel-Datenbanken wie ScienceDirect, Google Scholar, Scopus oder ISI Web of Knowledge, welche zu den umfangreichsten Artikelsammlungen der Welt zählen.

Durch die unterschiedliche Herangehensweise der einzelnen Autoren und dadurch, dass der Fokus in den einzelnen Studien auf jeweils andere Aspekte gelegt wurde, sind die Studien auf den ersten Blick schwer vergleichbar.

Daraus ergab sich die Herausforderung, die in den unterschiedlichen Studien auch verschieden benannten Faktoren auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, ohne dabei bei einer Übersetzung oder Neuformulierung den Sinn zu entstellen. Aus all diesen rund 150 Studien wurden die einzelnen Faktoren deshalb neu gruppiert. Auf der folgenden Seite ist ein Auszug aus der Gegenüberstellung der Autoren und der Erfolgsfaktoren dargestellt.<sup>11</sup>

<sup>6</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 S-O-R Paradigma ein Erklärungsmuster abgeben. Viele „Verkaufsrezepte“, angefangen von der AIDA-Regel bis hin zu den verschiedenen Verkaufstechniken können hier eingeordnet werden. Vgl. auch HEIMES, HEIKO (2009), S.96

<sup>7</sup> Zurückgehend auf KERN, EGBERT (1990) und KIRSCH, WERNER et al. (1980) bildet der Interaktionsansatz, die Basis für viele Studien, welche den Verkaufserfolg auf das Zusammenspiel Verkäufer-Käufer zurückführen.<sup>7</sup>

<sup>8</sup> Vgl. SCHUCHERT-GÜLER, PAKIZE (2002), S.120 f.

<sup>9</sup> Vgl. HEIMES, HEIKO (2009), S.94 ff.

<sup>10</sup> Vgl. BAUER, ULRICH (2001), S.22

<sup>11</sup> Tabelle basiert auf folgenden, nicht im Literaturverzeichnis angegebenen Veröffentlichungen von: AHLERT, DIETER; KAWOHL, JULIAN Best Practices des Solution Sellings (2008), S.28; AVLONITIS, GEORGE J.; PANAGOPOULOS, NIKOLAOS G. (2007), S.767; BEHRMAN, DOUGLAS N.; PERREAULT, WILLIAM D. (1982), S.355 ff.; BEUTIN, N. et al. (2008), S.40 ff.; BIONG, HARALD; SELNES, FRED (1995), S.487; CARAROLA, RICHARD (2009), S.21; DANNENBERG, HOLGER; ZUPANCIC, DIRK (2008), S.10 ff.; DION, PAUL et al. (1995), S.3 ff.; DION, PAUL A.; BANTING, PETER M. (2000), S.264; DIXON, ANDREA et al. (2001), S.72; DONALDSON, BILL (2007), S.60; DWYER et al. (2000), S.152; FRANKE, G. R.; PARK, J. E. (2006); FRIEDRICH, WOLFGANG G. (2003), S.42; HAAS, ALEXANDER (2009), S.13; HESSE, J; HUCKEMANN, MATTHIAS (2002), S.86; JARAMILLO, FERNANDO; MARSHALL, GREG W. (2004), S.20; KLEINER, JEAN-CLAUDE (1998), S.165; KRONE, PHIL (2002), S.12; MCFARLAND, R. G. et al. (2006), S.112; PEKRUL, STEFFEN (2006), S.188; POWERS, THOMAS L.; REAGAN, WILLIAM R. (2007), S.1236; REDAY, PETER A. et al. (2008)S.1; RENTZSCH, HANS-PETER (2001), S.47; ROSENZWEIG, E. D.; ROTH, A. V. (2007), S.1315; SAXE, R.; WEITZ, B. A. (1982), S.344; SCHWARZENBACH (2009), S.33; SCHWEPKER, CHARLES (2003), S.9; SICKEL, CHRISTIAN (2006), S.23; SPIRO, R. L.; WEITZ, B. A. (1990); STADLER, LOTHAR (2008), S.238; STURM, FLAVIUS; BADING, ALEXANDRA (2007), S.177; SZYMANSKI, D. M. (1988); WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER, Vermarktung von Lösungen (2008), S.8; WILSON, DAVID T. (1995), S.337; WITHEY, JOHN J.; PANITZ, ERIC (1995), S.245

Auszug aus der Gegenüberstellung Autoren - Erfolgsfaktoren	Verwend. strukturierter Verkaufsf., Frage-, Abschlusstechniken	persönliche Beziehungen zu kaufrelevanten Personen	Kenntnis des Kunden (Subjektive Einschätzung)	Selling Orientation	Anpassungsfähig (Adaption, Adaptive Selling, adaptability skills)	Customer Orientation	Verkäufer sollten Experten für das Geschäft ihrer Kunden sein	Ähnlichkeit	Erfahrung	Vertrauen (in Verkaufsperson)	Referenzen	CRM (Verkaufsprozesse systematisch unterstützen)	Definition des Verkaufsprozesses	Erfassung und Nutzung von Erfolgskennziffern	Produktbezogene Faktoren wie Preis, Nutzen, Qualität	Image des Verkaufs innerhalb der Unternehmung	Strategie (im speziellen Vertriebsstrategie)	Image der Unternehmung	Stab. Kundenbeziehung gestalten	Genauere Bedarfsermittlung	Passendes Angebot erstellen	Nutzen vermitteln	Entscheidungsunterstützung bieten	Verhandlung & Abschluss	Nachbetreuung	Marktwachstum	Qualifikation	Verkaufstraining	Kundenzufriedenheit	Commitment	Netzwerk (to build relationships)					
	AHLERT	x																			x															
AVLONITIS/PANAGOPOULOS																																				
BEHRMAN/PERREAULT							x																													
BEUTIN et al.													x																							
BIONG/SELNES								x																												
CARAROLA										x																										
DANNENBERG/ZUPANCIC	x						x					x	x					x																		
DION et al.								x		x																										
DION/BANTING					x			x		x																										
DIXON et al.																																				
DONALDSON					x	x	x	x																												
DWYER et al.	x																																			
FRANKE/PARK						x				x																										
FRIEDRICH													x																							
HAAS																																				
HESSE/HUCKEMANN														x	x																					
JARAMILLO/MARSHALL																																				
KLEINER																																				
KRONE																																				
MCFARLAND et al.	x																																			
MCMURRY																																				
PEKRUL							x																													
POWERS/REAGAN		x									x																									
REDAY et al.																																				
RENTZSCH																																				
ROSENZWEIG/ROTH																																				
SAXE/WEITZ																																				
SCHWARZENBACH		x																																		
SCHWEPKER																																				
SICKEL																																				
SPIRO/WEITZ																																				
STADLER																																				
STURM/BADING																																				
SZYMAŃSKI																																				
WIENHOLD/EGELING																																				
WILSON																																				
WITHEY/PANITZ																																				

Abbildung 2-1: Auszug aus der Tabelle Autoren - Erfolgsfaktoren

## 2.2 Literaturrecherche: Erfolgsmessung

Die Festlegung, was als Erfolg gilt, gestaltete sich ebenso kompliziert wie die Suche der Einflussfaktoren auf den Erfolg. Erfolg ist mangels fehlender allgemeingültiger Definition schwerer festzumachen als auf dem ersten Blick ersichtlich. Der Begriff Erfolg wird verwendet als Folge von Handlungen, als das Eintreten einer erstrebten Wirkung<sup>12</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 schwierig, den Begriff „Erfolg“ in diesem Bereich 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 Beispiele im Verkauf sei die strategische Komponente genannt, beispielsweise wenn es sich um ein Prestigeprojekt handelt, mit dem Kunden eine langfristige Partnerschaft angestrebt wird oder aber eine Unternehmung für sich „Kundenzufriedenheit“ als Maßstab für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss definiert.

Es musste also eine Festlegung für die Untersuchung getroffen werden. Dazu wurde die Literatur danach durchsucht, welche Erfolgskennzahlen andere Autoren benutzten um den Erfolg abzubilden. Quer über alle Studien wurden finanzielle Messgrößen und Kennzahlen<sup>13</sup> am häufigsten für die Erfolgsmessung in Verkauf, Vertrieb und in der Akquisition verwendet.<sup>14</sup> Die Beschränkung auf finanzielle Kennzahlen bringt den Vorteil mit sich, relativ gut messbar zu sein.

Am häufigsten wurden folgende Kennzahlen für eine Erfolgsbeurteilung in Verkauf, Vertrieb und in der Akquisition genannt: Gewinn, Umsatz, Umsatzrentabilität und Marktanteil. Auf der folgenden Seite ist die Gegenüberstellung der 44 Autoren und der Form der Erfolgsmessung dargestellt.<sup>15</sup>

Im Rahmen dieser Studie wurden daher der Umsatz, die Umsatzrentabilität und die subjektive Erfolgseinschätzung erhoben. Der Gewinn konnte als Produkt von Umsatz und Umsatzrentabilität errechnet werden. Als Kenngröße eins wurde die Umsatzrentabilität gewählt. Diese Kennzahl zeigt 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 eine erste Annäherung passend. Die Auswertungen wurden in weiterer Folge mit allen erhobenen Erfolgskenngrößen durchgeführt, es kam dabei zu keinen großen Veränderungen im Vergleich zum Ergebnis von Kenngröße eins.

<sup>12</sup> Bibliographisches Institut & F.A.Brockhaus AG; 7.7.2008, Suchwort: Erfolg

<sup>13</sup> Eine Kennzahl ist eine komprimierte Version eines komplexen Sachverhaltes. Wegen der Zuspitzung können durch die komprimierte Darstellung Daten verloren gehen.

<sup>14</sup> Vgl. PETTIJOHN, LINDA et al. (2001), S.762  
Vgl. SHOHAM, A. et al. (2005), S.440

<sup>15</sup> Tabelle setzt sich aus folgenden, nicht im Literaturverzeichnis angegebenen 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.; 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)



	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												
Ow en			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
Schwepker (2009)			x		x										
Schwepker, 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 2-2: Erfolgskennzahlen für Verkauf und Vertrieb

## 3 Studiendesign

Aus einer Literaturrecherche wurden die zentralen Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss in diesem Bereich ermittelt. Begleitet wird diese Studie von einer zweistufigen Umfrage um die Sicht der Praxis mit einzubauen. Eine zweistufige Vorgehensweise hat sich nach BAUMGARTH besonders in der Erfolgsfaktorenforschung bewährt.<sup>16</sup>

### 3.1 Gliederung der Untersuchung

Die Studie wurde in zwei Stufen durchgeführt. Im ersten Teil der empirischen Untersuchung wurde die Sichtweise der Praxis ermittelt. Mittels dieser ersten, großteils qualitativ-konfirmatorischen Studie sollen die aus der Literaturrecherche ermittelten zentralen Faktoren bestätigt werden. Die Teilnehmer der ersten Studie hatten die Möglichkeit, eventuell fehlende Faktoren zu reklamieren. Durch dieses explorative Element wurde sichergestellt, dass kein für diese Branche zentraler Faktor übersehen wurde. Im zweiten Teil der Empirie wurden die erhobenen Faktoren ein weiteres Mal und zusätzlich der Erfolg abgefragt. Damit konnten die Zusammenhänge zwischen den Faktoren und den Erfolgsmaßen errechnet werden.

### 3.2 Untersuchungsziele und Untersuchungsbereich

Sind die anhand der Literaturrecherche ermittelten Faktoren die bedeutendsten für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss oder wurden für den Untersuchungsbereich wichtige Faktoren nicht berücksichtigt? Welche Einflussfaktoren sind nach Meinung der Praxis für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss maßgeblich? Bei welchen Einflussfaktoren kann eine Verbindung zum Erfolg nachgewiesen werden?

Der Untersuchungsbereich wurde auf kleine und mittelgroße in der Bauwirtschaft tätige Ingenieurbüros festgelegt. Untersuchungsraum ist Österreich.

### 3.3 Untersuchungsanordnung (Forschungsdesign)

Folgende Designentscheidungen wurden für den Untersuchungsplan aus der Problemstellung heraus für die Umfragen getroffen: Durchführung von zwei Querschnittstudien mit qualitativer Untersuchungsanordnung. Diese Studie baut auf einer umfangreichen Literaturrecherche auf. Daher wurde ein qualitativer Ansatz gewählt, der für eine konfirmatorische Umfrage, bei der ein höherer Stichprobenumfang geplant ist, als der erfolgversprechendste gilt.

### 3.4 Methodische Grundlagen der Untersuchung

Als Datenerhebungsmethode wurde die Methode der Befragung gewählt. Die Entscheidung für das Erhebungsinstrument des schriftlichen Online-Fragebogens (Web-Survey) fiel aufgrund der Tatsache, dass dadurch eine hohe Stichprobe bei geringen Kosten pro Kontakt erreicht werden kann. Ebenso gibt es bei dieser Methode keine Möglichkeit der Beeinflussung durch den Interviewer und auch schwer erreichbare Berufsgruppen können befragt werden. Des Weiteren besteht bei dieser Umfrageform die Möglichkeit, auch jene Fragebögen zu verwerten, welche nicht bis zur letzten Frage beantwortet wurden. Negativ zu werten ist die fehlende Kontrolle der Befragungssituation d.h. es kann nicht einwandfrei festgestellt werden, ob der Fragebogen tatsächlich von der adressierten Person ausgefüllt wurde oder ob es zu einer falschen Interpre-

---

<sup>16</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. Auch anhand der Veröffentlichung von HAENECKE wird gezeigt, daß sich eine qualitativ-konfirmatorische Studie wie sie im zweiten Teil (und teilweise auch im ersten Teil der Empirie) verwendet wurde am besten für die Erfolgsfaktorforschung eignet.

tation von Fragen kam. Deshalb wurde generell bei der Konzeption der Fragebögen auf eindeutig formulierte, neutrale und einfach zu verstehende Fragen geachtet.<sup>17</sup>

Bei beiden Umfragen wurde besonders darauf geachtet den Fragebogen möglichst kurz zu halten, um eine hohe Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie zu erreichen. Für die statistischen Auswertungen der Untersuchungsergebnisse war eine Operationalisierung der Variablen notwendig. Dabei wurde geklärt, wie die zu untersuchenden Merkmale quantifiziert bzw. gemessen wurden, d.h. über welche Items beispielsweise die Erfolgsfaktoren abgefragt wurden.<sup>18</sup>

### 3.5 Untersuchungsdurchführung

Die Datenerhebung für den ersten Teil der Studie erfolgte im Zeitraum August bis Oktober 2009, für den zweiten Teil im Zeitraum März bis Mai 2010. Die Standard-Gütekriterien eines Forschungsprozesses wurden selbstverständlich berücksichtigt.<sup>19</sup>

**Stichproben-Plan:** Die Auswahl des Teilnehmerkreises erfolgte gemäß dem gewählten Untersuchungsbe- reich. Untersucht wurden Ingenieurbüros mit Sitz in Österreich. Nachdem es mehrere tausend Ingenieurbü- ros in Österreich gibt<sup>20</sup> musste eine Auswahl getroffen werden, um von der Grundgesamtheit<sup>21</sup>, welche im Rahmen dieser Studie nicht befragt werden konnte, zu einer repräsentativen Stichprobe<sup>22</sup> zu kommen. Hier- zu war es nötig, einerseits die Grundgesamtheit und andererseits die erforderliche Stichprobengröße abzu- schätzen.

**Stichprobenauswahlverfahren:** In dieser Studie wurden die Unternehmungen nach dem Zufallsprinzip aus der ermittelten Grundgesamtheit ausgewählt.

**Bestimmung der Stichprobengröße (Sample):** Die Ermittlung des erforderlichen Stichprobenumfang aus der Grundgesamtheit ist in Abbildung 3-1 dargestellt.

#### 3.5.1 Vorgehen bei der Datenerhebung

Bei den Datenerhebungen wurden die ermittelten Ansprechpartner in den ausgesuchten Unternehmungen persönlich kontaktiert um sie über die Studie aufzuklären und sie für die Teilnahme zu gewinnen. Die Umfra- ge wurde mit dem Programm LimeSurvey durchgeführt. Dieses Programm ist eine Open-Source-Online- Umfrage-Applikation, mit welcher Online-Umfragen durchgeführt werden können. Die Datenerfassung erfolg- te ebenso mit LimeSurvey. Die Eingaben bzw. Ergebnisse wurden in einer Online-Datenbank erfasst.

#### 3.5.2 Rücklauf

Im Zuge der Stufe eins 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 un- brauchbarer Fragebögen kam es zu einer Stichprobengröße im Umfang von 115 Teilnehmern. Diese 115

<sup>17</sup> Vgl. KOTLER, PHILIP (2007), S.180; Vgl. BRUHN, MANFRED (2004), S.98; Vgl. NEUNER, BERND (2006), S.251; SCHNELL, RAI- NER (2008), S.382;Vgl. KAYA, MARIA (2009), S.54;

<sup>18</sup> Vgl. auch BEREKOVEN, LUDWIG; ECKERT, WERNER; ELLENRIEDER, PETER (2006), S.122: Allgemeine Umfragemüdigkeit; Vgl. BÖRTZ, JÜRGEN (2005), S.68

<sup>19</sup> Ausgehend von den drei Grundkriterien Objektivität, Reliabilität, Validität, welche alle Autoren als Qualitätskriterium in der Forschung ansetzen, beschreibt STEINKE, INES (2007) fünf Kriterien anhand derer die Güte überprüft werden kann und welche auch dieser Arbeit zugrunde liegen. Diese sind die: Indikation der Methoden, Empirische Verankerung, Verallgemeinerbarkeit, Intersubjektive Nachvollzieh- barkeit, Relevanz (MOOSMÜLLER, GERTRUD (2004), S.17, Vgl.STEINKE, INES (2007), S.279 f.)

<sup>20</sup> [www.ingenieurbueros.at/](http://www.ingenieurbueros.at/) Abfrage am 3.9.2009 Die Mitgliedsdatenbank gibt es weist 5036 Einträge aus.

<sup>21</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>22</sup> Als Stichprobe wird die tatsächlich untersuchte Teilgesamtheit bezeichnet. Vgl. FAHRMEIR, LUDWIG (1997), S.13

Teilnehmer stellen auch die Datenbasis für die Auswertungen dar. Bei der zweiten Stufe 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. 126 Personen bearbeiteten den Fragebogen, was einem Rücklauf von rund 12,23 % entspricht. Nach Selektion unbrauchbarer Fragebögen kam es zu einem Stichprobenumfang von 98 teilnehmenden Unternehmungen.

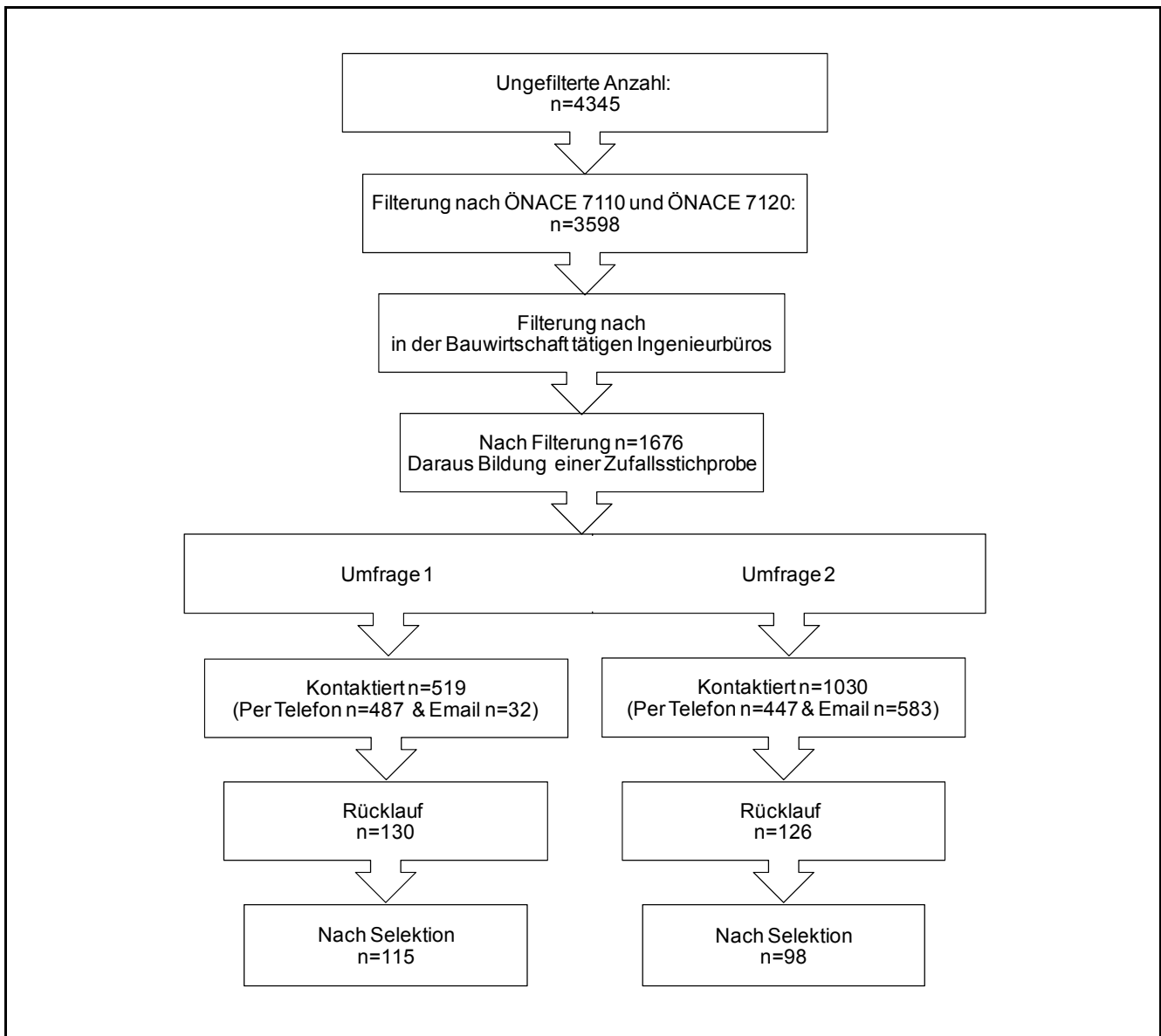


Abbildung 3-1: Bestimmung der Stichprobengröße

### 3.6 Datenauswertung

Die Auswertung erfolgt mit dem Statistikprogramm SPSS 17.0 für Windows. SPSS ist eine modular aufgebaute Software, mit welcher die erforderliche statistische Datenanalyse durchführbar ist.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Vgl. <http://www.spss.com/de/statistics/>

## 4 Ergebnisse

Aus den Studien der Literaturrecherche wurden die Einflussfaktoren zum Thema Erfolg in Verkauf, Vertrieb und in der Akquisition von Aufträgen ermittelt. Bei der Auswahl dieser Studien wurde der Fokus bewusst breit gelegt und spannt sich von Studien über Erfolgsfaktoren im Verkauf von Dienstleistungen bis zu Veröffentlichungen über erfolgreiche Akquisition. Nach einer ersten Reduktion ergaben sich 28 Faktoren, welche maßgebenden Einfluss auf den Erfolg haben.

Es stellte sich die Frage, ob diese eruierten Faktoren auch in der betrachteten Branche einen wesentlichen Einfluss auf einen positiven Geschäftsabschluss haben und welche der Faktoren besonderes Gewicht haben.

Hier setzte die erste Umfrage an, bei welcher die aus der Literatur erörterten Erfolgsfaktoren<sup>24</sup> für einen positiven Geschäftsabschluss bei Ingenieurbüros abgefragt und auf ihre Relevanz für diesen Untersuchungsbe- reich überprüft wurden.

### 4.1 Meinung der Praxis zum Einfluss der recherchierten Faktoren<sup>25</sup>

Zusätzlich zur Frage, welche Faktoren den größten Einfluss haben, stellt sich die Frage, ob sich diese Einflussfaktoren nach der Art der Vergabe unterscheiden. Dazu wurden die 28 bei der Literaturrecherche am öftesten genannten Faktoren ausgewählt und jeweils getrennt für privatwirtschaftliche Vergabe und öffentli- che Vergabe abgefragt.

Die Teilnehmer konnten aus einer Liste von 28 Faktoren die fünf für sie wichtigsten Faktoren für einen posi- tiven Geschäftsabschluss bei privater Vergabe auswählen. Alle Antworten zusammengefasst ergaben insge- samt 521 Nennungen - siehe linke Grafik in Abbildung 4-1. Man sieht, dass es in Summe betrachtet nicht nur ein zentraler Faktor alleine ist, der den Erfolg ausmacht. Dasselbe wurde auch aus der Perspektive der öf- fentlichen Vergabe abgefragt. Die Ergebnisse sind in der rechten Grafik in Abbildung 4-1 dargestellt.

Zusätzlich konnte angemerkt werden ob ein Erfolgsfaktor nicht berücksichtigt wurde. Die Antworten fanden dann Eingang in den zweiten Teil der Umfrage.

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 – unab- hängig davon, ob es sich um öffentliche oder private Vergabe handelt, immer unter den ersten vier Plätzen zu finden.

---

<sup>24</sup> U.a. aus 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.

<sup>25</sup> Ergebnis aus Umfrage 1

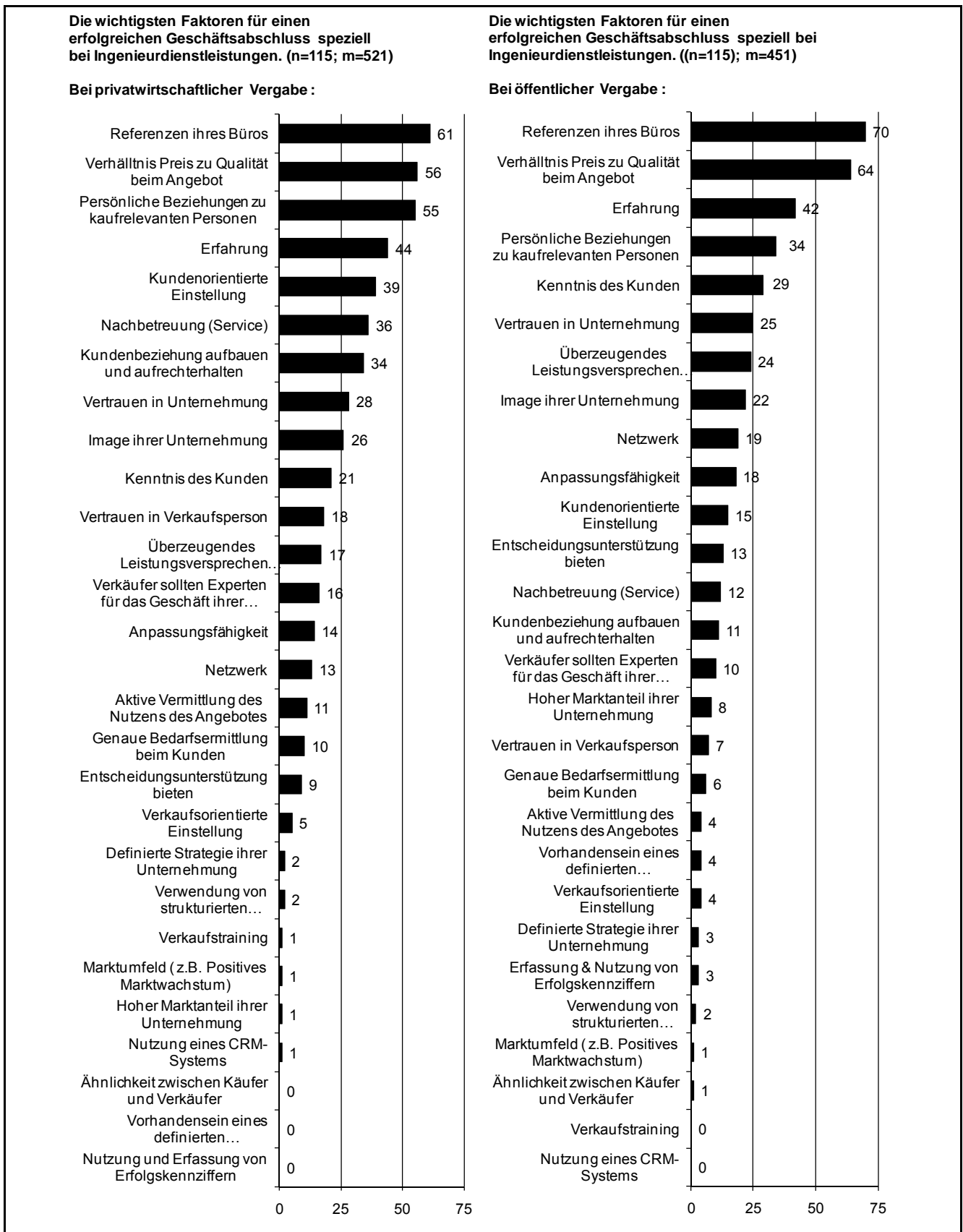
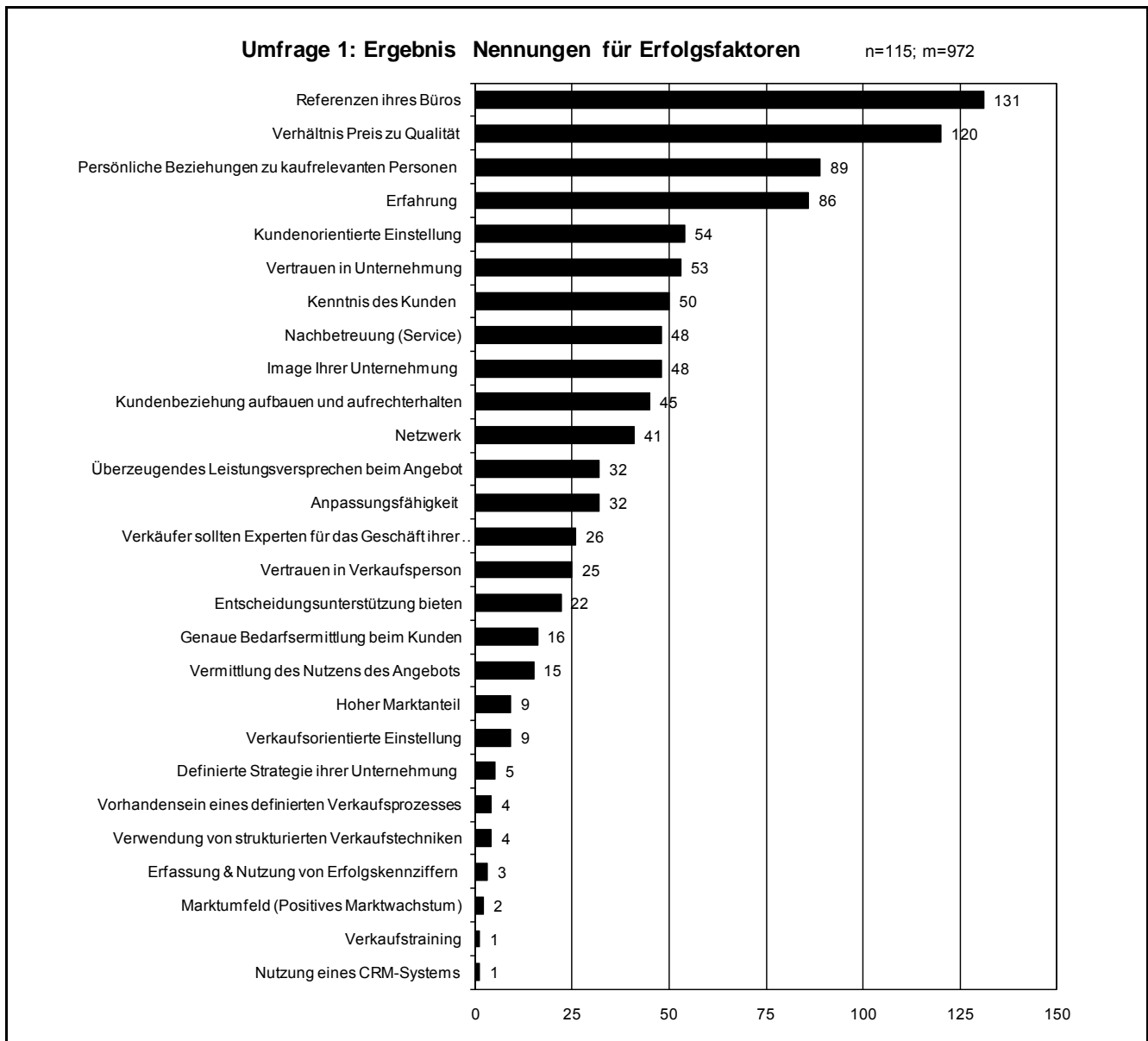


Abbildung 4-1: Nennungen für die wichtigsten Erfolgsfaktoren (links: privatwirtschaftliche Vergabe; rechts: öffentliche Auftraggeber)

Aufgrund der ähnlichen Ergebnisse, vor allem auch dadurch, dass das Ingenieurbüro als Ganzes betrachtet wurde (und fast alle Ingenieurbüros sowohl öffentliche als auch privatwirtschaftliche Aufträge bearbeiten) wurden die Antworten aus beiden Fragen aufsummiert und für die weitere Arbeit sowie für die Reduktion auf die zentralen Faktoren die folgende aufsummierte Liste verwendet (Abbildung 4-2).



**Abbildung 4-2: Gesamtergebnis – Nennungen für die Erfolgsfaktoren (Aufsummiert)**

Um zu einem handhabbaren Umfang zu kommen, wurde die obere Hälfte einer vertieften Untersuchung zu unterziehen. Diese Faktoren wurden ergänzt um weitere Faktoren, welche von den Teilnehmern der ersten Studie zusätzlich genannt wurden und um Faktoren, welche nicht in der oberen Hälfte zu finden waren aber den Autoren von Bedeutung erschienen.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Daraus ergab sich, dass mit den folgend verwendeten Faktoren knapp 90 % der Nennungen der ersten Umfrage berücksichtigt wurden. (849 Nennungen / 972 Nennungen entspricht 87,34 %)

## Persönlichkeitsfaktoren haben gewichtigen Einfluss!

Die Studienteilnehmer waren im Durchschnitt der Meinung, dass Persönlichkeitsfaktoren bei privater Vergabe zu mehr als zwei Dritteln und bei öffentlicher Vergabe zu einem Drittel für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss verantwortlich sind.

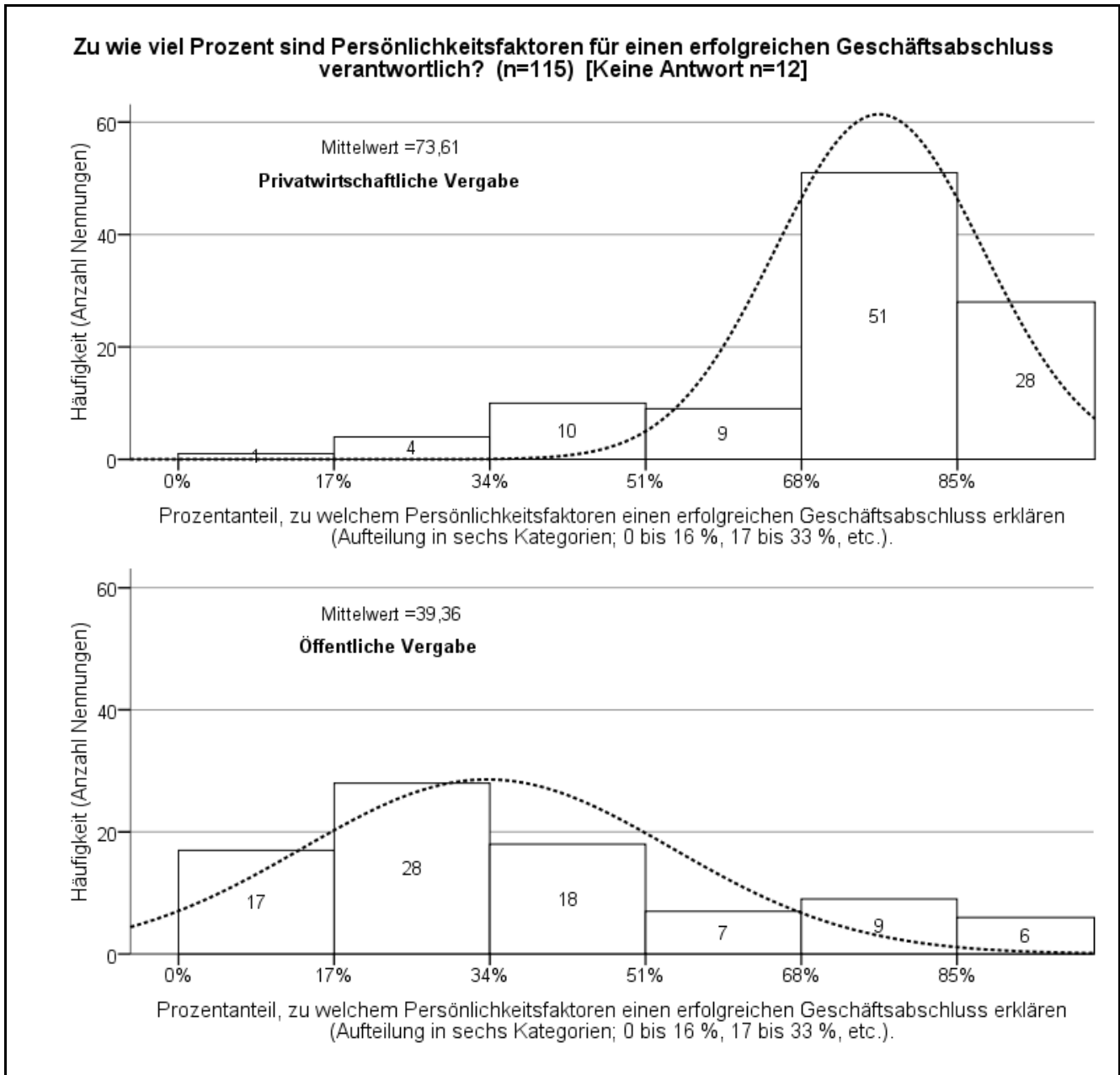


Abbildung 4-3: Bedeutung von Persönlichkeitsfaktoren

Die Antworten zu diesen Fragen konnten als Prozentwert angegeben werden, aus Darstellungsgründen erfolgte für die obigen Histogramme eine Zusammenfassung in sechs gleiche Gruppen (0 % bis 16 %, 17 % bis 33 %, 34 bis 50 %, 51 bis 67 % usw.) Bei öffentlicher Ausschreibung ist der Anteil von Persönlichkeitsfaktoren klarerweise geringer, da durch das BVerG eine möglichst neutrale und objektive Darstellung notwendig ist, aber auch in diesem Fall sind Persönlichkeitsfaktoren maßgeblich beteiligt. Bei privatwirtschaftlicher Vergabe fällt auf, dass für mehr als 85 % der Teilnehmer, welche diese Frage beantwortet haben, Persönlichkeitsfaktoren eine Bedeutung von mehr als 50 % haben!



## 4.2 Beschreibung der Datenbasis zu den Auswertungen

Folgend die Auflistung einer Auswahl an Fragen samt Antworten, gereicht nach dem Grad der Zustimmung.

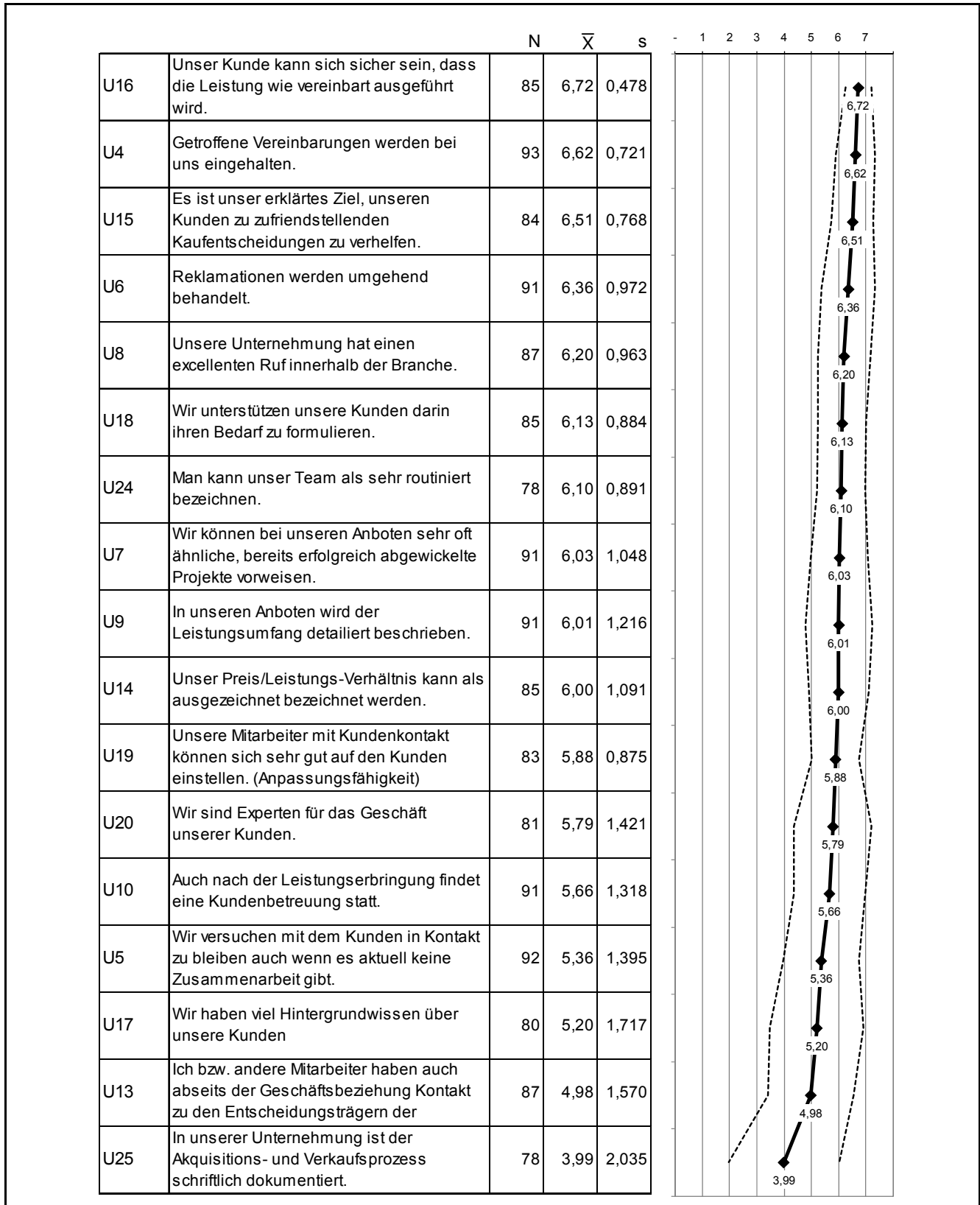


Abbildung 4-4: Fragen zu Erfolgsfaktoren Likert-Skala: 1-"trifft überhaupt nicht zu" bis 7-"trifft voll zu"

Zur Legende: „N“ bezeichnet die Anzahl der abgegebenen Antworten für diese Frage, „ $\bar{X}$ “ ist der Mittelwert der gegebenen Antworten, wobei 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bedeutet und 7 für „trifft völlig zu“ steht. 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 dicken schwarzen Punkte zeigen die Mittelwerte der einzelnen Fragen an und mit der strichlierten Linie wird die Standardabweichung dargestellt. Die Standardabweichung ist auch in der Tabelle unter der mit „s“ bezeichneten Spalte 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.

Bei den Fragen U3, U21 und U2 war keine Beantwortung mittels Likert-Skala möglich sondern die Angabe von Prozentpunkten. Folgende Abbildung zeigt die Antworten in Standard-Boxplot-Form. Nachdem die Antworten als Prozentwerte gegeben werden konnten, ist auch die Ordinate in Prozent dargestellt. Der dicke Strich innerhalb der Box zeigt den Median der Antworten, das obere und untere Ende der Box stellt das obere und untere Quartil dar; die Box entspricht damit dem Bereich, in dem 50% der Daten liegen.

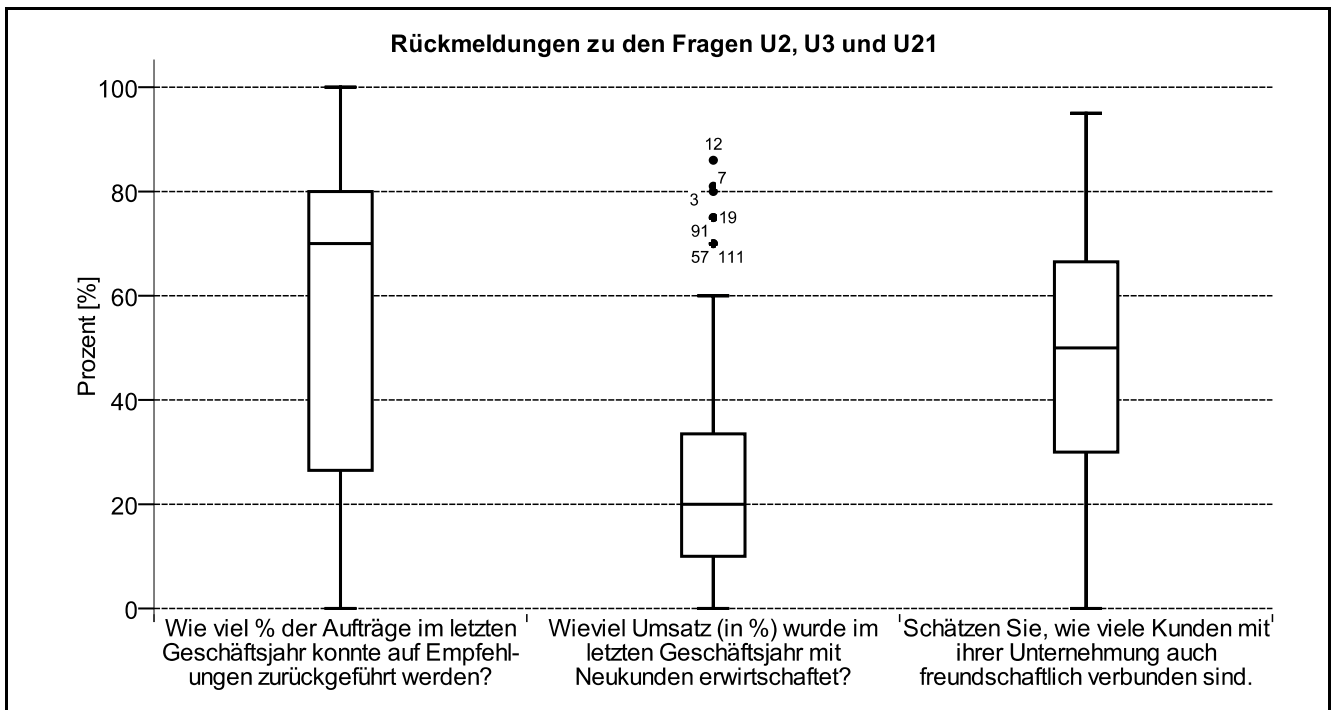


Abbildung 4-5: Boxplot zu den Fragen U2, U3 und U21

Ausreißer außerhalb der Fühler wurden mit Punkten dargestellt. Die Fallnummer ermöglicht die Identifikation.

Mit diesen Fragen wurden die Einflussfaktoren indirekt ermittelt. Die Einflussfaktoren wurden über diverse Items gemessen und setzen sich aus diesen zusammen. Als Beispiel: Für den Einflussfaktor „Persönliche Kontakte“ wurde ein Index aus den gewichteten Antworten zur Frage U13 und U21 gebildet.

Im weiteren Verlauf der Studie wird nicht rein mit den Antworten der Fragebögen gearbeitet sondern mit den zusammengesetzten Einflussfaktoren.

### 4.3 Unterschiede zwischen den erfolgreichen und den wenig erfolgreichen Unternehmungen

Die vorigen Darstellungen zeigen die Beantwortung der Fragen unabhängig vom Erfolg. In der folgenden Darstellung (Abbildung 4-6) wird die Auswertung für die Erfolgsfaktoren vorgenommen, diesmal getrennt für die Gruppe der erfolgreichen 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 Unternehmungen.

Diese Auswertung stellt den ersten Schritt dar. Im nächsten Schritt wurde 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 bei jenen Faktoren besonders groß ist, bei denen es um die Interaktion mit Kunden geht (persönliche Beziehung zum Kunden, Kenntnis des Kunden, Nachbetreuung des Kunden und Service).

Vier Fragen wurden von der Gruppe der erfolgreichen und der wenig erfolgreichen Unternehmungen im Mittel beinahe gleich bewertet. Interessanterweise sind zwei dieser Fragen jene mit den höchsten Mittelwerten. Es waren die Fragen, die auf das Vertrauen bzw. ein überzeugendes Leistungsversprechen abzielten (U16 und U4), die von derart vielen Teilnehmern mit „trifft völlig zu“ gewertet wurden. Die beiden anderen Fragen mit wenig Unterschied zielten auf die genaue Bedarfsermittlung und den Faktor „Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung“ ab.

Einzig der Faktor „Experten im Geschäft des Kunden“ wurde im Mittel von den wenig erfolgreichen Unternehmungen deutlich höher bewertet als von der Gruppe der erfolgreichen Unternehmungen.

Abbildung 4-6 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 nach der Differenz der beiden Mittelwerte gereiht. Die Skalierung wurde aus der Skalierung der einzelnen Fragen übernommen, d.h. 1 bedeutet „trifft überhaupt nicht zu“ beziehungsweise (---) und 7 steht für „trifft völlig zu“ oder (+++). Eine neutrale Ausprägung ist mit 4 gegeben.

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 zwischen dem Mittelwert der erfolgreichen Gruppe und dem Mittelwert der wenig erfolgreichen Gruppe (im Rahmen der siebenteiligen Likert-Skala).

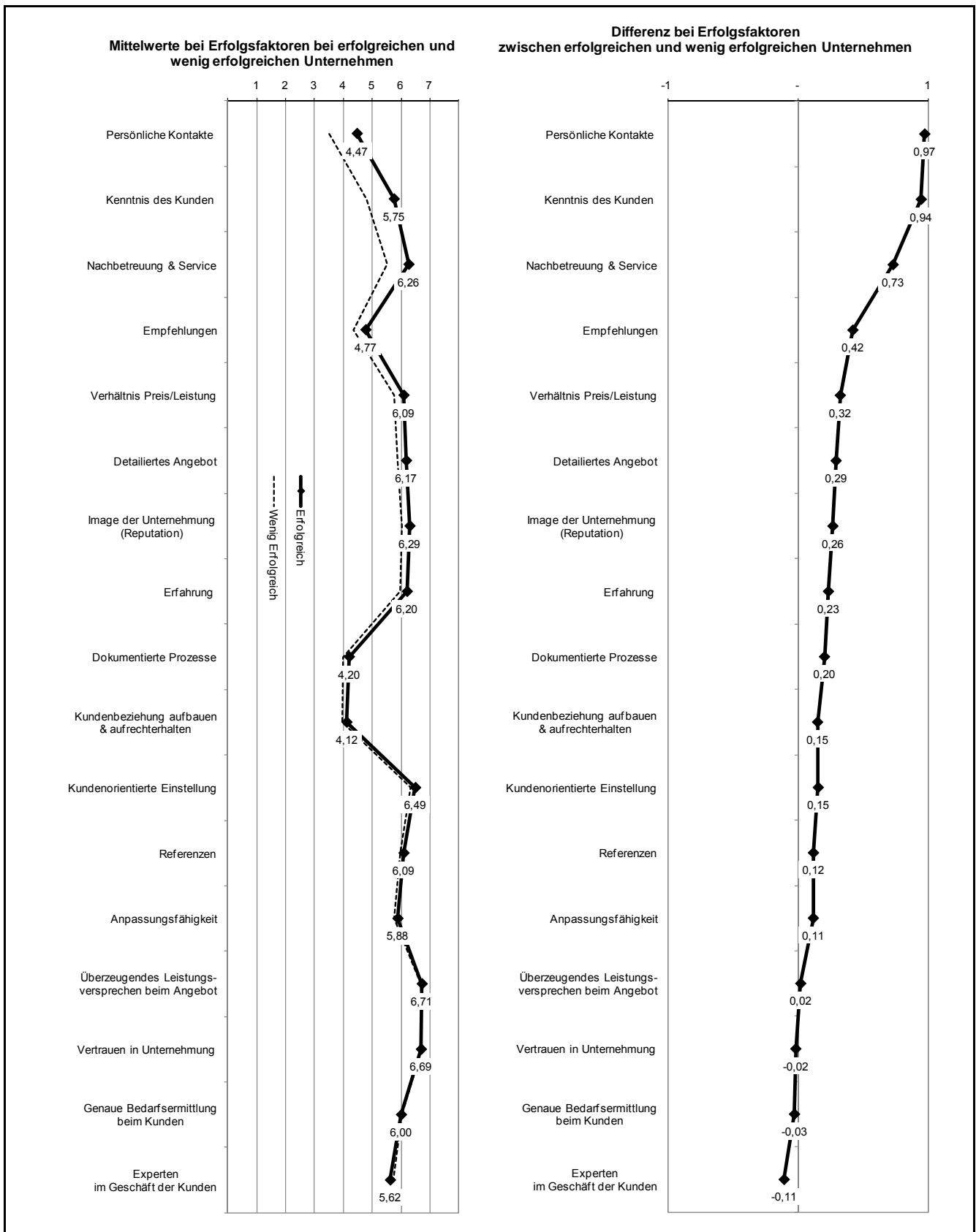


Abbildung 4-6: Mittelwerte Erfolgsfaktoren (Gruppe: Erfolgreich & Nicht E.-) & Unterschiede zw. den Gruppen

## 4.4 Unterschiedsanalyse

In der vorigen Abbildung sind die Unterschiede zwischen den Gruppen der erfolgreichen und der wenig erfolgreichen Unternehmungen abgebildet. Um zu überprüfen, ob die festgestellten Unterschiede auch statistisch signifikant sind, wurden diverse Tests gerechnet. Die Zusammenfassung der Ergebnisse für die TOP-10-Faktoren ist in folgender Abbildung dargestellt.

Faktor	Korrelationskoeffizient	t-Test U-Test	Ergebnis Regression
Referenzen	n.s.	n.s.	n.s.
Verhältnis Preis zu Qualität	0,152 <sup>+</sup>	n.s.	n.s.
Persönliche Kontakte	0,282 <sup>**</sup>	T(-3,111) <sup>**</sup> P=0,003	B=0,600* p=0,034
Erfahrung	0,171 <sup>+</sup>	n.s.	n.s.
Kundenorientierte Einstellung	n.s.	n.s.	n.s.
Vertrauen in Unternehmung	n.s.	n.s.	n.s.
Kenntnis des Kunden	0,176 <sup>+</sup>	U=359,000* z=-1,987 P=0,047	B=0,396 <sup>+</sup> P=0,091
Image / Reputation	n.s.	n.s.	n.s.
Nachbetreuung & Service	0,398 <sup>**</sup>	T(-3,320) <sup>**</sup> P=0,002	n.s.
Kundenbeziehung	0,231 <sup>*</sup>	n.s.	n.s.

**Abbildung 4-7: Statistische Tests / Hypothesenverifikation**

Bei der Überprüfung ist das Ergebnis des statistischen Tests mit dem höchsten Test-Niveau maßgebend (Regressionsanalyse).

### 4.4.1 Interpretation

Der Faktor „Persönliche Kontakte“ konnte in vollem Umfang bei allen gerechneten Verfahren bestätigt werden. Der Faktor „Kenntnis des Kunden“ konnte nur tendenziell bestätigt werden, da sich hier bei der Regressionsanalyse kein hoch signifikantes Ergebnis ergab.

Die anderen Faktoren brachten ein nicht signifikantes Ergebnis. Das bedeutet nicht, dass diese Faktoren unwichtig sind, jedoch kann aus dieser Stichprobe heraus ein signifikanter Unterschied zwischen den erfolgreichen und wenig erfolgreichen Unternehmungen mit statistischen Mitteln nicht bestätigt werden.

### 4.4.2 Regressionsanalyse

Bei dem vom Testniveau höchsten Test, der Regressionsanalyse, konnte nur mehr der Faktor »Persönliche Kontakte« einwandfrei und zwar in hoch signifikanter Weise bestätigt werden. In der folgenden Abbildung ist das Modell mit den TOP-10-Faktoren mit den jeweiligen Ergebnissen dargestellt.

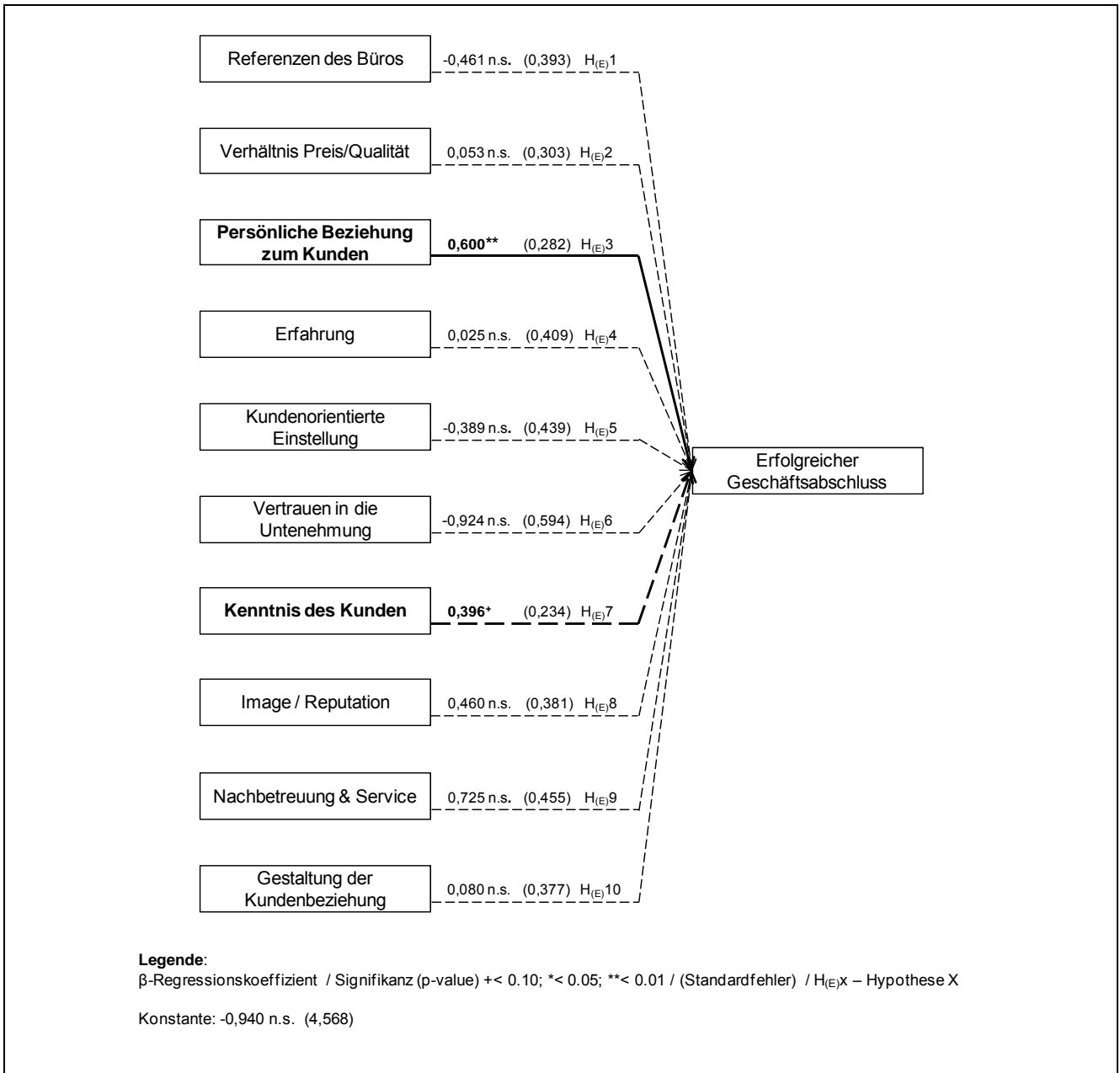


Abbildung 4-8: Grafische Darstellung des Ergebnisses der Regressionsanalyse (n=70)

In dieser Abbildung sind die zehn zentralen Faktoren abgebildet. Die nicht signifikanten Zusammenhänge sind mittels einer strichlierten Verbindung angezeigt, signifikante Verbindungen mit einem dicken Verbindungspfeil. Als erstes ist der Regressionskoeffizient (β) inkl. der Angabe, wie signifikant dieser Wert ist, angeführt, gefolgt von dem Standardfehler und der Nummerierung.

## 5 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

Nach umfangreichen statistischen Tests kann festgehalten werden, dass »Persönliche Kontakte« den zentralen Einflussfaktor darstellt. Auch die Einflussfaktoren »Nachbetreuung & Service« sowie »Kenntnis des Kunden« wiesen bei mehreren Testverfahren signifikante bis hoch signifikante Unterschiede auf. Das bedeutet, dass der gemessene Unterschied wahrscheinlich nicht durch Zufall entstanden ist.

Abseits des geplanten Untersuchungsziels kam es zu weiteren, 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“.

Abschließend kann gesagt werden, daß unabhängig davon, welcher statistische Test verwendet wurde, die Variable »Persönliche Kontakte« als der zentrale Einflussfaktor identifiziert wurde.

### Grenzen der Studie

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.

Empirisch untersucht wurden Bauingenieurdienstleistungen. Es wird vermutet, dass die Ergebnisse auch allgemein auf Ingenieurdienstleistungen, unabhängig vom Fachgebiet, übertragen werden können. Anhand der durchgeführten Empirie kann das aber nicht mit Sicherheit bestätigt werden. Des Weiteren war die Studie auf Österreich eingegrenzt.

Nachdem die Einflussfaktoren möglichst umfassend analysiert werden sollten, wurde eine höhere Betrachtungsebene für die Studie gewählt. Daher war es nicht möglich, tief ins Detail zu gehen, wie dies z.B. bei manchen „Salesperson Performance-Studien“ erfolgte, wo oftmals nur ein Faktor in all seinen Facetten untersucht wurde.

### Handlungsempfehlungen

Größere Unternehmungen haben dieser Studie nach weniger persönliche Kontakte zu ihren Kunden. Gerade persönliche Kontakte haben sich aber als zentraler Einflussfaktor für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss herausgestellt. Besonders Führungskräfte größerer Unternehmungen, in denen vieles strukturierter abläuft als in Kleinstunternehmungen, sollten ihren Mitarbeitern Freiraum geben, auch abseits der rein geschäftlichen Beziehung persönlichen Kontakt zu ihren Kunden aufzubauen und zu halten. Auch der tendenziell bestätigte Faktor „Kenntnis des Kunden“ zielt darauf ab.

Dass Geschäftsabschlüsse in diesem Bereich über Personen funktionieren und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der zentrale Dreh- und Angelpunkt sind kann auch an den Faktoren „Nachbetreuung und Service“ sowie „Kundenbeziehung“ gesehen werden und bestätigt den großen Einfluss der einzelnen Person.

„Humankapital gilt zunehmend als zentraler betrieblicher Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor.“<sup>27</sup> Diese allgemein gehaltene Aussage konnte auch für den speziellen Bereich der Geschäftsabschlüsse bei Ingenieurdienstleistungen bestätigt werden. In dieser Arbeit sind mehr als die Hälfte der neun bei der Korrelationsanalyse in Verbindung mit Erfolg bestätigten Faktoren mitarbeiterbezogen.<sup>28</sup> Daraus kann geschlossen werden, dass Kompetenzentwicklung bzw. Personalentwicklung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kundenkontakt zwingend notwendige Aufgaben in der Unternehmung sind.

Auch das Ergebnis, welchen Anteil Persönlichkeitsfaktoren für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss haben, unterstreicht die Bedeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und daraus abgeleitet die der Kompetenzentwicklung. Persönlichkeitsfaktoren sind im Bereich der privaten Vergabe zu durchschnittlich zwei Dritteln, bei öffentlicher Vergabe zu rund einem Drittel für einen erfolgreichen Geschäftsabschluß verantwortlich.

Ein Großteil der Ingenieurbüros kann in die Gruppe der Kleinst- und Kleinunternehmungen eingegliedert werden, jedoch haben gerade Kleinst- und Kleinunternehmungen im Bereich der Kompetenzentwicklung mit speziellen Problemen zu kämpfen. Diese Problematik wurde von den Unternehmungen bereits erkannt. Wie die empirische Untersuchung KAILER/STOCKINGER zeigt werden Maßnahmen in diesem Bereich gesetzt. Folgendes Zitat aus dieser Studie zeigt, welche Themen vor allem bei den Weiterbildungsmaßnahmen besetzt 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>29</sup>

Wenngleich dies bereits erkannt wurde, so zeigt diese Arbeit dass Weiterbildungsmaßnahmen betreffend Verkaufskompetenz auch im Bereich der Ingenieurdienstleistungen verstärkt werden sollten.

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 forcieren.

---

<sup>27</sup> KAILER, NORBERT (2001), S.11

KAILER, NORBERT; STOCKINGER, ALEXANDER (2007), S. 5: Es werden zunehmend „die betrieblichen Kompetenzressourcen als zentrale Wettbewerbsfaktoren eingestuft. Im ENSR Enterprise Survey aus dem Jahre 2002 schätzen zwei von drei Unternehmen betriebliche Kompetenzentwicklung als strategischen Erfolgsfaktor ein und berichten von einem deutlichen Zusammenhang zwischen Kompetenzentwicklung und Geschäftserfolg (ENSR 2003).“

<sup>28</sup> Aus der Korrelationsanalyse bestätigte Faktoren, gereiht nach der Stärke des Zusammenhangs zum Erfolg: Nachbetreuung & Service, Persönliche Kontakte, Kundenbeziehung gestalten und aufrechterhalten, Kenntnis des Kunden, Erfahrung;

<sup>29</sup> KAILER, NORBERT; STOCKINGER, ALEXANDER (2007), S.30



# Literaturquellen

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

BAUER, ULRICH: Prozessmanagement – Credo für neue Wettbewerbsstärke, in Bauer, Ulrich (Hrsg.): BWL-Schriftenreihe, Graz 2001, S. 19-38

BAUMGARTH, CARSTEN: Empirische Mastertechniken, Wiesbaden, 2009

BEREKOVEN, LUDWIG; ECKERT, WERNER; ELLENRIEDER, PETER Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 2006

BORTZ, JÜRGEN: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, Heidelberg, 2005

BRUHN, MANFRED: Marketing, Wiesbaden, 2004

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

DONALDSON, BILL: Sales Management, 2007

FAHRMEIR, LUDWIG: Statistik, Berlin [u.a.], 1997

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

GIESCHEN, GERHARD: SOS Neukunden - Erfolgreiche Akquise und Vertrieb für Freiberufler, Selbstständige und Freelancer in sieben Schritten, 2008

HEIMES, HEIKO: Verkaufsverhalten im Ausschließlichkeitsvertrieb der Versicherungsindustrie, 2009

HESSE, J; HUCKEMANN, MATTHIAS: Erfolgsfaktoren des Vertriebs, Münster, 2002

HUCKEMANN, MATTHIAS: Verkaufsprozess-Management, Neuwied [u.a.], 2000

HÜFFMANN, PETER Der Vertriebsingenieur, Berlin, 2001

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

KAILER, NORBERT: Betriebliche Kompetenzentwicklung, Wien, 2001

KAILER, NORBERT; STOCKINGER, ALEXANDER: Betriebliche Kompetenzentwicklung in Kleinbetrieben - Ergebnisse einer Unternehmensbefragung in Oberösterreich, Linz, 2007

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

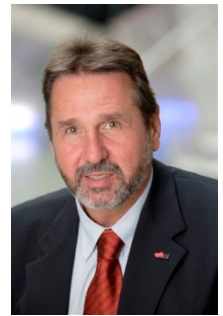
KOTLER, PHILIP: Marketing-Management, München [u.a.], 2007

- KRONE, PHIL: Steps on the way to sales success, in: Metal Powder Report, 9/2002, S. 12-12
- LANDON, KEN: Verkaufen - Wie Sie Kunden gezielt ansprechen und gute Verkaufsabschlüsse erzielen, 2010
- MEYER, MATTHIAS; SCHLOTTHAUER, TIM: Elevator Pitching - Erfolgreich akquirieren in 30 Sekunden, Wiesbaden, 2009
- 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
- MÜLLER, MICHAEL: Effektives Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt, Mannheim, 2009
- NEUNER, BERND: Marketing im Projektgeschäft, Graz, 2006
- 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
- POPP, MANUELA; ZWAHR, ANNETTE; Brockhaus-Enzyklopädie; Bibliographisches, Institut & F.A.Brockhaus AG; 7.7.2008; <http://www.brockhaus-enzyklopaedie.de/>
- POWERS, THOMAS L.; REAGAN, WILLIAM R.: Factors influencing successful buyer-seller relationships, in: Journal of Business Research, 12/2007, S. 1234-1242
- 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
- SCHNELL, RAINER: Methoden der empirischen Sozialforschung, München ; Wien, 2008
- SCHÖFFLER, MONA: Verkaufsgespräche in der Pflege, Hannover, 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
- 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
- SHOHAM, A. et al.: Market orientation and performance: A meta-analysis, in: Marketing Intelligence and Planning, 5/2005, S. 435-454
- 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.)
- WEYAND, GISO; MARTIN, MICHAEL: Elevator Pitch - Überzeugen in 30 Sekunden, Bonn, 2007
- WIENHOLD, DOREEN; EGELING, ALEXANDER: Vermarktung von Lösungen, 2008, Lehrstuhl für ABWL, speziell Unternehmensführung und Personalwesen, Freiberg

## DIE AUTOREN



Dipl.-Ing. Dr.techn. Paul Pfleger, war bis 2011 Universitätsassistent an der Technischen Universität Graz und hat sich im Zuge seiner Dissertation mit dem Thema Ingenieurdienstleistungen und dem Zustandekommen erfolgreicher Geschäftsabschlüsse beschäftigt.



Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer, Univ.-Professor für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der Technischen Universität Graz (nähere Informationen finden Sie unter [www.bwl.tugraz.at](http://www.bwl.tugraz.at) zu finden).



DDipl.-Ing. Dr.techn. Bernd M. Zunk ist Assistent Professor am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der Technischen Universität Graz. Seine und arbeitet derzeit in den Forschungsfeldern Industrial Marketing and Purchasing, Marketing Intelligence, Beziehungsmanagement sowie Vertriebscontrolling.



ISBN 978-3-85125-126-5



9 783851 251265