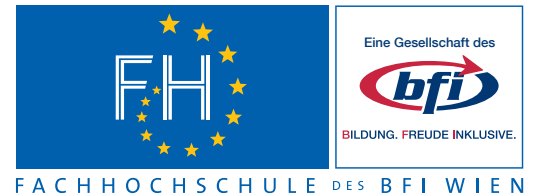


Study

by the University of Applied Sciences of bfi Vienna



Technischer Vertrieb

Panelstudie 2014

Status quo des technischen Vertriebs

Mai 2014

Mag. (FH)

Roman Anlanger

Studiengangsleiter Technisches Vertriebsmanagement,
Fachhochschule des bfi Wien

Prof. Dr.

Luis Barrantes

Studiengangskoordinator SEPM
Ruhr-Universität Bochum

Dipl.-Volksw. Mag.

Wolfgang A. Engel

Selbständiger Unternehmensberater, Wirtschaftstrainer,
Coach und Lektor an der
Fachhochschule des bfi Wien

Dipl.-Ing. Dr.

Roland J. Schuster

Stellv. Studiengangsleiter Technisches Vertriebsmanagement,
Fachhochschule des bfi Wien

Prof. Dr.

Gregor Weiche

Hochschule Aschaffenburg

Medien- und Kooperationspartner:



ISBN 978-3-902624-36-6



Project | NetWorld
...getting projects done

ein Service der EngineeringNetWorld AG



kapsch >>>



NAVAX®



@pdate.CRM

SIEMENS



Inhalt

1	Vorbemerkungen	7
2	Die Ergebnisse im Einzelnen.....	11
2.1	Wer sind die TeilnehmerInnen?	11
2.2	Für welche Unternehmen arbeiten die TeilnehmerInnen?.....	18
2.3	Produkte und Kundengruppen	23
2.4	Wie viel „Spaß“ macht die Arbeit?	24
2.5	Die konkrete tägliche Arbeit	33
2.6	Entlohnung und Incentives.....	42
2.7	Arbeitsplatzsicherheit – Unternehmensstatus.....	44
2.8	CRM: Customer Relationship Management.....	47
3	Abschlussbemerkungen	51
4	Über die Autoren.....	52
4.1	Fachhochschule des bfi Wien	52
4.2	Ruhr Universität Bochum	54
4.3	Hochschule Aschaffenburg	54
5	Literaturverzeichnis	55
6	Die teilnehmenden Forschungsinstitute.....	56
6.1	Das Studium „Technisches Vertriebsmanagement“ an der Fachhochschule des bfi Wien	56
6.2	Das Studium „Sales Engineering and Product Management“ an der Ruhr-Universität Bochum	58
6.3	Das Studium „Internationales Technisches Vertriebsmanagement“an der Hochschule Aschaffenburg	59
	ANHANG 1: Berufsbezeichnungen.....	60
	ANHANG 2: Vertriebsobjekte	63
	ANHANG 3: Akademische Titel	66
	ANHANG 4: Service & After Sales	68
	ANHANG 5: Kommunikationsmedien	71
	ANHANG 6: Sponsoren vom Studiengang „Technisches Vertriebsmanagement“ und Kooperationspartner der Panelstudie	72

Abstract

Im Jahr 2013 wurde zum nunmehr vierten Mal eine Online-Befragung von im (technischen) Vertrieb tätigen Personen im deutschen Sprachraum durchgeführt, heuer erstmals in Zusammenarbeit mit mehreren wissenschaftlichen Forschungsinstitutionen in Österreich und Deutschland.

Die Ergebnisse dieser Umfrage werden hier im Einzelnen dargestellt und teilweise – soweit vergleichbar – mit den Ergebnissen der Vorjahre verglichen.

Die Ausarbeitung der Befragung, die Interpretation der Ergebnisse sowie die Literaturrecherche wurden im Mai 2014 abgeschlossen.

Abschließend wird in einem Resumée ein Ausblick auf mögliche weitere Forschungsschritte gegeben.

In 2013 the 4th online survey with (technical) sales professionals in German-speaking countries was carried out - and for the first time in co-operation with several scientific research institutions both in Austria and Germany.

The detailed results of this study are presented here and – wherever possible - compared to the results of similar studies in previous years.

The analysis and interpretation of the survey results as well as the literature research was finished in May 2014.

In conclusion, possible further research activities are described in a future outlook.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kontaktierte potentielle InteressentInnen für die Onlinebefragung (Quelle: Eigenerstellung)	9
Tabelle 2: Studiengangseinführung Technischer Vertrieb (Eigene Darstellung)	17
Tabelle 3: Positive Faktoren der Arbeitszufriedenheit	27
Tabelle 4: Störfaktoren (Demotivatoren)	29

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Panel-TeilnehmerInnen 2008 – 2013 (Jahr der Befragung).....	8
Abb. 2: Fragebogen-Ausfüllzeiten	9
Abb. 3: Geschlechterverteilung	11
Abb. 4: Altersdurchschnitt 2008 – 2013	11
Abb. 5: Familienstand 2013.....	12
Abb. 6: Wohnsitz der Befragten.....	13
Abb. 7: Ausbildungen	13
Abb. 8: Tätigkeiten/Funktionen	14
Abb. 9: Nettogehalt	15
Abb. 10: Studiengang-Angebot	18
Abb. 11: Branchenzugehörigkeit.....	19
Abb. 12: Unternehmensgröße/MitarbeiterInnenanzahl	20
Abb. 13: Anzahl MitarbeiterInnen im Vertrieb.....	21
Abb. 14: Anzahl Außendienst-MitarbeiterInnen.....	21
Abb. 15: Zugehörigkeit zu einem Konzern	22
Abb. 16: Zugehörigkeit zu einem Konzern, Sitz der Zentrale.....	22
Abb. 17: Produktgruppen	23
Abb. 18: Arbeitszufriedenheit	24
Abb. 19: Arbeitszufriedenheit (Boxplot).....	25
Abb. 20: Arbeitszufriedenheit 2013, Einzelwerte	25
Abb. 21: Was gefällt?	26
Abb. 22: Störfaktoren	28
Abb. 23: Stellenwert des Vertriebs im Unternehmen	30
Abb. 24: Ansehen bei KundInnen nach Einschätzung der Befragten.....	30
Abb. 25: Wie gerne machen Sie den Job?.....	30
Abb. 26: Zufriedenheitsparameter Stellenwert, Ansehen, Jobakzeptanz	31
Abb. 27: Charakteristischer Ablauf einer Mitarbeiterbefragung, in Anlehnung an Landauer Institut für Organisationspsychologie (Vgl. Landauer Institut für Organisationspsychologie 2013, online)	32
Abb. 28: Regionale Zuständigkeit.....	33
Abb. 29: Verkauf von Serviceleistungen	34
Abb. 30: Eigene Service-Abteilung	34
Abb. 31: Eigene Service-Verkäufer.....	35
Abb. 32: Lernaufwand	35
Abb. 33: Ausbildungsvoraussetzungen	36
Abb. 34: Vorhandene Ausbildungsabschlüsse, Details	37
Abb. 35: Vorhandene Ausbildungen nach Oberbegriffen	37
Abb. 36: Kontakte pro Abschluss.....	38

Abb. 37: Kontaktmedien nach Wichtigkeit.....	39
Abb. 38: Wochenarbeitszeit (Durchschnitt).....	39
Abb. 39: Arbeitszeit – relativ zu KollegInnen.....	40
Abb. 40: Tätigkeiten-Verteilung	40
Abb. 41: Verkaufstrichter nach Ackerschott (Vgl. Acherschott 2001: 29)	41
Abb. 42: Entlohnungsmodelle im Technischen Vertrieb	42
Abb. 43: Incentives?	42
Abb. 44: Arten von Incentives.....	43
Abb. 45: Subjektive Einschätzung der zukünftigen Arbeitsplatzsicherheit.....	44
Abb. 46: Wie geht es Ihrem Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb?	44
Abb. 47: Zukunftserwartungen bez. des eigenen Unternehmens	45
Abb. 48: Wie geht es Ihrer Branche im Vergleich zur Gesamtwirtschaft?	45
Abb. 49: Zukunftserwartungen bez. der eigenen Branche.....	45
Abb. 50: Beurteilung der eigenen Branche	46
Abb. 51: Interne Vertriebsbeurteilung	46
Abb. 52: Externe Vertriebsbeurteilung (Kundensicht).....	46
Abb. 53: Beurteilungen in Schulnoten.....	47
Abb. 54: „Wie erfassen und dokumentieren Sie Kundendaten hauptsächlich?“	48
Abb. 55: CRM-Systeme und Unternehmensgröße	48
Abb. 56: Persönliche Nutzung von Kundendaten	49
Abb. 57: Nutzungshäufigkeit von Kundendaten	49
Abb. 58: CRM-Verbesserungsmöglichkeiten	50
Abb. 59: Unterstützung durch das CRM-System (Benotung).....	50

Abkürzungsverzeichnis

bfi	Berufsförderungsinstitut
d.h.	das heißt
et al.	et alii / et alteri (und andere)
f	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
FH	Fachhochschule
i.d.R.	in der Regel
TVM	Studiengang „Technisches Vertriebsmanagement“ der Fachhochschule des bfi Wien
u.a.	unter anderen/m
v.a.	vor allem
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
zB	zum Beispiel

1 Vorbemerkungen

Seit 2008 wird vom Studiengang "Technisches Vertriebsmanagement (TVM)" der Fachhochschule des bfi Wien eine Panelstudie zum Thema „Technischer Vertrieb“ durchgeführt, im Jahr 2013/2014 erstmals in Kooperation mit dem „Verein Deutscher Ingenieure (VDI)“ und der Ruhruniversität Bochum sowie der Hochschule Aschaffenburg.

In den Monaten März bis Juli 2013 fand zum inzwischen vierten Mal eine Befragung statt, die vom Studiengang „Technisches Vertriebsmanagement (TVM)“ der Fachhochschule des bfi Wien initiiert, betreut und ausgewertet wurde. Die Umfrage wurde mit Hilfe der internetbasierten Software *Lime Survey* durchgeführt.¹

Sowohl die Erarbeitung des Fragebogens als auch die Auswertung der generierten Daten erfolgte in Kooperation mit der Ruhruniversität Bochum, der Hochschule Aschaffenburg und dem Verein Deutscher Ingenieure (VDI).

Forschungsziele

Ziel dieser Forschung war die Erhebung des *Status quo* des (technischen) Vertriebs im deutschsprachigen Raum. Außerdem wurde angestrebt, durch einen Vergleich mit den Ergebnissen der vorhergehenden Studien mögliche Entwicklungen und Trends zu identifizieren.

Zusätzlich wurde zu folgenden Themen eine vergleichende Literaturrecherche durchgeführt:

- Hochschulausbildung: An welchen Hochschulen in Deutschland werden Vertriebsingenieure und Vertriebsingenieurinnen ausgebildet?
- Erfassung von MitarbeiterInnenzufriedenheit
- Effizienz und Verkaufstrichter: Warum sind so viele Kontakte für eine erfolgreiche Akquise notwendig?
- Zur Problematik von Entlohnung und Incentives in Unternehmen

Aufgrund der Tatsache, dass in der diesjährigen Studie Partner-Institutionen integriert waren, ergaben sich zusätzliche Fragen, die nicht in der bestehenden Zeitreihe abgebildet werden konnten.

Der derzeitige Stand ist, dass in den Jahren 2008 bis 2010 die Erhebungen in einem jährlichen Rhythmus durchgeführt wurden. Die hier vorliegende Studie erscheint nun mit einem vierjährigen Abstand. Es ist sehr erfreulich, dass nun eine Kooperation mit der Ruhruniversität Bochum, der Hochschule Aschaffenburg und dem Verein Deutscher Ingenieure (VDI) etabliert werden konnte. Es ist geplant die Befragung unter Beibehaltung dieser Kooperation in einem jährlichen Rhythmus durchzuführen.

Betreffend der Ergebnisse ist auffallend, dass trotz eines verlängerten Erhebungszeitraums und der Einbeziehung von Partner-Institutionen und der damit einhergehenden Erweiterung des befragten Personenkreises bei dieser Studie erheblich weniger Personen teilnahmen als bei jenen in den Vorjahren. Die folgende Abbildung zeigt die jeweiligen TeilnehmerInnenzahlen.

¹ Die Auswertung der Befragung, die Interpretation der Ergebnisse sowie die Literaturrecherche wurden im Mai 2014 abgeschlossen.

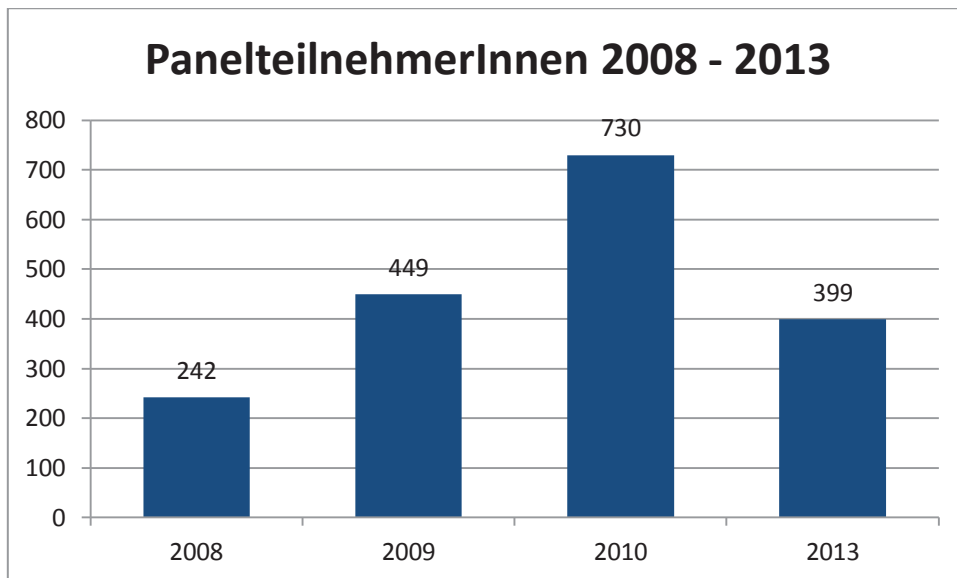


Abb. 1: Panel-TeilnehmerInnen 2008 – 2013 (Jahr der Befragung)

Quelle: Eigene Darstellung

Gründe für diesen Rückgang der TeilnehmerInnenzahlen sehen die Autoren vor allem in einer inflationären Verbreitung von Befragungen, die von zahlreichen Institutionen via Internet durchgeführt werden. Immer mehr Studierende verwenden für ihre Bachelor-, Master- und Doktorarbeiten zunehmend empirische Methoden, wobei sich Befragungen über Internetbasierte Software-Tools aufgrund von Zeit- und Kostenargumenten als besonders geeignet zu erweisen scheinen.

Besonders überraschend ist – nach Kenntnisnahme der unterschiedlichen Ausgangsparameter der 2013/2014er-Studie gegenüber den Vorjahren – die in einigen Fragen fast identische quantitative Ergebnissituation. Vor allem die demographischen Daten stimmen seit Jahren überein, was den Schluss nahelegt, dass die „Vertriebs-Community“ eine sehr homogene Menschengruppe darstellt. Egal, welche Stichprobe mit welcher Systematik auch gezogen wird, immer ergeben sich annähernd gleiche Ergebnisse.

Erstmals wurden in diese Untersuchung Parameter des Erhebungsprozesses einbezogen, um daraus für die Befragungen der kommenden Jahre Rückschlüsse auf Verbesserungspotentiale zu ermöglichen. Zum Beispiel wurde ausgewertet, wie lange die ProbandInnen zum Ausfüllen des Fragebogens tatsächlich benötigten, nachdem die Verfasser eine Zeit von 15 Minuten angenommen und im Einleitungstext angegeben hatten.

Im Durchschnitt dauerte es mehr als 17 Minuten, um den Fragebogen auszufüllen; darin enthalten sind allerdings auch diejenigen Personen, die die Befragung nur inkomplett absolviert haben. Es stellte sich heraus (vgl. Abb. 1), dass es fast 40% waren, die für das Ausfüllen des Fragebogens länger als 25 Minuten benötigt haben. Für die Autoren ergibt sich aus dieser Erkenntnis die Notwendigkeit, bei späteren Befragungen die Schätzungen in Bezug auf den Zeitaufwand entsprechend anzupassen bzw. den Umfang der Befragung zu reduzieren.

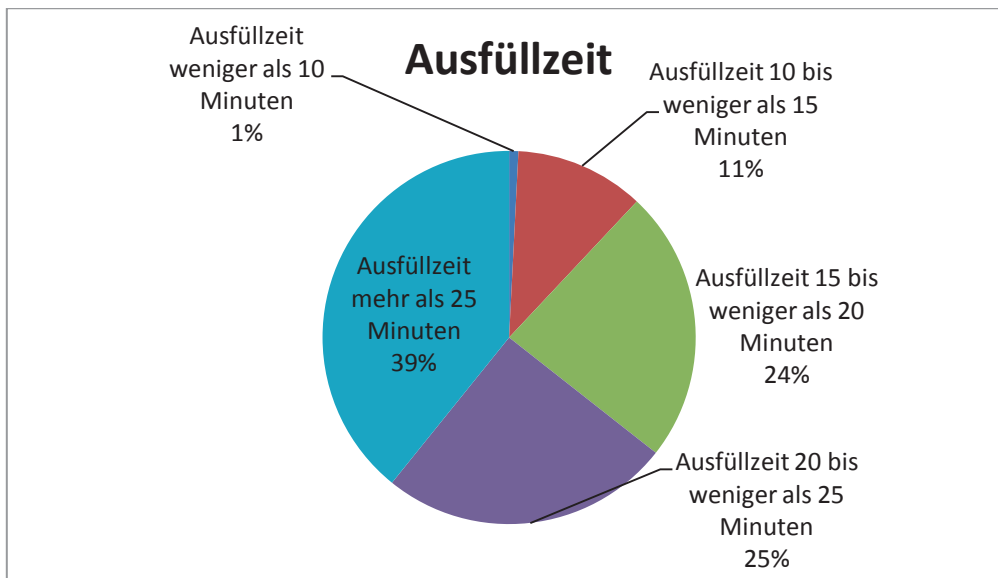


Abb. 2: Fragebogen-Ausfüllzeiten²

Ebenfalls untersucht wurde, an welchen Stellen im Falle eines Abbruchs dieser erfolgte. Dabei zeigte sich, dass es vor allem umfangreiche Auswahllisten waren, die einen Teil der Befragten die Beantwortung abbrechen ließ. Zum Beispiel war die Verwendung der NACE-Klassifikation für die Zuordnung des eigenen Unternehmens wahrscheinlich zu umfangreich, um sich „auf einen Blick“ auszukennen. Immerhin 35 Personen sind bereits in diesem frühen Befragungsstadium „ausgestiegen“. Daraus kann abgeleitet werden, dass in künftigen Befragungs-Designs einfachere Auswahllisten angewandt werden sollten.

Details zum Onlineversand für den empirischen Teil

Medium	Quelle	Anzahl Gruppenmitglieder	Aussende-Datum
XING-Gruppe „Technischer Vertrieb“	https://www.xing.com/de/communities/groups/technischer-vertrieb-ac48-1003665	3.152	16.03.2013
XING-Gruppe „Technischer Vertrieb“	https://www.xing.com/de/communities/groups/technischer-vertrieb-ac48-1003665	3.188	04.04.2013
VDI + Ruhr-Universität Bochum	http://www.akademie.rub.de/de/content/technischer-vertrieb	6.500	08.04.2013
jobs Personalberatung	http://www.jobs-personalberatung.com/	6.000	09.04.2013
Hochschule Aschaffenburg	http://www.h-ab.de/	131	03.05.2013
FH des bfi Wien	http://www.fh-vie.ac.at	142	30.07.2013

Tabelle 1: Kontaktierte potentielle InteressentInnen für die Onlinebefragung

Quelle: Eigenerstellung

Insgesamt wurden im Aussendungszeitraum (16.3.2013 bis 30.07.2013) 19.113 Personen angeschrieben. Dazu ist zu bemerken, dass die Mitglieder der XING-Gruppe „Technischer Vertrieb“ mittels Newsletter kontaktiert wurden. Die Erfahrung aus anderen Untersuchungen zeigt hier, dass der

² Diese und die folgenden Abbildungen sind aus den Ergebnissen durch die Autoren erstellt worden.

Newsletter nicht von allen Personen gelesen bzw. geöffnet worden ist. Aus dieser Aktion gab es einen Rücklauf von insgesamt 399 Fragebögen. Dies entspricht einer Responquote von 2,08 Prozent.

Ausblick

Die Untersuchungsergebnisse sollen dazu beitragen, die Lehrinhalte an Fachhochschulen bzw. Hochschulen gezielter an die betrieblichen Gegebenheiten von VertriebsmitarbeiterInnen anzupassen.

Insbesondere soll durch die länder- und Kooperation der unterschiedlichen Partner, die an diesem Forschungsprojekt mitgearbeitet haben, ein praxisnaher Einsatz von Wissenschaft verwirklicht werden. Gleichzeitig entspricht diese Kooperation der gelebten Vision eines vereinten Europa.

2 Die Ergebnisse im Einzelnen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Auswertung der einzelnen Fragen deskriptiv dargestellt und größtenteils in leicht fasslichen Graphiken präsentiert. Soweit möglich, werden die Ergebnisse mit denen der Vorjahre verglichen.

2.1 Wer sind die TeilnehmerInnen?

Noch immer scheint der (technische) Vertrieb massiv vom männlichen Geschlecht dominiert zu sein. Ähnlich wie in den Vorjahren lag auch dieses Mal der Frauenanteil bei den Befragten bei etwas mehr als 10%. Diesen praktisch gleich bleibenden Anteil aller vier Befragungsjahre zeigt die folgende Abb. 3.

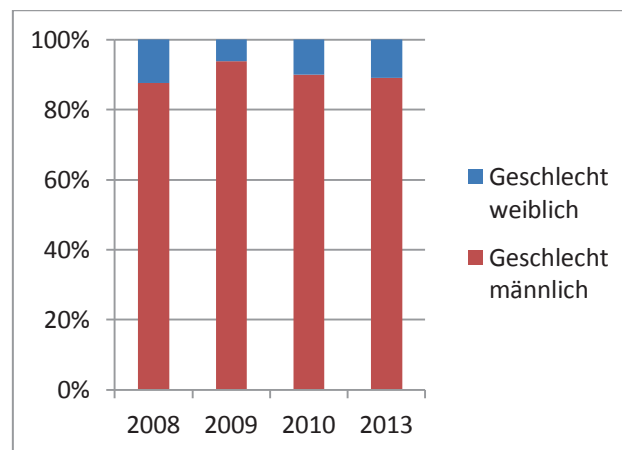


Abb. 3: Geschlechterverteilung

Der Altersdurchschnitt lag auch heuer wieder bei ca. 40 Jahren. Der jüngste Teilnehmer war 22 Jahre alt, der älteste 70. Die Daten der insgesamt vier Befragungsjahre zeigt die folgende Abb. 4.

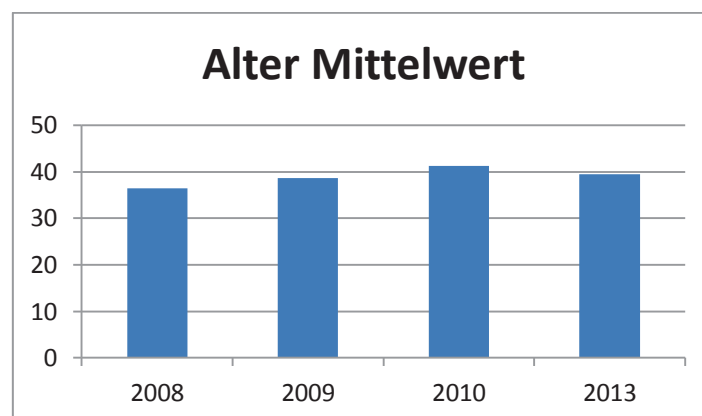


Abb. 4: Altersdurchschnitt 2008 – 2013

Auch bei dieser Untersuchung zeigt die Altersverteilung fast eine typische Gaußsche Normalverteilung.

Die Befragung fand – wie schon in den Vorjahren – ausschließlich in deutscher Sprache statt. Es ist trotzdem verwunderlich, dass über 95% der Befragten Deutsch als Muttersprache angaben. Das entspricht nicht der statistischen Erkenntnis, dass in Deutschland und Österreich bis zu 20% der Bevölkerung nicht-deutscher Muttersprache sind. Ob daraus die Aussage abgeleitet werden kann, dass Mitar-

beiter mit Migrationshintergrund im (technischen) Vertrieb praktisch nicht präsent sind, ist fraglich. Möglicherweise liegt die Tatsache der Überrepräsentanz von deutschen MuttersprachlerInnen in dieser Studie an der nicht-repräsentativen Methodik der Rekrutierung der BefragungsteilnehmerInnen.

Die außer „deutsch“ von einzelnen Personen angegebenen Muttersprachen waren italienisch, rumänisch, ungarisch, polnisch, russisch und persisch (farsi).

Bei den Antworten auf die Frage nach der Arbeitssprache im Unternehmen dominiert ebenfalls die deutsche Sprache. Ebenso wie in den Vorjahren ist aber auch englisch stark präsent. Oft wird unterschieden zwischen der Sprache im Arbeitsland (deutsch) und der Kommunikation auf internationaler Ebene (englisch).

Wie in den Vorjahresstudien wurde auch diesmal der Familienstand der Befragten erhoben. Die Ergebnisse zeigt die folgende Abb. 5.

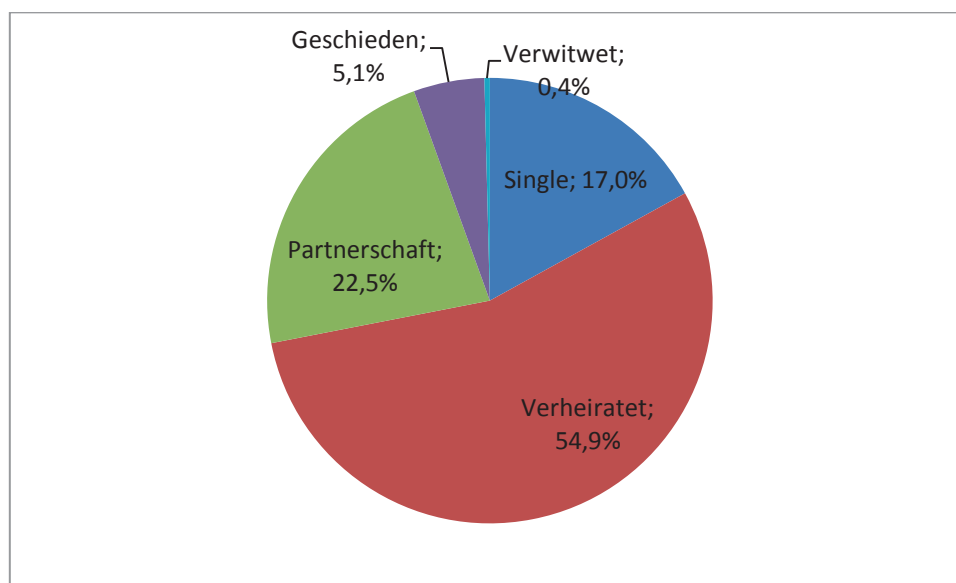


Abb. 5: Familienstand 2013

Addiert man die Ergebnisse „verheiratet“ und „in Partnerschaft“, kommt man auf einen Wert von mehr als drei Vierteln (77,4%) der Befragten, die in einer (stabilen) Beziehung leben. Mit 5,5% Geschiedenen/Verwitweten wird nur ein Drittel der in der Bevölkerung gemessenen Rate erzielt. Der Vertriebsberuf scheint also mit (stabilen) Beziehungen vereinbar zu sein. Es wäre interessant, hier mit vertieften Untersuchungen anzusetzen.

Bei der Frage nach Kindern im Haushalt ergibt sich dieselbe Zahl wie im Vorjahr: Etwa die Hälfte der Befragten hat Kinder. Die durchschnittliche Kinderzahl beträgt 1,77 (Vorjahr: 1,78). Auch das ist ein Indikator für überdurchschnittlich „bürgerliche Verhältnisse“ in den Vertriebler-Haushalten.

Bei der überwiegenden Mehrzahl der Befragten sind Geburtsland und aktuelles Arbeitsland sowie Staatsbürgerschaft identisch. Nur wenige haben eine in Richtung Globalisierung weisende Mehrfach-Identität.

Wo die Befragten jeweils ihren Standort haben, zeigt im Detail die folgende Abbildung Abb. 6.

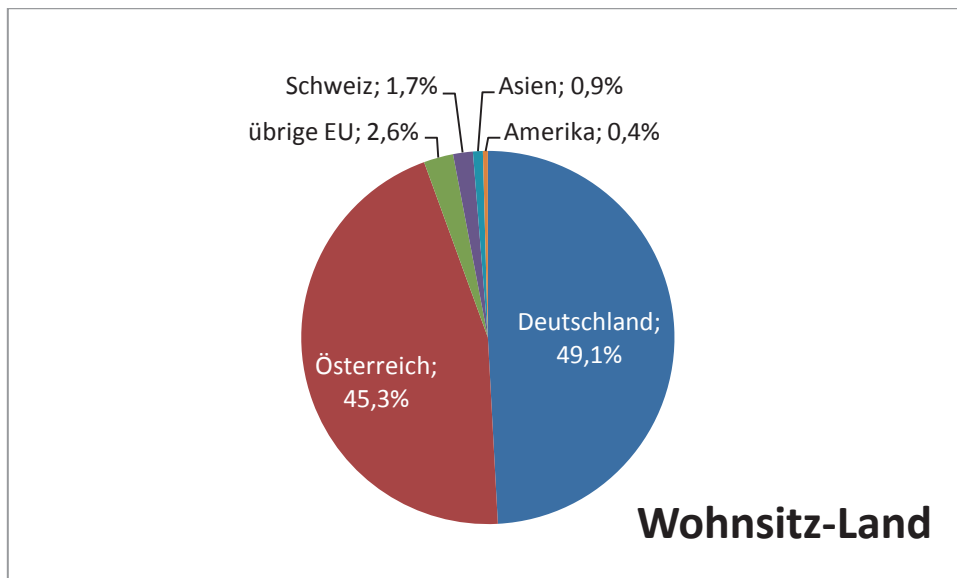


Abb. 6: Wohnsitz der Befragten

Bei der Ausbildung der BefragungsteilnehmerInnen dominiert eindeutig die technische Ausbildung, sei es an einer Fachhochschule (Spitzenreiter mit 22%), einer BBHS³ (15%), einer Universität (14%), in einer Lehre (14%) oder in einer Meisterschule (4%).

Die führende Position der technischen Fachhochschulausbildung liegt nicht zwangsläufig an deren tatsächlicher hoher Verbreitung im (technischen) Vertrieb. Hier spielt auch die Tatsache eine Rolle, dass die Netzwerke der Initiatoren in diesem Bereich besonders dicht besetzt sind.

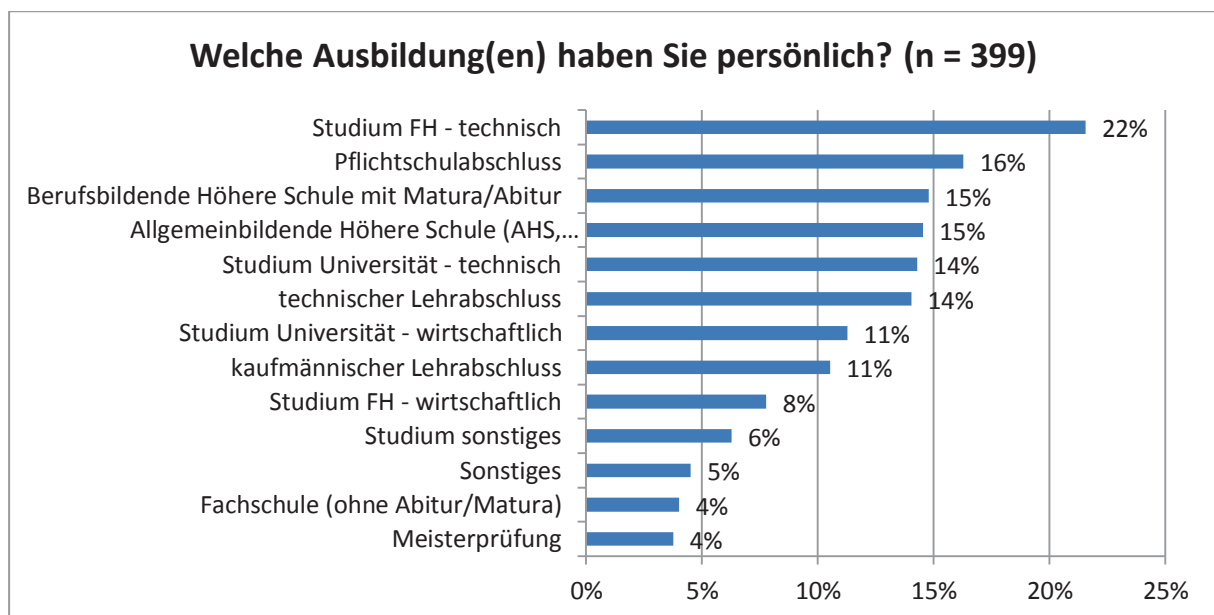


Abb. 7: Ausbildungen

Die wirtschaftlichen Ausbildungen liegen dahinter deutlich zurück, erst recht die allgemeinbildenden wie zB AHS⁴ oder sonstiges Studium.

³ BBHS = Berufsbildende Höhere Schule

⁴ AHS = Allgemeinbildende Höhere Schule, zB Gymnasium

Das insgesamt hohe Ausbildungsniveau im (technischen) Vertrieb zeigt die Tatsache, dass fast die Hälfte der Befragten (48,2%) über einen akademischen Abschluss mit entsprechendem Titel verfügt.⁵

Die Antworten auf die Frage nach der Haupt-Tätigkeit zeigen deutlich unterschiedliche Ergebnisse als in den Vorjahren. Zwar dominieren noch immer die AußendienstlerInnen deutlich (42% gegenüber 61% in 2010), doch könnte dieser scheinbare Rückgang daran liegen, dass in diesem Jahr eine leicht veränderte Nomenklatur verwendet wurde und dass andere Befragungsteilnehmer erreicht wurden. Die folgende Abbildung 7 zeigt die Verteilung, wobei Mehrfachnennungen möglich waren, was ein Hinweis darauf ist, dass im Vertrieb die Aufgaben breit gestreut sind. So hat zB ein Vertriebsleiter meist auch eigene Außendienstaufgaben, dh er hat ein eigenes Verkaufsgebiet bzw. eigene Kundengruppen, die er zusätzlich zu seiner Leitungsaufgabe betreut.

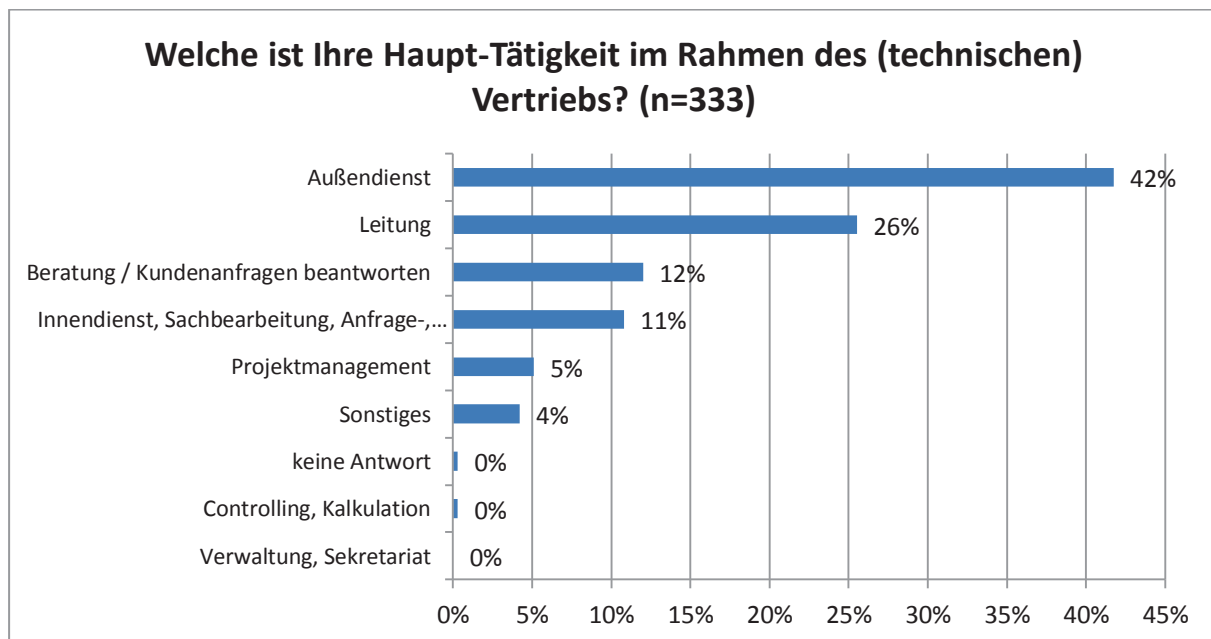


Abb. 8: Tätigkeiten/Funktionen

Beim Vergleich mit den Vorjahren fällt auf, dass in 2013 deutlich weniger TeilnehmerInnen aus dem Innendienstbereich kommen. Die Bereiche „Leitung“ (40%), „Sachbearbeitung etc.“ (33%) und „Controlling“ (15%) waren zB in 2010 noch deutlich stärker vertreten. Woran das liegt, kann nur vermutet werden: Entweder wurden heuer weniger Personen aus diesen Gruppen erreicht (wofür es aber keine Anhaltspunkte gibt), oder es liegt an einer steigenden Arbeitsbelastung dieser Personen, die es nicht erlaubt, an solchen „Spielereien“ wie einer Umfrage teilzunehmen. Die Autoren neigen zu letzterer Hypothese, die in allfälligen kommenden Studien überprüft werden sollte.

Eine Liste der Berufsbezeichnungen (offene Frage; eigene Formulierungen und Schreibweisen der Interviewten) findet sich im Anhang 1.

Die TeilnehmerInnen dieser Studie sind in vielen Fällen „alte Hasen“: Der Median der Jahre der bisherigen Berufstätigkeit liegt bei 20 Jahren (2010: 28,5 Jahre). Das Spektrum reicht dabei vom Berufsanfänger (Arbeitsbeginn 2013) bis zu einer Berufsdauer von 50 Jahren. Die Verteilung folgt nicht ganz einer Normalverteilung, da es zu einem leichten Überhang „jüngerer“ Berufsjahrgänge (bis 20 Jahre Berufserfahrung) kommt. Insgesamt kann aber festgehalten werden, dass im (technischen) Vertrieb eine lange Berufserfahrung vorliegt, was sicher ein wichtiges Charakteristikum dieses Segments ist.

⁵ Eine Liste der von den Befragten genannten Titel findet sich im Anhang 3.

Auch das Merkmal „Dauer der Firmenzugehörigkeit“ weist einen relativ hohen Mittelwert von 11,5 Jahren auf, was auf den ersten Blick nach überdurchschnittlicher Firmentreue aussieht. Bei einem Median von 4,0 Jahren (identisch mit dem Jahr 2010) zeigt sich aber doch nur eine durchschnittliche Firmenzugehörigkeit, die durch einige überdurchschnittlich langgediente Ausreißer zu einer rechtsschiefen Datenverteilung führt. Daraus kann geschlossen werden, dass die Firmenwechselhäufigkeit im Vertrieb ein durchschnittliches Niveau hat, wobei es aber bei einigen Personen zu überdurchschnittlich hoher Firmentreue kommt.

Etwas anders schauen die Ergebnisse aus, wenn man sich die Dauer der Tätigkeit im Vertrieb anschaut. Hier liegt der Median bei 13 Jahren (2010: 10 Jahre), was bedeutet, dass die Hälfte der Befragten seit 13 Jahren und mehr im Vertrieb tätig sind. Der Mittelwert von 9,5 Jahren weist allerdings auf eine linksschiefe Verteilung der Daten hin, was heißt, dass nicht wenige Personen erst seit kurzer Zeit in diesem Bereich tätig sind.

Angaben zu ihrem persönlichen Netto-Monatsgehalt machten 230 von 399 Personen (57,6%). Es ist wahrscheinlich als Folge einiger bereits referierter Parameter (Alter, Funktion, Berufsdauer, Firmenzugehörigkeit, Ausbildungsniveau) zu interpretieren, dass das angegebene Monatsgehalt relativ hoch ist. Der Mittelwert liegt bei 4.500 EUR. Die entsprechenden Daten aller vier Erhebungsjahre zeigt die folgende Abb. 9.

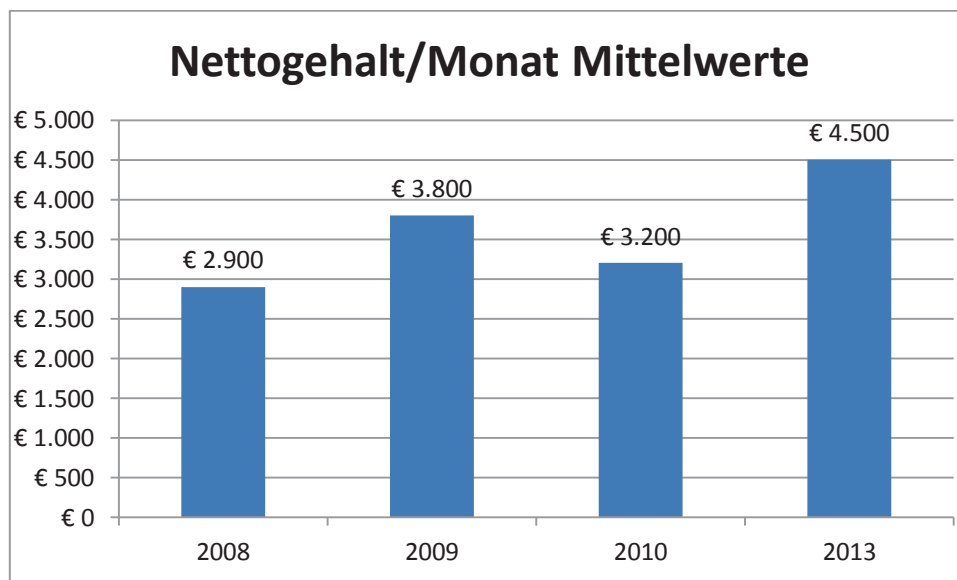


Abb. 9: Nettogehalt

Die Graphik suggeriert eine deutliche Gehaltssteigerung seit der letzten Befragung 2010. Dass es diese tatsächlich in diesem Ausmaß gegeben hat, wird von den Autoren stark in Zweifel gezogen. Dafür sprechen einige Gründe:

- Die Steigerung von 2010 auf 2013 beträgt 40,6%, also 12,0% pro anno. Das scheint als Durchschnittswert nicht realistisch und entspricht auch nicht den bekannten Lohnsteigerungsraten. Es gibt keinen Grund anzunehmen, dass der Vertrieb so überdurchschnittlich hinzugewonnen hat.
- Dasselbe gilt für den 2010 registrierten scheinbaren Rückgang um 15,8%, der ebenso in der Wirklichkeit nicht stattgefunden haben dürfte.
- Bei Durchsicht der Rohdaten im Einzelnen zeigt sich, dass die von den TeilnehmerInnen angegebenen Werte immer sehr „runde“ Zahlen sind, was bei Nettogehältern eher nicht der Fall ist. Es ist denkbar, dass hier Netto- mit Bruttozahlen verwechselt wurden.
- Errechnet man zusätzlich zum Mittelwert den Median, zeigt sich ein realistischeres Bild; dieser beträgt exakt 3.000 EUR, was auch dem Modalwert entspricht. Es ist plausibel anzunehmen,

dass die Hälfte der Befragten weniger und die andere Hälfte mehr als diese 3.000 EUR pro Monat bekommt.

- Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass ein (Groß-) Teil der BefragungsteilnehmerInnen die Höhe ihres Gehaltes ein wenig besser dargestellt hat, als sie tatsächlich ist. Die psychologischen Gründe dahinter könnten in der Tatsache liegen, dass VertriebsmitarbeiterInnen tendenziell dazu neigen, Dinge in sehr positivem Licht darzustellen und so auch das eigene Gehalt nach außen hin besser erscheinen zu lassen, als es in Wirklichkeit ist. Diese Hypothese ist allerdings durch keine der hier erhobenen Daten belegt, müsste also in weiteren, eher qualitativen Studien hinterfragt und untersucht werden.

Alles im Allem ist diese Studie wohl nicht geeignet, die Frage schlüssig zu beantworten, wie hoch das tatsächliche Einkommen dieser Zielgruppe ist. Außerdem handelt es sich, wie die Daten zeigen, um hinsichtlich verschiedener Parameter (Branche, Unternehmensgröße, Verantwortungsbereich, Hierarchieebene, Alter, Ausbildungsniveau etc.) so inhomogene Untergruppen und Individuen, dass eine allgemeine Aussage zu einem Durchschnitts- bzw. Median-Gehalt wohl sinnlos wäre.

Vor allem eignet sich diese Studie nicht dazu, dass einzelne LeserInnen ihr eigenes Gehalt an den erhobenen Werten kalibrieren, um zu entscheiden, ob dieses angemessen ist. Dafür gibt es besser geeignete und diesbezüglich validere Untersuchungen.⁶

Im Übrigen wird das Thema „Vergütung“ im späteren Verlauf dieser Publikation erneut detailliert angesprochen (vgl. Kap. 2.6).

Hochschulausbildung

An welchen Hochschulen können in Deutschland Vertriebsingenieure ausgebildet werden?

Die nachstehende Tabelle präsentiert das jeweilige Jahr, in dem die Hochschulen in Deutschland einen Studiengang mit Schwerpunkt Technischer Vertrieb erstmals angeboten haben. Die Jahreszahlen wurden dafür der Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland, der ZEvA⁷, hochschuleigenem Informationsmaterial und über die Ermittlung der ersten Prüfungsordnung des Studiengangs entnommen. Dabei wird unterteilt, in welchem Jahr die jeweilige Hochschule ihren Studiengang mit einem Abschluss anbot und wie viele Studienangebote insgesamt in jedem Jahr vorlagen.

⁶ Für Österreich ist soeben die „Gehaltsstudie Verkauf 2013“ erschienen. Details und Anfragen siehe www.jobs-personalvermittlung.com (Ansprechpartner: Mag. Peter Marsch). Für Deutschland gibt es auf www.gehaltsvergleich.com interessante Daten, die v.a. zeigen, wie breit das Spektrum der Gehälter sogar bei exakt gleich benannten Vertriebsfunktionen sein kann.

⁷ ZEvA = Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur;
Vgl. <http://www.akkreditierungsrat.de/>

In den Feldern ohne Angabe wird das jeweilige Studium nicht angeboten.

Hochschule	Bachelor-Einführung	Master-Einführung
FH Aachen	2009	-
HS Aalen	2005	2009
HS Aschaffenburg	2007	-
FU Berlin	-	2005
Ruhr-Uni Bochum	2003	2003
HS Bremen	2005	-
EuFH Brühl	2008	-
BA Eisenach	2006	-
HS Furtwangen	2013	2001
TH Mittelhessen/Friedberg	2008	2011
HS Hannover	2005	-
HS Heilbronn	2006	2006
FH Kaiserslautern	2007	2008
HS Karlsruhe	2009	2009
FH Kiel	2002	-
HS Konstanz	2002	2006
HS Landshut	2010	2010
DHBW Mosbach	2003	2011
HS München	2007	2007
HS Rosenheim	2009	2004
FH Soest	2006	-
HS Wismar	-	2012
HS Wolfenbüttel	2011	-

Tabelle 2: Studiengangseinführung Technischer Vertrieb

Quelle: Eigenerstellung

Das Angebot des Masterstudiengangs mit dem Schwerpunkt Vertriebsingenieur hat sich in Deutschland noch nicht so stark entwickelt, wie die hier dargestellte Tabelle 2 zeigt.

So bot erstmals die Hochschule Furtwangen im Jahre 2001 den Studiengang *Sales & Service Engineering* mit dem Abschluss *Master of Business Administration* an und tut dies bis heute, wodurch eine Vorreiterrolle eingenommen wird.

Ein Jahre später, im Jahre 2002, wurde von der Fachhochschule Kiel der Bachelorstudiengang Internationales Vertriebs- und Einkaufsingenieurwesen und an der Hochschule Konstanz ebenfalls ein Bachelorstudiengang im Bereich Wirtschaftsingenieurwesen/Maschinenbau geschaffen und somit der Markt an Angeboten erweitert.

Im darauffolgenden Jahr 2003 erfuhr das Studienangebot einen ansehnlichen Aufschwung aufgrund zweier weiterer Einführungen durch die Ruhr-Universität Bochum und die Duale Hochschule Baden-Württemberg Mosbach. Einen Höhepunkt mit jeweils fünf Neuzugängen erfuhr der Markt an Studiengängen in den Jahren 2006 und 2009, was durch die nachfolgende Abbildung (Abb. 10) verdeutlicht wird.

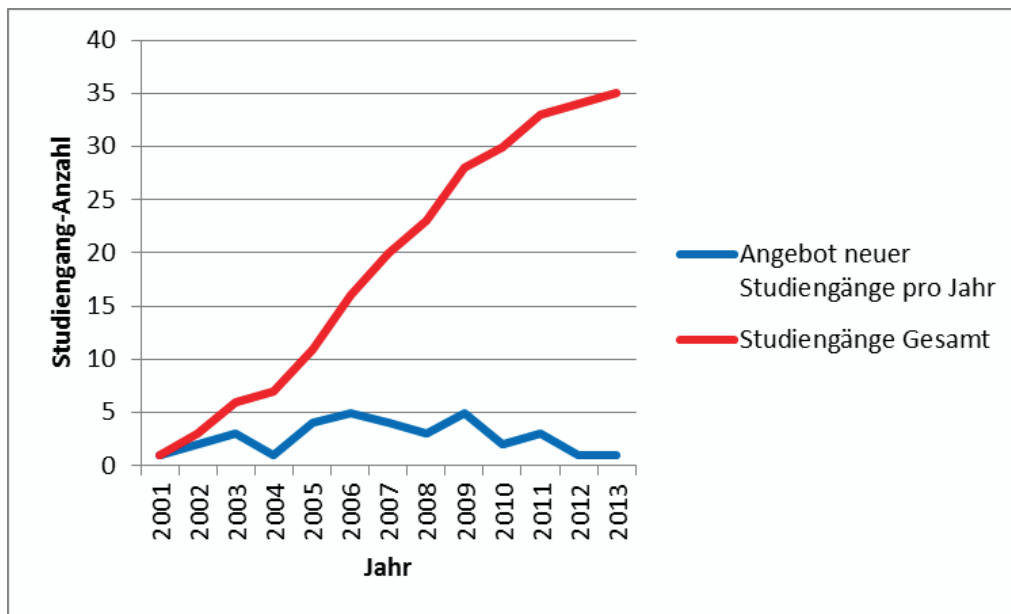


Abb. 10: Studiengang-Angebot

Quelle: Eigenerstellung

In den Jahren 2005 bis 2011 kamen durchschnittlich zwei neue Angebote im Bereich Bachelor und Master hinzu. Das Jahr 2012 markiert mit nur einem neuen Studiengang ein Tief nach dem Hoch der vorigen Jahre, was deutlich durch das Absinken der Linie für die gesamte Anzahl an Studiengängen in der Abb. 10 erkennbar ist.

Diese Entwicklung lässt darauf schließen, dass die Nachfrage nach einem Studium zum Vertriebsingenieur ab 2001 kontinuierlich anstieg und die Hochschulen dieser Entwicklung durch die Einführung neuer Studiengänge gerecht werden wollten (Vgl. Akkreditierungsrat 2014, online).

2.2 Für welche Unternehmen arbeiten die TeilnehmerInnen?

Wie in den Vorjahren wurde die Branchenzugehörigkeit auch 2013 wieder über die NACE-Systematik⁸ abgefragt. Die Ergebnisse lassen sich aus der folgenden **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** ablesen.

⁸ Die Systematik der Wirtschaftszweige in der EU wird mit NACE abgekürzt („Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté Européenne“).

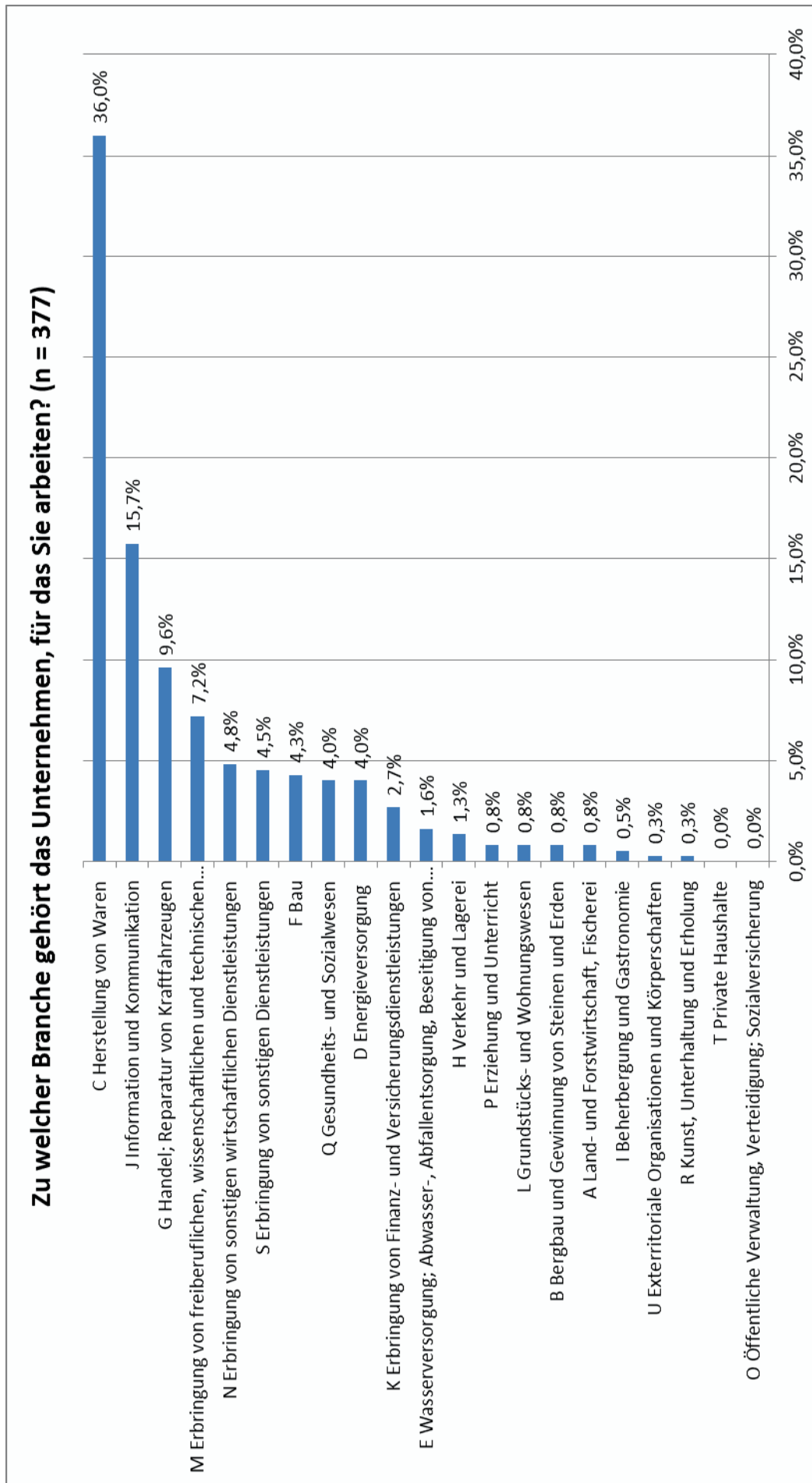


Abb. 11: Branchenzugehörigkeit

Bei den Branchen, deren MitarbeiterInnen in dieser Studie vertreten sind, sind die führenden Hauptkategorien:

- Produktion von Waren (C) mit 36% (2010: 27%), davon
 - Maschinenbau (
 - elektrische Ausrüstungen (Abt. 27 – 10%)
 - Metallerzeugnisse (Abt. 24 – 9%)
- Information und Kommunikation (J) mit 15,7% (22%) sowie
- Handel inkl. Kfz-Reparatur (G) mit 9,6% (9,5%).

Danach folgen drei Dienstleistungs-Branchen

- Freiberufliche Dienstleistungen (M)⁹ mit 7,2% (2010: 10,5%),
- Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (N)¹⁰ mit 4,8% (6%) sowie
- Sonstige Dienstleistungen (S)¹¹ mit 4,5% (10,2%).

Der Branchenmix hat sich also seit den früheren Erhebungen nicht sehr wesentlich geändert. Es sind klarerweise vor allem diejenigen Branchen vertreten, die sich traditionell durch das Vorhandensein von Vertriebsstrukturen, vornehmlich im B2B-Bereich, auszeichnen. Dass dazu auch verstärkt Dienstleistungsbranchen getreten sind, ist nicht neu und in allen bisherigen Erhebungen dieses Panels zu lesen.

Was die Anzahl der MitarbeiterInnen im Unternehmen – eine Maßzahl für die Unternehmensgröße – betrifft, zeigt sich das Ergebnis der bisherigen vier Erhebungswellen in folgender Abb. 12.

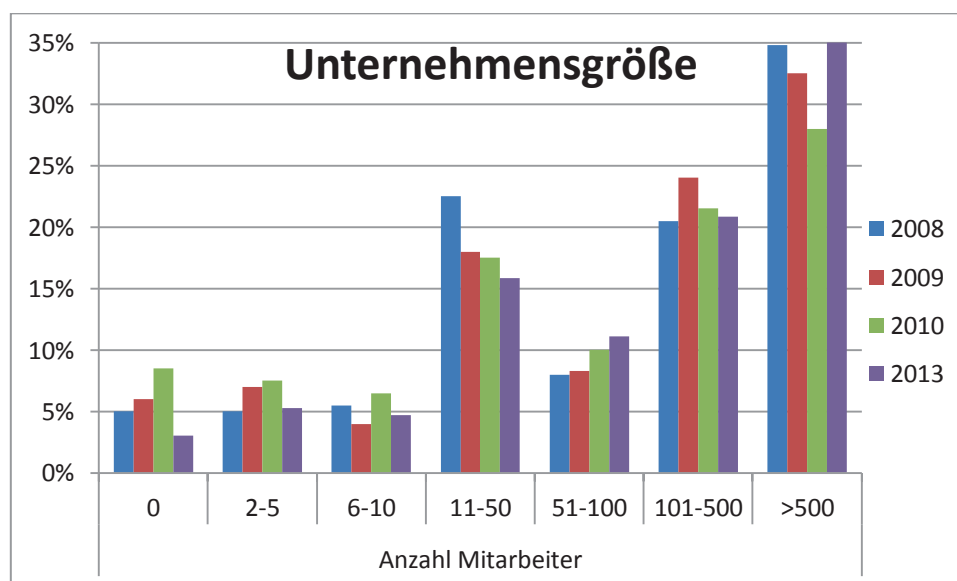


Abb. 12: Unternehmensgröße/MitarbeiterInnenanzahl

Wie man sieht, ist die Besetzung der einzelnen Größenklassen über die Jahre ziemlich konstant geblieben. Der im Jahr 2010 festgestellte Trend des Rückgangs der Großunternehmen mit über 500

⁹ Die NACE-Abteilung heißt vollständig „Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen“ und umfasst Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Architektur- und Ingenieurbüros; technische, physikalische und chemische Untersuchungen; Forschung und Entwicklung; Werbung und Marktforschung.

¹⁰ Die NACE-Abteilung heißt vollständig „Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen“ und umfasst Vermietung von beweglichen Sachen, Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften, Reisebüros und -veranstalter, Wach- und Sicherheitsdienste sowie Detekteien, Gebäudebetreuung; Garten- und Landschaftsbau, Sekretariats- und Schreibdienste, Copy-Shops, Call-Centers, Messe-, Ausstellungs- und Kongressveranstalter, Inkassobüros und Auskunfteien.

¹¹ „Erbringung von sonstigen Dienstleistungen“: Interessenvertretungen sowie kirchliche und sonstige religiöse Vereinigungen (ohne Sozialwesen und Sport); Reparatur von Datenverarbeitungsgeräten und Gebrauchsgütern; Wäscherei und chemische Reinigung; Frisör- und Kosmetiksalons; Bestattungswesen; Saunas, Solarien, Bäder.

Mitarbeitern stellt sich unter den aktuellen Zahlen als Fehlschluss heraus; hier hat es sich wohl um eine eher zufällige Verschiebung der TeilnehmerInnenzahlen gehandelt. Für wirkliche Trendaussagen reicht auch in diesem Punkt die Methodik dieser Studie vorerst nicht aus.

Ähnlich verhält es sich bei der Anzahl der MitarbeiterInnen im Vertrieb, wie die folgende Abb. 13 zeigt.

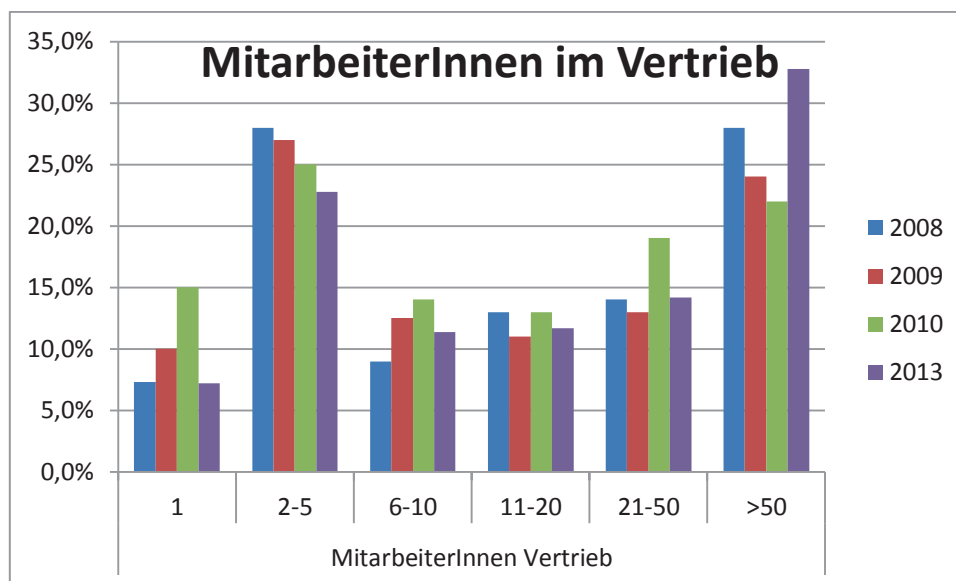


Abb. 13: Anzahl MitarbeiterInnen im Vertrieb

Auch hier geht es nicht um die Feststellung von Entwicklungstrends, sondern darum, dass offensichtlich in den unterschiedlichen Größenklassen keine gravierenden Änderungen passieren. Es bleibt bei zwei klaren Schwerpunkten: Zum einen gibt es eine Häufung bei den kleinen Unternehmen mit bis zu fünf VertriebsmitarbeiterInnen, zum anderen die Großunternehmen mit mehr als 50, teilweise mehr als 100 VertriebsmitarbeiterInnen. Auch für dieses Erhebungsmerkmal gilt, dass der in der Vorerhebung scheinbar festgestellte Trend der Zunahme der EPU's und der Abnahme der Großteams ein Schein-Effekt gewesen sein dürfte, der durch die aktuellen Zahlen keine Bestätigung erfährt.

Die Verteilung der Zahl der AußendienstmitarbeiterInnen im Unternehmen zeigt für die aktuelle Studie 2013 die folgende Abb. 14.

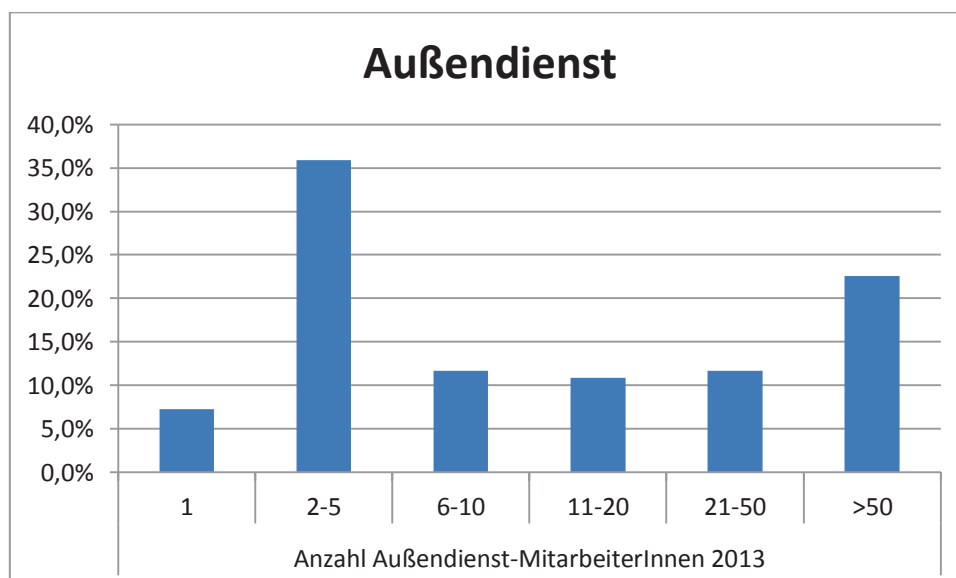


Abb. 14: Anzahl Außendienst-MitarbeiterInnen

Auch hier gilt, dass die Größenordnungen der einzelnen Kategorien gut mit den Vorjahresergebnissen übereinstimmen, so dass auf deren Darstellung hier verzichtet wird. Wieder zeigen sich die Schwerpunkte bei kleinen sowie bei sehr großen Teams.

Etwa die Hälfte der TeilnehmerInnen sagen, dass ihr Unternehmen zu einem Konzern gehört, wie die folgende Abb. 15 zeigt.

Zu mehr als 60% gehören diese Konzerne ausländischen Eigentümern, zu 40% inländischen.



Abb. 15: Zugehörigkeit zu einem Konzern

Die Konzern-Zentrale ist dabei in den folgenden Ländern beheimatet:

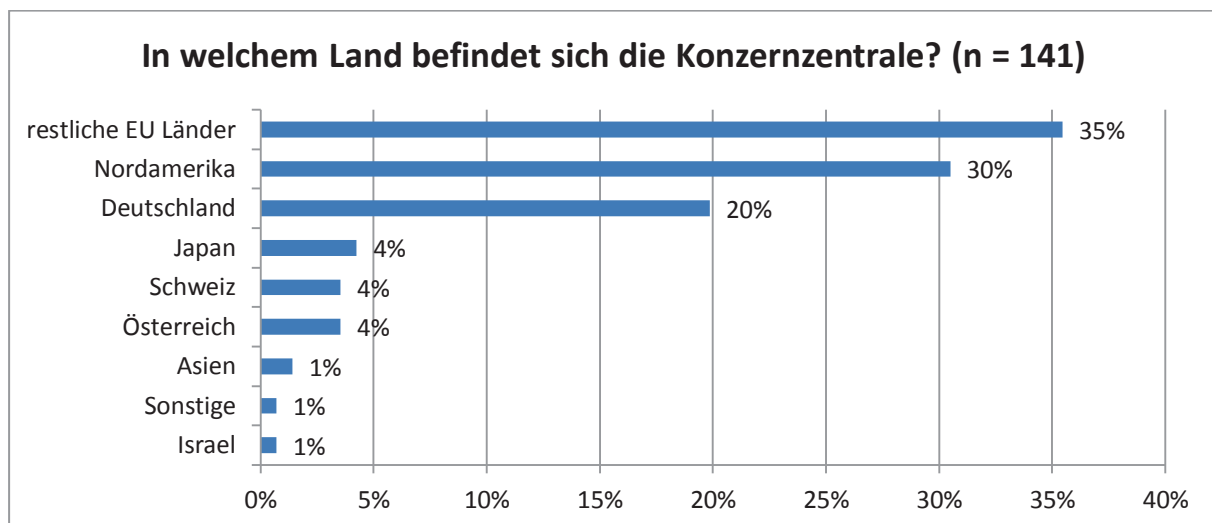


Abb. 16: Zugehörigkeit zu einem Konzern, Sitz der Zentrale

Nachdem der räumliche Erhebungsschwerpunkt in den Ländern Deutschland und Österreich lag, zeigt sich damit ein erheblicher Einfluss von nicht aus diesen Ländern stammenden Unternehmen und deren Vertriebsmethoden. Es war nicht Gegenstand dieser Studie – und außerdem reicht die Stichprobe quantitativ und qualitativ dafür nicht aus –, Unterschiede in der Vertriebsmentalität und den eingesetzten Instrumenten zwischen den in unterschiedlichen Ländern beheimateten Konzernen zu eruieren und zu analysieren. Zu diesem Thema könnten weiterführende Studien sinnvoll sein.

2.3 Produkte und Kundengruppen

Was die durch die Vertriebsaktivitäten bearbeiteten Kundengruppen betrifft, zeigen sich ebenfalls sehr ähnliche Verhältnisse wie in den Studien der Vorjahre. Gefragt wurde nach dem Anteil der Gruppen B2B (*Business to Business*; Geschäfte mit anderen Unternehmen), B2C (*Business to Consumers*; Geschäfte mit privaten Endkunden) sowie B2A (*Business to Administration*; Geschäfte mit Ämtern und Behörden).

Dabei ergab sich – analog zu den Vorjahren – folgendes Bild:

- Im Vordergrund steht klarerweise das B2B-Geschäft. 98% der Befragten geben an, sich mit diesem Sektor zu beschäftigen. Allerdings beschäftigen sich nur 47% der Befragten ausschließlich mit dieser Kundengruppe.
- An zweiter Stelle der Wichtigkeit stehen die Ämter und Behörden (B2A) als Zielgruppe, die von 39,1% der Unternehmen bearbeitet wird, allerdings nur von 0,7% ausschließlich.
- Das Endkundengeschäft (B2C) spielt die geringste Rolle. Nur 26,8% der Befragten nennt die Privaten als Zielgruppe, nur 1,3% hat ausschließlich diese im Visier.
- Im Durchschnitt beschäftigt sich ein Unternehmen mit ein bis zwei dieser Kundengruppen (Mittelwert: 1,6). Dabei sind es
 - 49,8%, die sich mit nur einer Gruppe befassen,
 - 36,5%, die zwei Gruppen bearbeiten, und
 - 13,7%, die alle drei Gruppen zu ihren Kunden zählen.

Die Bedeutung der einzelnen Produktgruppen (hier zusammengefasst abgefragt nach Hardware, Software und Dienstleistungen) zeigt die folgende Abbildung Abb. 17.

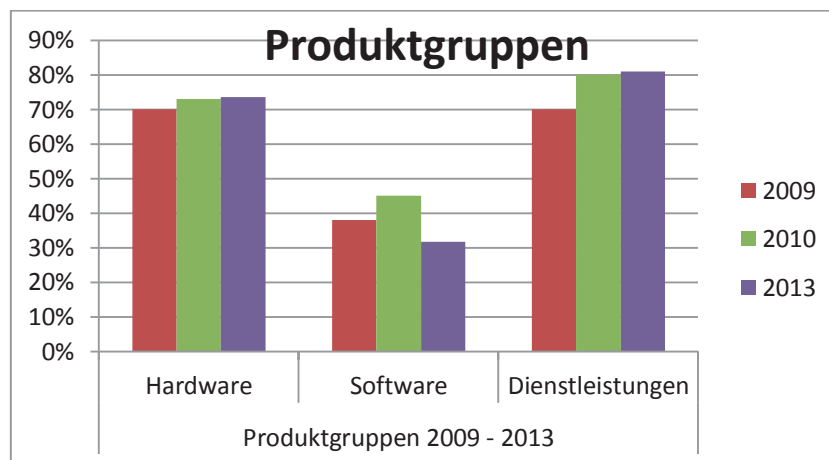


Abb. 17: Produktgruppen

Auch hier zeigt sich im Vergleich mit den Vorjahren¹² eine gute Übereinstimmung. Die nach wie vor bestehende und anscheinend noch zunehmende Bedeutung der Dienstleistung kann in diesem Zusammenhang schon als trivial bezeichnet werden. Es gibt schließlich unzählige Studien und Publikationen, die die Tatsache belegen, dass Vertrieb in heutiger Zeit ohne Dienstleistungskomponente nicht mehr funktioniert.

Zusammenfassend lassen sich zum Vertrieb dieser Produktgruppen die folgenden Aussagen aus den vorliegenden Daten ableiten:

¹² Für 2008 liegen keine Daten zu dieser Frage vor.

- Der Bereich der Dienstleistungen hat eindeutig die erste Priorität. 80,9% der Befragten nennen diesen Bereich als Inhalt ihrer Tätigkeit. Sogar 20,7% der Interviewten beschäftigen sich ausschließlich mit diesem Thema.
- Ähnlich hoch ist der Anteil derjenigen, die sich mit Hardware-Fragen beschäftigen. Für 73,6% ist das ein Thema, für 18,4% ein ausschließliches.
- Das „Stiefkind“ scheint die Software (geworden) zu sein. Für 31,8% ist sie ein Thema, aber für niemanden (0,0%) ein ausschließliches.
- Insgesamt beschäftigen sich die Unternehmen mit ein bis (eher) zwei der Produktgruppen (Mittelwert: 1,8). Dabei kümmern sich etwa die Hälfte der Unternehmen (49,8%) um eine dieser Produktgruppen, ein starkes Drittel (36,5%) beschäftigt sich mit zwei davon, und nur 13,7% der Unternehmen sind in allen drei Produktgruppen vertriebslich aktiv.
- Im Durchschnitt machen die Befragten bzw. ihre Unternehmen Umsätze mit folgenden Anteilen:

○ Hardware	55,5%
○ Software	8,3%
○ Dienstleistungen	35,9%

Eine Liste der Vertriebsobjekte (offene Frage, eigene Formulierungen und Schreibweisen der Interviewten) findet sich im Anhang 2.

2.4 Wie viel „Spaß“ macht die Arbeit?

An dieser Stelle ist die Versuchung groß, aus den erhobenen Daten einen allgemeinen Trend abzuleiten, wie die folgende Abb. 18 zeigt.

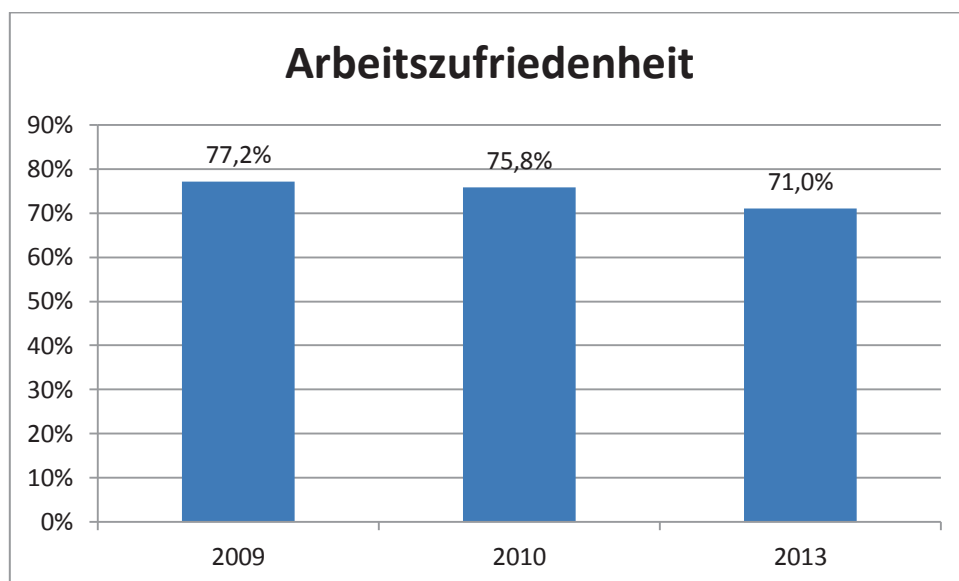


Abb. 18: Arbeitszufriedenheit

Die Graphik gibt die Mittelwerte auf die Frage wider „Wie bewerten Sie allgemein Ihre persönliche Arbeitssituation? (0 = ganz schlecht; 100 = perfekt)“. Die Werte können als Maß für den Parameter „Arbeitszufriedenheit“ („Arbeitsmoral“?) interpretiert werden.

Im Detail schaut der *Boxplot*¹³ zu den Werten für 2013 folgendermaßen aus (Abb. 19).

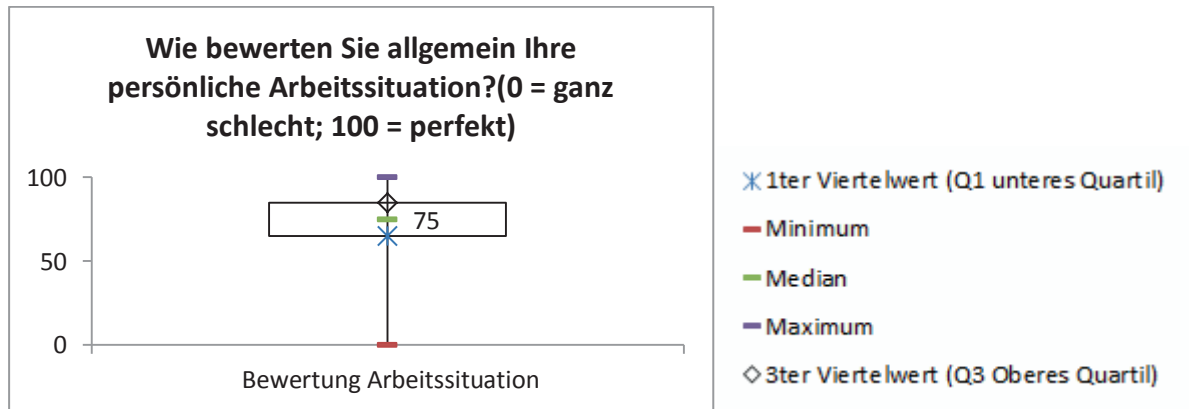


Abb. 19: Arbeitszufriedenheit (Boxplot)

Die Interpretation der Graphik ergibt folgende Befunde:

- Die Mehrheit liegt im positiven Bereich (> 50): 75% (3 Quartile) der Befragten stufen sich mit Werten über 65 ein.
- Ein Viertel (oberes Quartil) liegt sogar zwischen den sehr guten Werten 85 und 100.

Die folgende Abb. 20 zeigt die genaue Verteilung der Werte, die auf der Skala 0 bis 100 in 5er-Schritten (auf einer optischen Skala) angeklickt werden konnten.

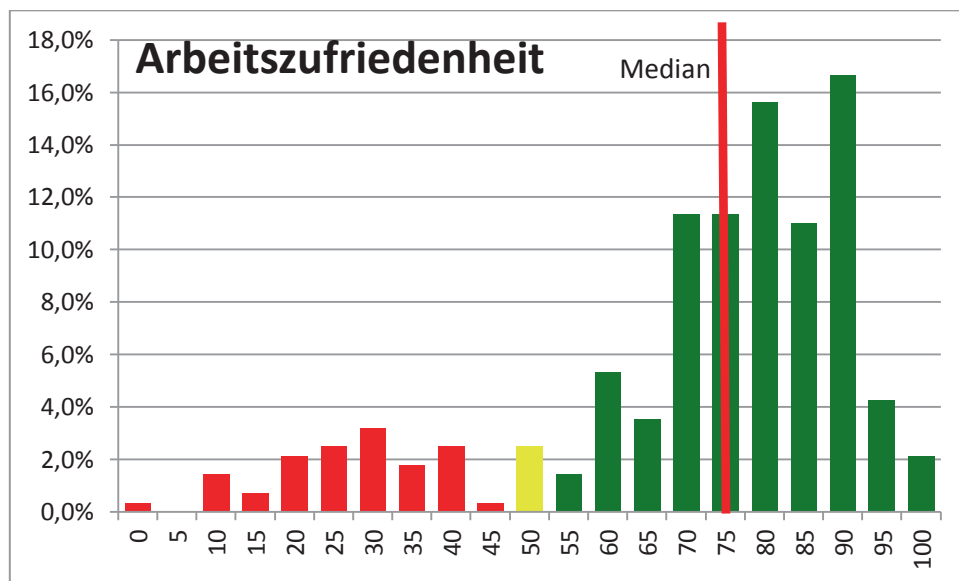


Abb. 20: Arbeitszufriedenheit 2013, Einzelwerte

¹³ Auch als „*Box Whiskers Plot*“ bezeichnet. Dieser zeigt (von unten nach oben) das Minimum (den niedrigsten ermittelten Wert); zwischen diesem und Q1 das unterste Quartil (den Wertebereich, in dem ein Viertel der Daten mit den niedrigsten Werten angesiedelt sind); zwischen Q1 und Q3 die eigentliche *Box* (Rechteck), in der sich die Hälfte aller Werte um den Median herum befinden; das vierte Quartil zwischen Q3 und Maximum, also den Wertebereich, in dem sich das Viertel der höchsten Werte befindet. Das Maximum ist der höchste gemessene Einzelwert.

Im konkreten Fall heißt das: Ein Viertel der Befragten liegen in der Arbeitszufriedenheit zwischen den Werten 0 und 65; im anderen Extrem liegen ebenfalls ein Viertel zwischen 85 und 100. Die Hälfte der Befragten siedelt sich zwischen den Werten 65 und 85 an; der mittlere Wert (Median) beträgt 75.

Insgesamt liegt die Arbeitszufriedenheit also durchaus „im grünen Bereich“. Trotzdem sollte diesem Aspekt in weiteren Studien ebenfalls Aufmerksamkeit geschenkt werden, falls der hier (scheinbar?) beobachtete Trend (vgl. Abb. 18) sich im negativen Sinne fortsetzt.

Die Gründe für vorhandene bzw. nicht vorhandene Arbeitszufriedenheit lassen sich konkretisieren, wenn man sich die Antworten auf die folgenden Fragen anschaut:

- „Was gefällt Ihnen an Ihrer Tätigkeit besonders?“
- „Was stört Sie am meisten an Ihrer Tätigkeit?“

Bei beiden Fragen wurde je eine relativ umfangreiche Liste vorgegeben, aus denen jeweils maximal vier Statements ausgewählt werden konnten.¹⁴

Die Ergebnisse aus 2013 lassen sich wie folgt darstellen (Abb. 21).

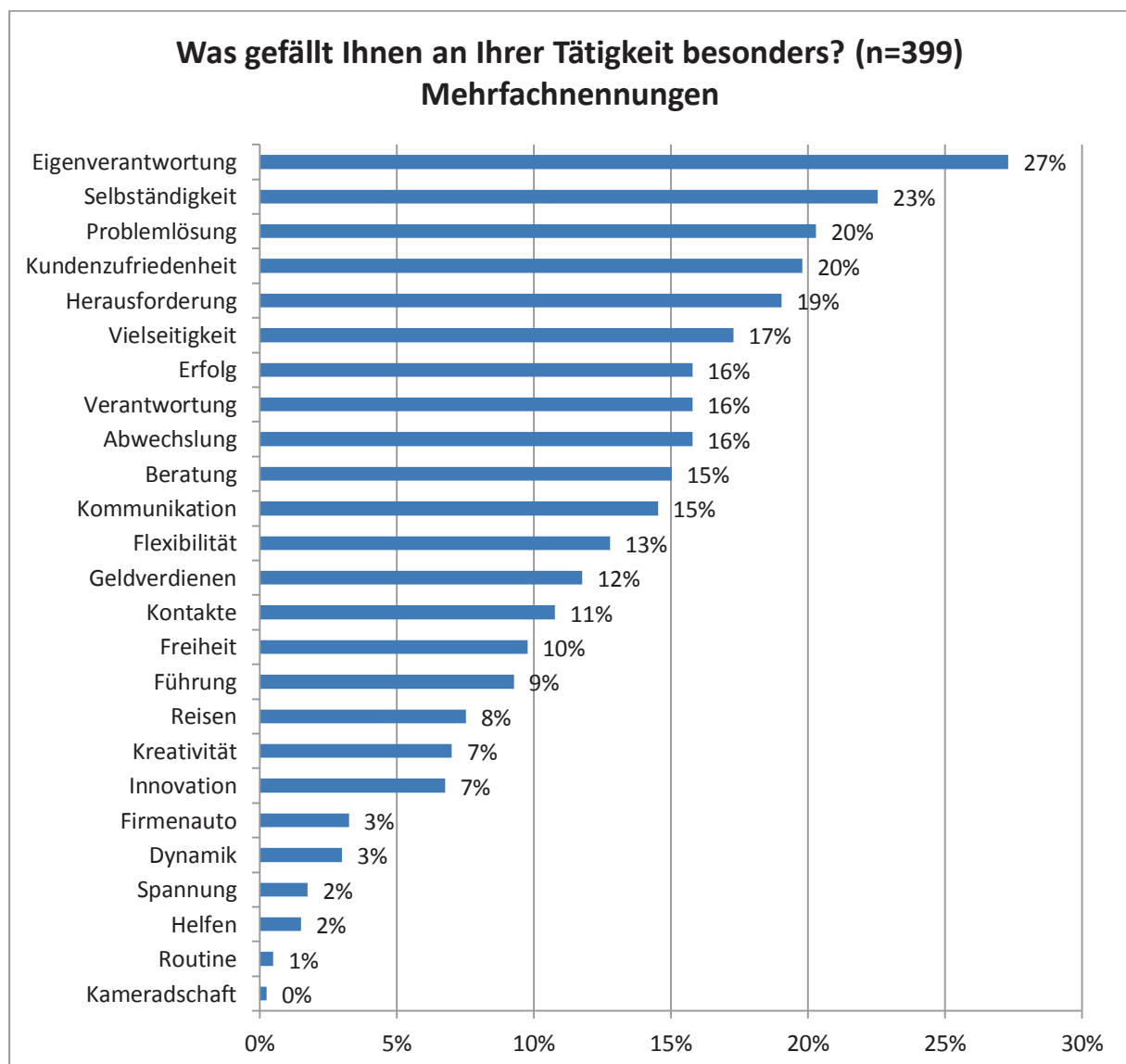


Abb. 21: Was gefällt?

¹⁴ Um den bekannten Listeneffekt zu vermeiden, nach dem Werte am Anfang und am Ende einer Liste bevorzugt gewählt werden, wurde die Liste in rotierender Form präsentiert, dh bei jedem Befragten in einer anderen, zufallsgesteuerten Reihenfolge.

Es fällt auf, dass auf den ersten Positionen intrinsische Motivatoren zu finden sind: Eigenverantwortung, Selbständigkeit, Problemlösung. Extrinsische Motivationsfaktoren (Geldverdienen, Firmenauto) folgen weit abgeschlagen erst auf den hinteren Plätzen.

Ein Vergleich mit den Ergebnissen der Vorjahre zeigt die folgende Tabelle, aus der sich möglicherweise Trends ablesen lassen, die in der letzten Spalte gekennzeichnet sind. Diese „Trend?“-Kennzeichnung erfolgte hierbei ausschließlich aufgrund der zahlenmäßigen Situation und nicht auf Basis theoretischer Überlegungen. Es handelt damit lediglich um Anhaltspunkte für eine mögliche Entwicklung, die in qualitativen Studien näher untersucht werden könnte.

Die Autoren sind der Überzeugung, dass hier sowie bei der Analyse der störenden Faktoren (s.u.) der Schlüssel dafür liegt, wie die Führung von Vertriebs-MitarbeiterInnen gestaltet werden sollte, um optimale – im Sinne des Unternehmens, der MitarbeiterInnen und der KundInnen – Ergebnisse zu erzielen.

	2009	2010	2013	Trend??
Eigenverantwortung	29,4%	37,2%	27,3%	≈
Selbständigkeit	21,4%	21,9%	22,6%	↻
Problemlösung	36,7%	35,7%	20,3%	⬇
Kundenzufriedenheit	38,8%	40,8%	19,8%	⬇
Herausforderung	26,0%	28,8%	19,0%	⬇
Vielseitigkeit	22,1%	19,8%	17,3%	⬇
Erfolg	17,0%	19,5%	15,8%	⬇
Verantwortung	23,0%	18,3%	15,8%	⬇
Beratung	26,5%	24,9%	15,0%	⬇
Kommunikation	23,0%	24,6%	14,5%	⬇
Flexibilität	16,2%	13,8%	12,8%	⬇
Geldverdienen	5,5%	8,1%	11,8%	⬆
Kontakte	16,2%	14,4%	10,8%	⬇
Freiheit	7,7%	8,1%	9,8%	⬆
Führung	11,1%	14,7%	9,3%	≈
Reisen	8,6%	7,5%	7,5%	↻
Kreativität	11,9%	14,1%	7,0%	⬇
Firmenauto	4,2%	4,5%	3,3%	↻
Dynamik	7,7%	5,7%	3,0%	⬇
Spannung	2,6%	1,8%	1,8%	⬇
Helfen	3,8%	2,7%	1,5%	⬇
Routine	0,9%	0,9%	0,5%	---
Kameradschaft	0,0%	0,9%	0,3%	---

Tabelle 3: Positive Faktoren der Arbeitszufriedenheit

Im Übrigen nannten die Befragten im Durchschnitt je 2,8 Items (bei vier möglichen). Das ist insofern positiv zu bewerten, als bei den Störfaktoren lediglich 2,2 Begriffe (bei ebenfalls vier möglichen) ausgewählt wurden.

Die möglichen Störfaktoren wurden ebenfalls in einer rollierenden Liste präsentiert. Das Ergebnis zeigt die folgende Abb. 22.

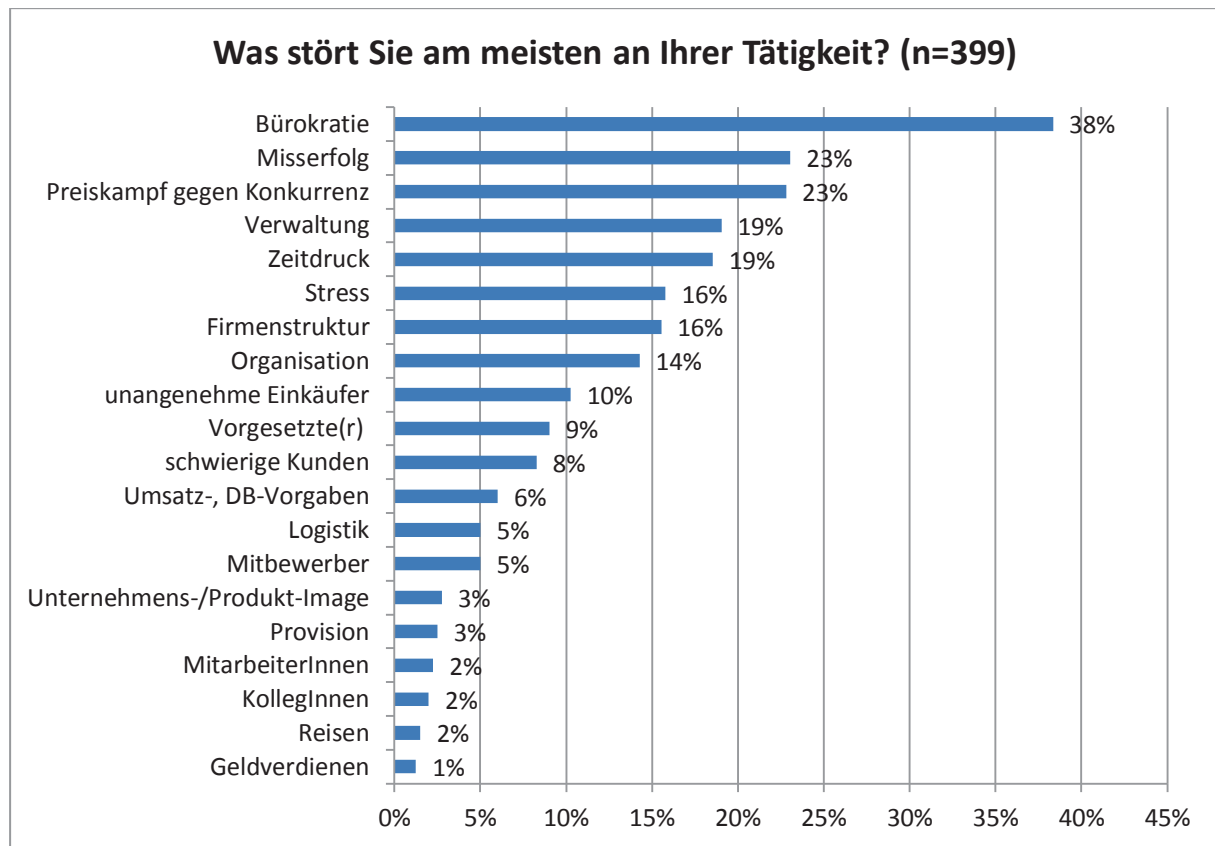


Abb. 22: Störfaktoren

Wie auch in den Vorjahren sind es auf den vorderen Plätzen oft firmeninterne Faktoren, die die Befragten stören und die man daher als Demotivatoren bezeichnen kann. Dazu gehört – in jeder bisherigen Befragung ebenfalls mit Abstand an der Spitze – vor allem die viel gescholtene „Bürokratie“, die VertriebsmitarbeiterInnen das Leben schwer macht. Diese Klage hört man als Unternehmensberater standardmäßig von allen Vertriebs-Personen, vor allem von den im Außendienst beschäftigten.

Erfreulicherweise – wieder unter der Annahme, dass die hier über mehrere Jahre erhobenen Daten einen wirklichen Trend repräsentieren – sind aber gerade bei den innerbetrieblichen Störfaktoren teilweise deutliche Rückgänge zu verzeichnen, wie der folgenden Tabelle 2 zu entnehmen ist. Das betrifft zB Faktoren wie Bürokratie, Verwaltung, Firmenstruktur, Organisation, Vorgesetzte. Möglicherweise zeichnet sich hier eine Professionalisierung der Organisationen und Führungskräfte ab, die es gelernt haben, ihren MitarbeiterInnen mehr unter die Arme zu greifen als im Wege zu stehen. Es ist zu hoffen, dass dieses Bild nicht bedeutet, dass die MitarbeiterInnen resigniert haben und die internen Belastungen nun leichter zu ertragen in der Lage sind.

	2009	2010	2013	Trend??
Bürokratie	50,9%	53,5%	38,3%	⬇️
Misserfolg	25,0%	25,5%	23,1%	➡️
Preiskampf gegen Konkurrenz	42,5%	36,6%	22,8%	⬇️
Verwaltung	18,4%	28,0%	19,0%	➡️
Zeitdruck	33,4%	27,7%	18,5%	⬇️
Stress	18,8%	17,2%	15,8%	⬇️
Firmenstruktur	32,5%	33,8%	15,5%	⬇️
Organisation	18,4%	20,3%	14,3%	⬇️
unangenehme Einkäufer	8,8%	7,1%	10,3%	↻️
Vorgesetzte(r)	12,9%	11,4%	9,0%	⬇️
schwierige Kunden	2,5%	0,6%	8,3%	↻️
Umsatz-, DB-Vorgaben	11,6%	11,4%	6,0%	⬇️
Mitbewerber	17,1%	18,8%	5,0%	⬇️
Logistik	8,8%	7,1%	5,0%	⬇️
Unternehmens-/Produkt-Image	5,9%	10,2%	2,8%	⬇️
Provision	2,1%	4,0%	2,5%	➡️
MitarbeiterInnen	3,8%	2,8%	2,3%	⬇️
KollegInnen	4,1%	3,4%	2,0%	⬇️
Reisen	4,1%	3,1%	1,5%	⬇️
Geldverdienen	7,5%	6,8%	1,3%	⬇️

Tabelle 4: Störfaktoren (Demotivatoren)

Die beiden einzigen Faktoren, die einen Trend steigender Störung zu zeigen scheinen, sind „unangenehme Einkäufer“ und „schwierige Kunden“, allerdings auf einem nicht sehr hohen Niveau.

An sich ist die Verlagerung der Belastungsfaktoren von innen (Unternehmen) nach außen (Markt) sehr positiv zu werten, wenn sie zutrifft. Sie zeigt auf, dass es sinnvoll sein kann, die VertriebsmitarbeiterInnen diesbezüglich zu schulen und zur Weiterbildung zu veranlassen.

Mit der Frage der Arbeitszufriedenheit hängen auch drei weitere Fragen zusammen:

- Welchen Stellenwert haben der Vertrieb und seine MitarbeiterInnen in Ihrem Unternehmen? (0 = überhaupt keinen, 100 = maximalen)
- Wie werden Sie normalerweise von Ihren KundInnen gesehen? Welches Ansehen hat Ihr Vertrieb bei den KundInnen? (0 = geringstes, 100 = höchstes Ansehen)
- Wie gerne machen Sie Ihren Job alles in allem? Bitte benutzen Sie wieder die Skala 0 bis 100.

Bei allen drei Fragen wurde eine Skala von 0 bis 100 vorgegeben, die als optische Skala (ähnlich wie ein analoges Thermometer) gestaltet und auf der der entsprechende Wert (in 5er-Schritten) anzuklicken war.

Die Frage nach dem Stellenwert des Vertriebs im eigenen Unternehmen bringt nur auf den ersten Blick ein sehr positives Bild. Wie man aber sieht, gibt es eine Menge Personen, die diesen negativ beurteilen (< 50). Und besonders auffällig ist der relativ hohe Anteil von Befragten, die sich diesbezüglich nicht sicher sind und den neutralen Skalenwert 50 wählen.

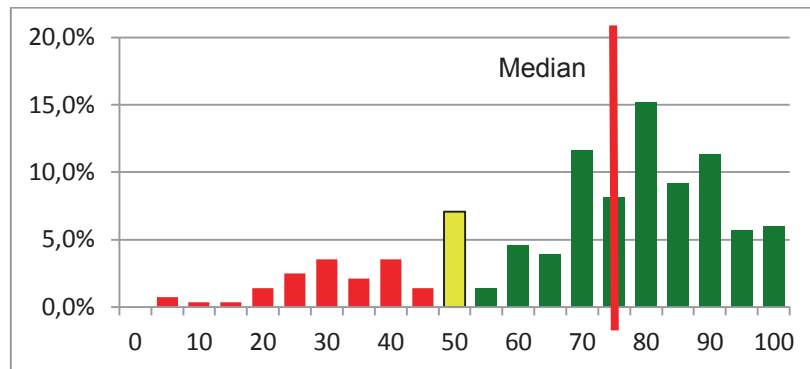


Abb. 23: Stellenwert des Vertriebs im Unternehmen

Ähnlich, aber deutlich positiver, schaut es beim Thema „Ansehen bei KundInnen“ aus. Hier liegt zwar der Median ebenfalls bei 75, aber das Minimum bei 25, und die mittlere Hälfte der Befragten sehen sich zwischen den Werten 70 und 85. Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung.

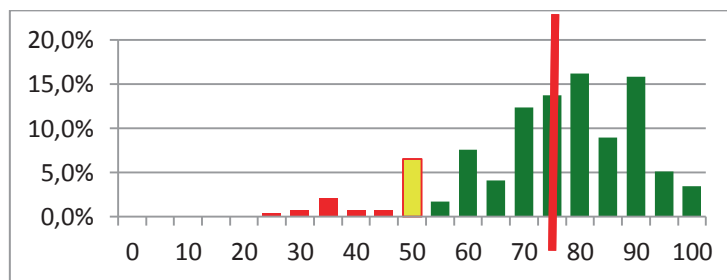


Abb. 24: Ansehen bei KundInnen nach Einschätzung der Befragten

Hier fällt auf, dass es relativ wenige Nennungen im Wertebereich unter 50 gibt, obwohl auch dieser Zentralwert relativ hoch besetzt ist. Es passt wohl nicht zum Selbstverständnis von VertriebsmitarbeiterInnen, sich selbst in der Kundenakzeptanz niedrig einzustufen.

Die resultierende (?) Variable „Wie gerne machen Sie den Job?“ zeigt eine noch deutlichere Tendenz zum Positiven.

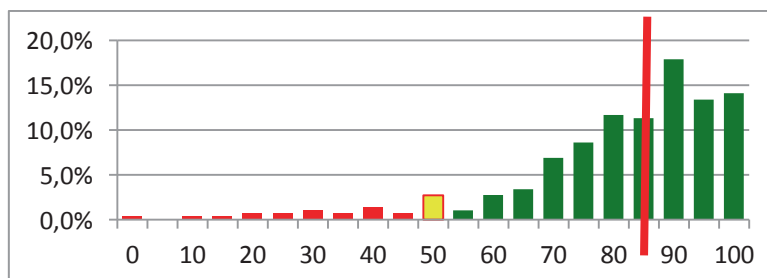


Abb. 25: Wie gerne machen Sie den Job?

Positiver geht es kaum: Die Hälfte der Befragten nennt einen Wert von 85 und mehr, und nur ganz wenige liegen im „roten Bereich“ unter 50. Es scheint also insgesamt eine sehr hohe Zufriedenheit mit dem Arbeitsbereich Vertrieb zu geben.

Die Zusammenhänge zwischen den genannten Fragestellungen zeigt der folgende Boxplot (Abb. 26).

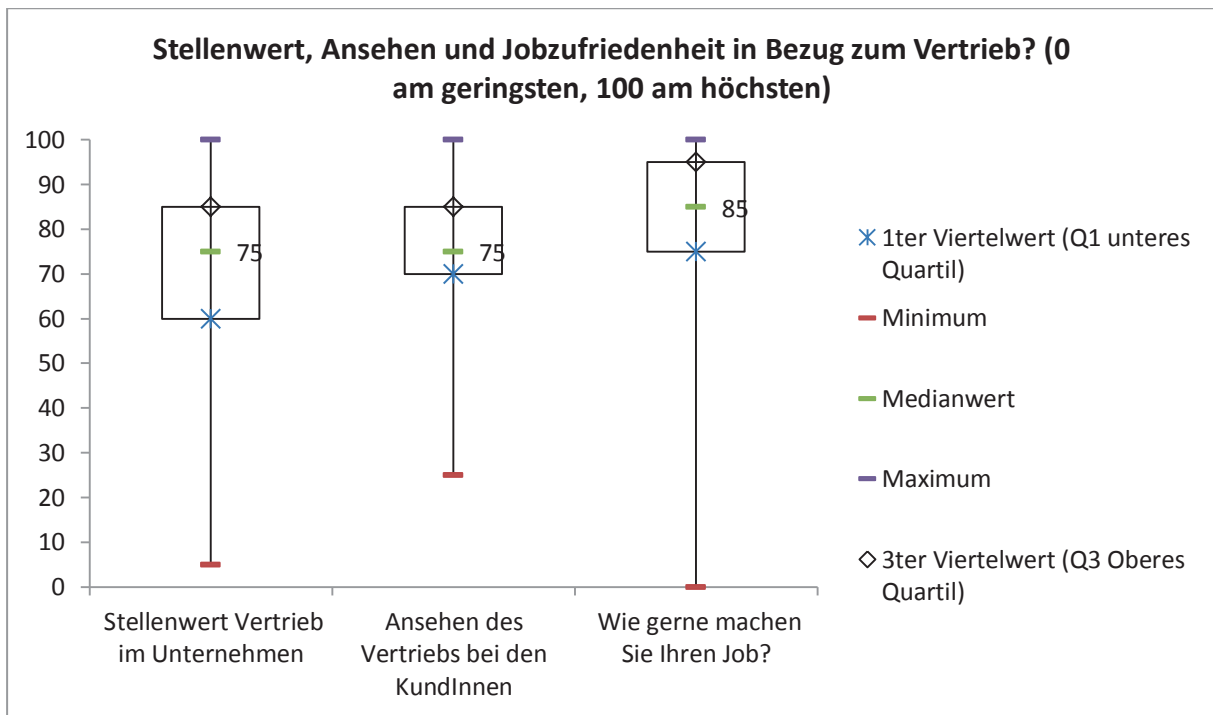


Abb. 26: Zufriedenheitsparameter Stellenwert, Ansehen, Jobakzeptanz

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Trotz teilweise geringen Stellenwerts des Vertriebs im Unternehmen und trotz der nicht 100%ig optimalen Kundenakzeptanz macht es Spaß, die Arbeit zu machen. Das ist keine schlechte Basis für das Vertriebswesen insgesamt.

Zur Erfassung von MitarbeiterInnenzufriedenheit

MitarbeiterInnenzufriedenheit kann direkt und indirekt erfasst werden. Während die direkte Methode durch eine Befragung geschieht, zeichnet sich die indirekte Methode durch die Ermittlung der KundInnenzufriedenheit mittels Kennzahlen und Indikatoren aus (Vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2002: 19, online). Im Zusammenhang mit der Studie liegt im Folgenden der Fokus auf der direkten Messung der MitarbeiterInnenzufriedenheit. Die Durchführung der Befragung kann auf unterschiedlichste Weisen geschehen, Basis ist jeweils ein erstellter Fragebogen. Der Methodeneinsatz kann schriftlich, telefonisch, persönlich oder online geschehen (Vgl. TÜV SÜD 2013: 6, online), aber in jedem Fall muss der Fragebogen unternehmensspezifisch und auf die jeweilige Branche abgestimmt sein (Vgl. TÜV SÜD 2013: 6, online).

Die repräsentative und anonyme Befragung der MitarbeiterInnen soll den aktuellen Ist-Zustand im Unternehmen wiedergeben. Durch die Meinungssumfrage in allen Ebenen des Unternehmens sollen somit Verbesserungspotenziale erkannt und Handlungspotenziale zur Zufriedenheitssteigerung entwickelt werden (Vgl. TÜV SÜD 2013: 6, online). Für eine hohe Anteilnahme an der Befragung ist es wichtig, den Nutzen dieses Vorhabens zu erläutern und herauszustellen, dass der Nutzen am Ende höher sein wird als der geforderte Einsatz. Das bedeutet, dass der zeitliche Aufwand zur Beantwortung der Fragen (Einsatz) kleiner ist als die nachfolgenden Maßnahmen zur Verbesserung der MitarbeiterInnenzufriedenheit (Nutzen). Daher sind ein Appell und der Aufruf zur eigenen Mitgestaltung unternehmensinterner Prozesse wichtige Instrumente, welche die Motivation zur Teilnahme an der Befragung erhöhen (Vgl. Der Unternehmerblog 2010, online). Außerdem sollten nur in einer MitarbeiterInnenbefragung Themen diskutiert werden, die sich zukünftig zum Besseren ändern lassen, andernfalls erscheint dies den TeilnehmerInnen unglaubwürdig und sinnlos. (Vgl. Neugebauer 2003: 3, online).

Die Bewertungsbasis der MitarbeiterInnenzufriedenheit bilden dabei die Anzahl der MitarbeiterInnen im Unternehmen sowie die Arbeitsbedingungen und damit verbundene Faktoren. Die Relevanz der einzelnen Items wird aus der Korrelationsstärke der einzelnen Eigenschaft und der Gesamtzufriedenheit bestimmt (Vgl. TÜV SÜD 2013: 6, online).

Damit die MitarbeiterInnen bereit sind, sich freiwillig und ehrlich mit den Fragen auseinanderzusetzen, muss der Fragebogen einen vertrauensvollen Eindruck erwecken und eine Anonymität gewähren. Auch der inhaltliche Aufbau des Fragebogens muss gut durchdacht sein; die für den/die AuftraggeberIn wichtigen Fragen sollten daher zu Beginn gestellt werden. Ebenso ist auf eine deutliche Fragestellung und kurze Formulierung zu achten, um mögliche Missverständnisse zu verhindern (Vgl. Der Unternehmerblog 2010, online). Daher ist von der Verwendung von Fremdwörtern und doppelter Verneinung abzuraten, selbiges gilt für die Formulierung mit Extrema (Vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2002: 22, online).

Primäres Ziel der MitarbeiterInnenbefragung ist nicht nur die Messung von deren Zufriedenheit am Arbeitsplatz, vielmehr werden weitere unternehmensspezifische Aspekte beleuchtet (Vgl. Neugebauer 2003: 7, online):

- Informationsgewinnung
- Beschleunigung von Veränderungsprozessen
- Verstärkung des Dialogs von MitarbeiterInnen und Führungskräften
- Kontrolle und Beurteilung von Arbeitsabläufen
- Identifizierung von Schwachstellen und Handlungschancen
- Benchmarking

Fragebögen des Landauer Instituts für Organisationspsychologie und des TÜV Süd thematisieren die vier Dimensionen, aus denen sich die MitarbeiterInnenzufriedenheit zusammensetzt: MITgehen, MITarbeiten, MITverantworten und MITgestalten.

MITgehen untersucht hierbei die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit der Unternehmensführung bezüglich Strategie, Management, Gehalt, individueller Ziele etc. Der Baustein MITarbeiten analysiert das Verhältnis zum Aufgabenumfeld, wie Arbeitsbedingungen, Kommunikation, Team und Organisation. Der Aspekt MITverantworten behandelt die Verantwortung der MitarbeiterInnen zu Kriterien wie KundInnen, Qualität, Engagement und Innovation. Der letzte Quadrant beinhaltet das Thema des MITgestaltens. Hierbei werden die Eindrücke über Weiterentwicklung, *Work-Life-Balance*, Selbstwertgefühl u.a. befragt (Vgl. Landauer Institut für Organisationspsychologie 2013, online).

Welche Items der Mitarbeiterzufriedenheit gemessen werden sollen, obliegt immer dem/der AuftraggeberIn bzw. dem Unternehmen, welches eine Befragung veranlasst. Somit gibt es keinen mustergültigen Fragebogen zur Messung der MitarbeiterInnenzufriedenheit. Allerdings gibt es immer einen gleichbleibenden Aufbau im Ablauf einer Meinungsumfrage. Nachfolgend ist ein charakteristischer Aufbau dargestellt.

Ein typischer Ablauf einer Mitarbeiterbefragung enthält folgende Stationen:

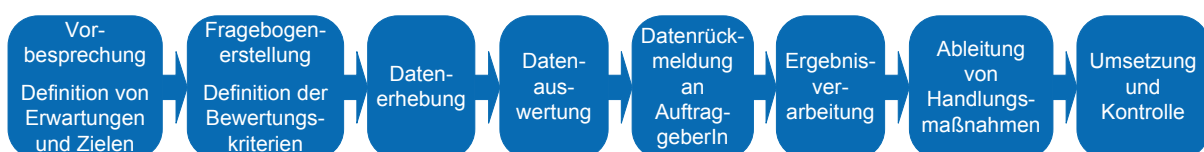


Abb. 27: Charakteristischer Ablauf einer Mitarbeiterbefragung, in Anlehnung an Landauer Institut für Organisationspsychologie

(Vgl. Landauer Institut für Organisationspsychologie 2013, online)

Die jeweiligen Stationen sollen nicht im Einzelnen thematisiert werden, vielmehr sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, wie umfangreich eine Befragung zur MitarbeiterInnenzufriedenheit ist und mit welchem Aufwand diese verbunden ist. Jedoch sollte das Ziel der Zufriedenheitssteigerung einer ganzen Belegschaft immer im Vordergrund stehen und der gesamten Arbeit Rechnung tragen.

2.5 Die konkrete tägliche Arbeit

In diesem Abschnitt sollen die Antworten auf die folgenden Fragen dargestellt und diskutiert werden:

- Für welche Länder ist der Vertrieb des Unternehmens bzw. der/die einzelne MitarbeiterIn zuständig?
- Wie ist die Situation bezüglich Service-Verkauf?
- Wie hoch ist der Lernaufwand für die professionelle Durchführung der Tätigkeiten?
- Welche Ausbildungsvoraussetzungen und welche Ausbildungsarten gibt es im Vertrieb?
- Wie viele Kontakte sind notwendig, um zu einem positiven Abschluss zu gelangen?
- Welche Kommunikationsmedien werden eingesetzt?
- Wie lange wird durchschnittlich gearbeitet?
- Welche Tätigkeiten stehen im Einzelnen auf der Tagesordnung?

Die regionale Zuständigkeit hat ihren Schwerpunkt klarerweise in den Ländern des eigenen Standortes, also hier vor allem Österreich und Deutschland. Die breite Streuung der genannten Regionen über alle Kontinente zeigt den hohen Globalisierungsgrad der befragten TeilnehmerInnen und ihrer Unternehmen. Dabei werden im Durchschnitt 3,4 bearbeitete Regionen pro Unternehmen genannt.

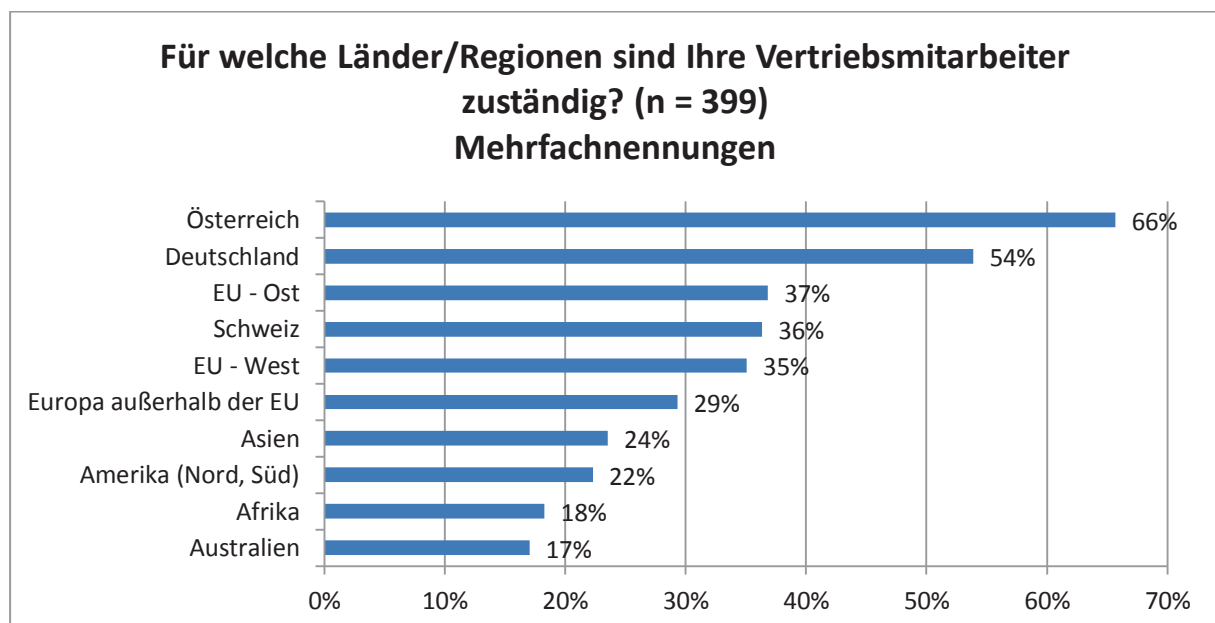


Abb. 28: Regionale Zuständigkeit

Die Verteilung der Zuständigkeiten auf persönlicher Ebene unterscheidet sich von dieser Darstellung kaum. Der Unterschied liegt vor allem darin, dass pro Person eine durchschnittliche Anzahl von 2,2 Regionen genannt wird, für die man zuständig ist.

Auf Initiative des VDI wurde heuer zum ersten Mal ein Fragenkomplex hinzugefügt, der sich mit dem Verkauf von Service bzw. After-Sales-Aktivitäten befasste. Die erste Frage dazu lautete: „Wer im Unternehmen verkauft Serviceleistungen bzw. After-Sales-Leistungen?“. Die Frage wurde bewusst als offene Frage gestellt. Die erhaltenen Antworten ergaben das folgende Bild (Abb. 29).

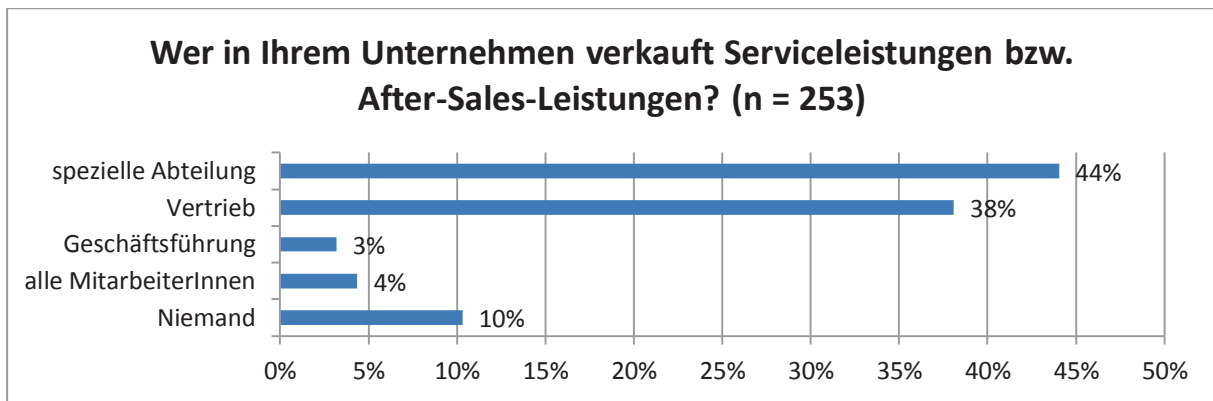


Abb. 29: Verkauf von Serviceleistungen

Abgesehen von der Tatsache, dass nur 253 (von 399) BefragungsteilnehmerInnen diese Frage überhaupt beantwortet haben, zeigt sich ein überraschendes Ergebnis: In fast der Hälfte der Fälle gibt es eine spezielle Abteilung, die für den Verkauf von Serviceleistungen zuständig ist; in den Antworten kommt häufig der Begriff „Serviceabteilung“ vor.¹⁵

Fast ebenso hoch ist der Anteil der Unternehmen, in denen der „normale“ Vertrieb auch für den *After-Sales*-Verkauf zuständig ist. Die Nennungen „Geschäftsführung“ und „alle MitarbeiterInnen“ dürften am ehesten kleinere Unternehmen betreffen. Und immerhin in 10% der Fälle kümmert sich „niemand“ um diesen Bereich; ob aus fehlender Notwendigkeit (gibt es das?) oder aus fehlender Einsicht in diese, kann aus den Daten nicht abgelesen werden.

Die Tatsache des Vorhandenseins einer eigenen Serviceabteilung bestätigt sich in der entsprechenden Nachfrage, wie die folgende Abbildung zeigt.

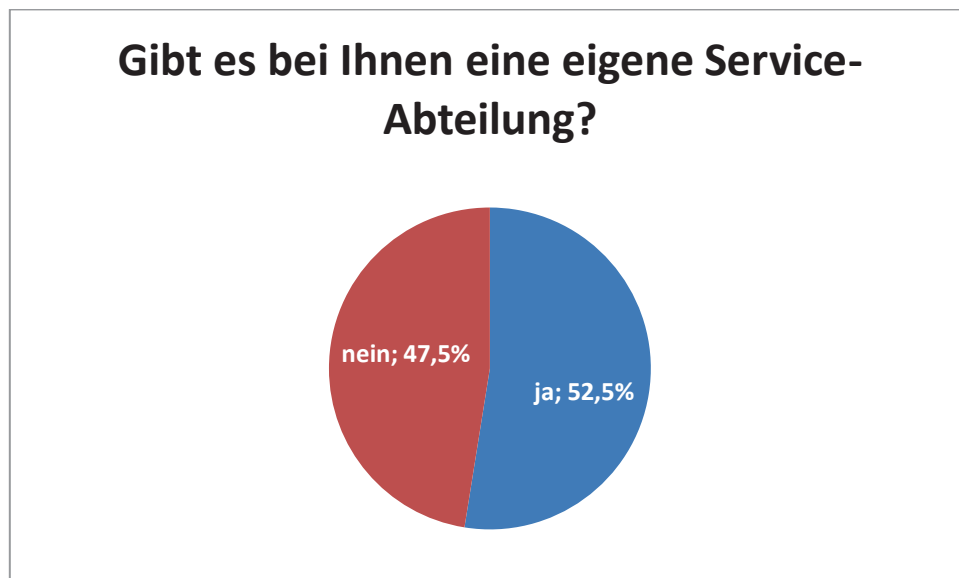


Abb. 30: Eigene Service-Abteilung

Fragt man die Personen, die die eigene Service-Abteilung bejaht haben (n = 156) weiter, ob es eigene Service-Verkäufer gibt, zeigt sich das folgende Bild (Abb. 31).

¹⁵ Eine Liste der Antworten auf diese offene Frage findet sich im Anhang 4.

Hat der Service eigene Service-Berater bzw. Service-Verkäufer?

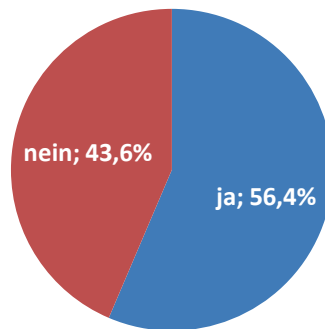


Abb. 31: Eigene Service-Verkäufer

Es kann angenommen (und sollte in einem zweiten Schritt mit vertiefter Datenanalyse eruiert) werden, dass es sich in dem Fall, in dem die Frage bejaht wird, in erster Linie um eher größere bis sehr große Unternehmen handelt.

Wie lange brauchen neue VertriebsmitarbeiterInnen, bis sie sich soweit auskennen, dass sie in der Lage sind, alleine und zielführend und mit Aussicht auf einen Verkaufsabschluss KundInnen zu besuchen? Diese Frage wurde den BefragungsteilnehmerInnen wie folgt vorgelegt: „Wie schätzen Sie den Lernaufwand ein, den man braucht, um im Vertrieb Ihrer Produkte/Leistungen sattelfest zu sein? Wie lange braucht einE Neu-EinsteigerIn in der Regel, bis er/sie alleine zu KundInnen gehen kann? (Angabe bitte in Wochen)“.

Schon in den Vorjahren hatte sich gezeigt, dass die meisten TeilnehmerInnen überzeugt sind, dass nur sehr lange Einschulungszeiten zur kompetenten Übernahme der Vertriebsaufgaben führen können. Die heurigen Werte stellen sich in der folgenden Abbildung wie folgt dar.

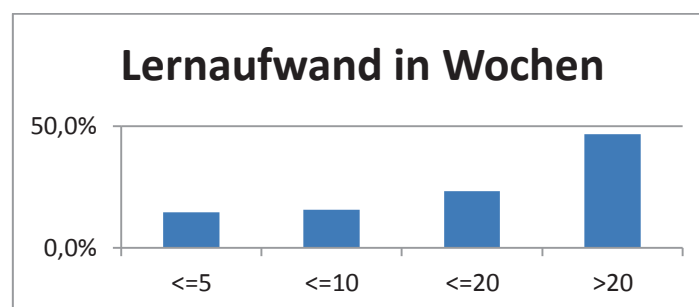


Abb. 32: Lernaufwand

Etwa die Hälfte der Befragten (46,6%) ist der Überzeugung, dass es mehr als 20 Wochen (das ist ungefähr ein halbes Jahr) dauert, bis ein Neuling zur selbständigen Kundenbetreuung in der Lage ist. Daher liegt auch der Median der Daten bei 20, der Mittelwert – aufgrund einiger sehr hoher Werte von mehr als 100 – sogar bei 29,9 Wochen.

Es hat sich also seit den Vorjahren¹⁶ nichts daran geändert, dass die Produktpalette, die vertrieben wird, als äußerst schwierig zu erlernen angesehen wird. Das versteht sich in gewisser Weise von selbst, wenn es um hochkomplexe *HighTech*-Produkte und -Leistungen geht. Andererseits kann man sich schwer vorstellen, dass die Unternehmen es auf sich nehmen, so lange Vorlaufzeiten kostenmäßig hinzunehmen. Es darf daher angenommen werden, dass hier eine gewisse „Selbstüberhöhung“ der langgedienten, erfahrenen VertrieblerInnen vorliegt, an die natürlich so leicht kein Neuling herankommen kann, der deshalb eine besonders lange „Lehrzeit“ benötigt.

Die große Mehrheit der Befragten behauptet auch, dass es bestimmte Ausbildungsvoraussetzungen gibt, um im Vertrieb des eigenen Unternehmens arbeiten zu können, wie die folgende Abbildung zeigt.

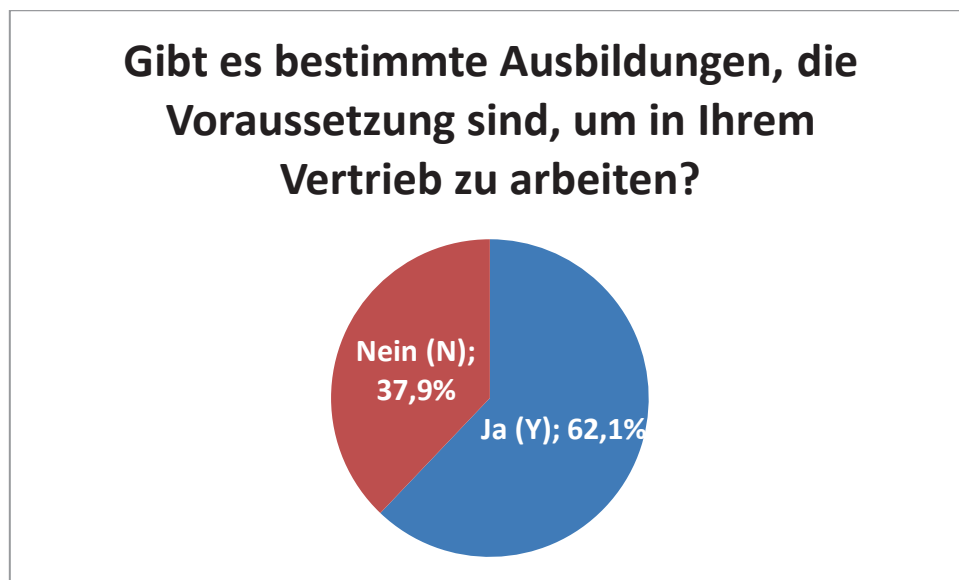


Abb. 33: Ausbildungsvoraussetzungen

Welche Ausbildungen das sind, wurde 2013 nicht konkret abgefragt. Aber aus den Daten der Vorjahre, die ähnlich hoch waren, ergibt sich, dass es sich hierbei an erster Stelle um (Fach-) Hochschulabschlüsse handelt. Auch der Abschluss einer technische Lehre oder einer Berufsbildenden Höheren Schule (BHS) wurde häufig genannt.

Um die Frage indirekt zu beantworten, wurde erhoben, welche tatsächlichen Ausbildungsabschlüsse es im Vertrieb derzeit gibt. Das Ergebnis zeigt die folgende Abb. 34.

Sie zeigt ebenfalls ein starkes Gewicht für ein Fachhochschulstudium (42%), mit Abstand gefolgt von einem Studium an einer Universität (34%). An dritter Stelle folgt mit 29% ein technischer Lehrabschluss.

Die starke Dominanz der Fachhochschule (FH) in diesem Zusammenhang hängt nicht nur damit zusammen, dass Unternehmen immer mehr den praktischen Nutzen dieses Studiums erkennen und daher immer mehr dieser Absolventen in ihre Reihen aufnehmen. Sie hat auch damit zu tun, dass die Initiative und Durchführung dieser Studie von einer FH ausging und die Einladung zur Teilnahme an entsprechende Netzwerke aus diesem Sektor verteilt wurde.

¹⁶ Da dieser Parameter in den Vorjahren mit einer anderen Skala abgefragt wurde, lassen sich direkte Vergleiche nicht anstellen.

Welche Ausbildungen sind in Ihrem Vertrieb vertreten? Welche Ausbildungen haben die einzelnen MitarbeiterInnen? (n = 399)

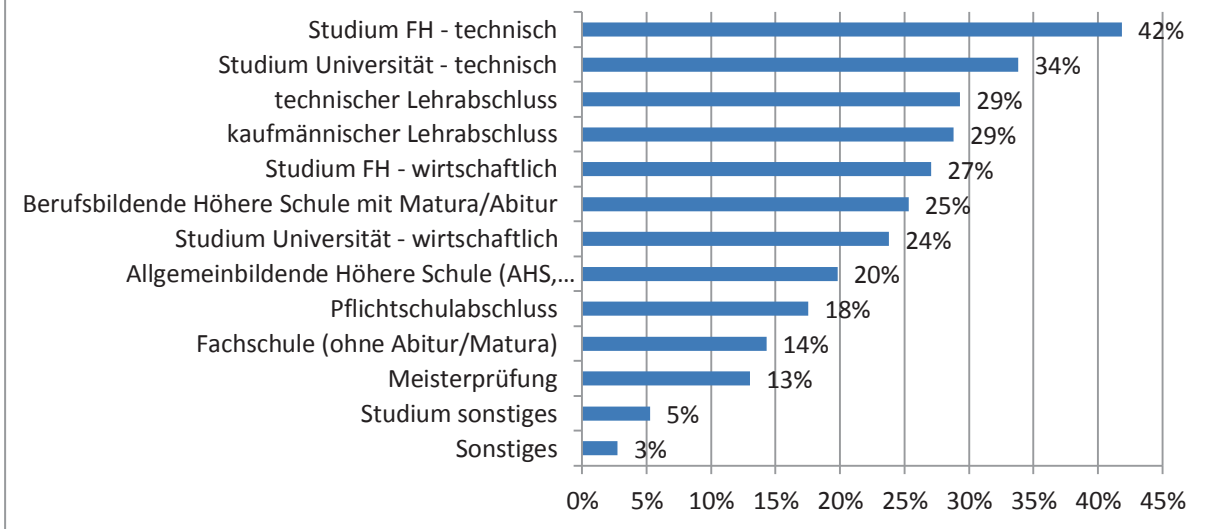


Abb. 34: Vorhandene Ausbildungsabschlüsse, Details

Gruppiert man diese Abschlüsse nach den Oberbegriffen „technisch“ und „wirtschaftlich“, so zeigt sich die eindeutige Dominanz der technischen Ausbildung, die erwartet wird (vgl. Abb. 35).

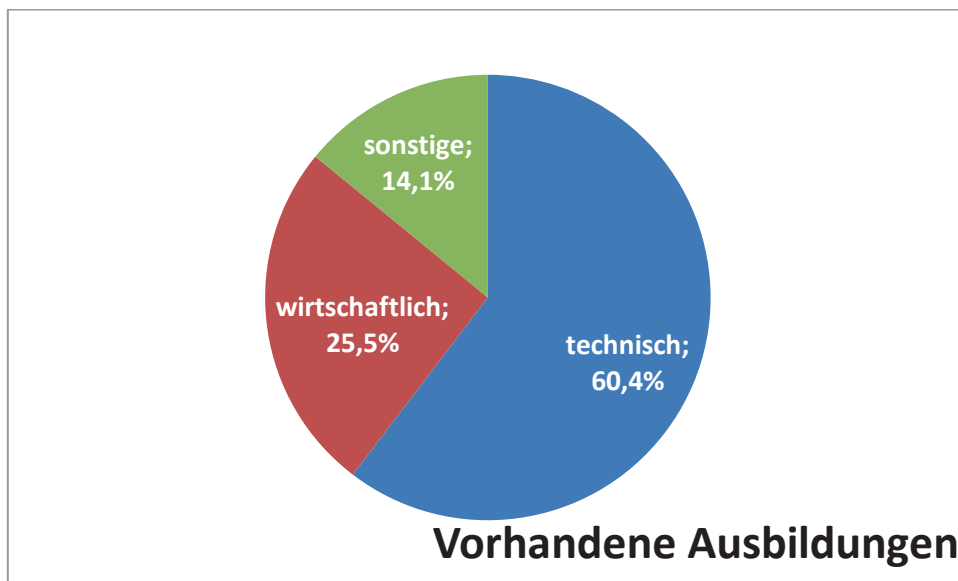


Abb. 35: Vorhandene Ausbildungen nach Oberbegriffen

Eine wichtige Frage im Kontext des Vertriebs ist die nach der Effizienz und Erfolgswahrscheinlichkeit der Tätigkeiten. Ein Aspekt ist dabei die Frage, wie viele Kontakte es braucht, um einen positiven Verkaufsabschluss zu erzielen. Die Antworten auf diese Frage zeigt die folgende Abb. 36.

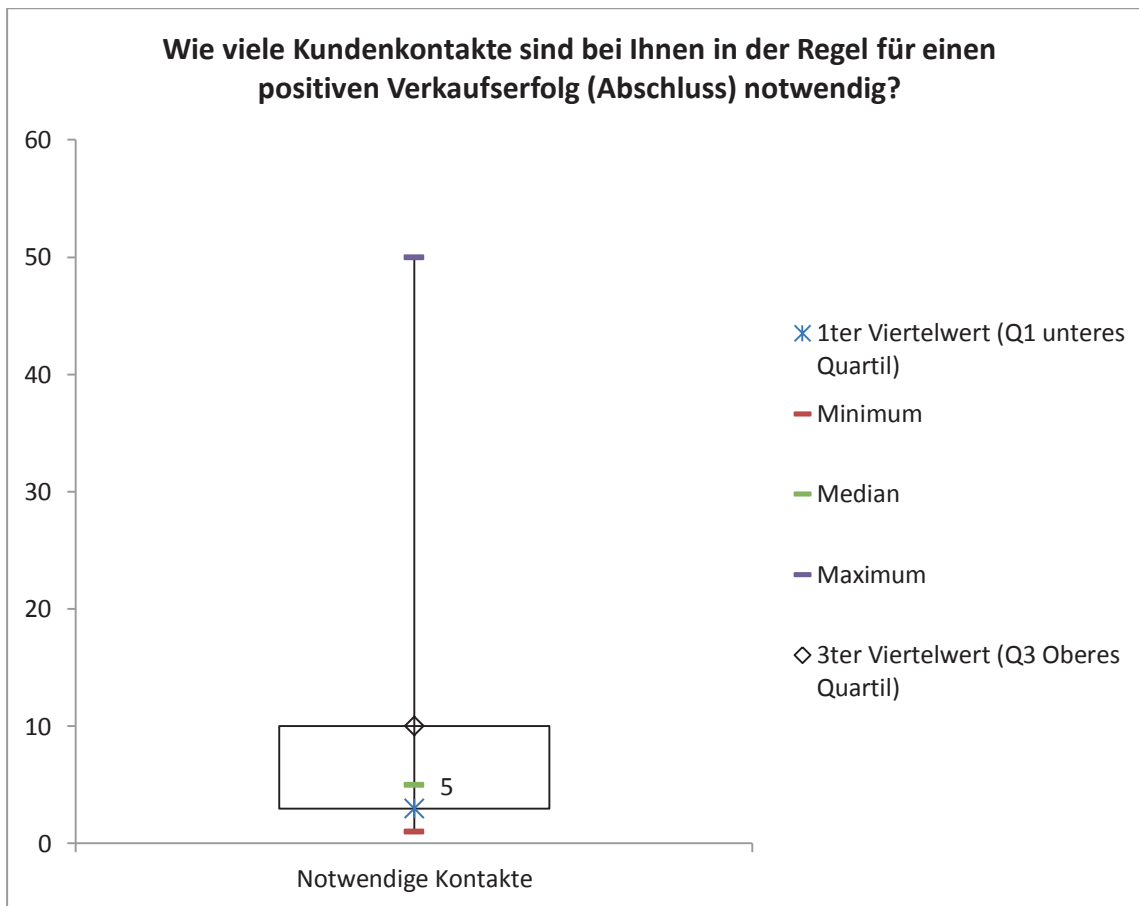


Abb. 36: Kontakte pro Abschluss

Nachdem die Daten um einige Extremwerte im dreistelligen Bereich bereinigt wurden, ergab sich der noch immer sehr hoch erscheinende Maximalwert von 50 Kontakten, die für einen Abschluss notwendig sind. Die Autoren können sich vorstellen, dass es vor allem zwei Aspekte sind, die TeilnehmerInnen dazu bringen, derartig hohe Werte an dieser Stelle einzutragen.

Zum einen könnte es sich um hochkomplexe Großanlagen handeln (Atomkraftwerke abwärts), die klarerweise einen langfristigen und kommunikationsintensiven Ablauf haben (aber nicht wirklich repräsentativ für den „normalen“ technischen Vertrieb sind).

Zum anderen könnte es sich um die Wiedergabe langfristiger StammkundInnen-Beziehungen handeln, die natürlich ebenfalls von einer permanenten Präsenz der Vertriebspersonen gekennzeichnet sind. Einerseits ist das eine vertriebstypische Tatsache, andererseits verfälscht diese aber das hier zu erzielende Ergebnis. Daher wurde entschieden, diese Extremwerte aus der Auswertung auszuschließen.

Das Gros der Werte gruppiert sich um den Median von fünf und liegt zwischen einem und zehn Kontakten, die für einen Abschluss notwendig sind. In diesem Zusammenhang könnte es lohnend sein, sich die entsprechenden Werte für einzelne Branchen, Produkt- und KundInnen-Gruppen im Detail anzuschauen.

Im selben Zusammenhang wurde auch danach gefragt, welche Medien die Befragten nutzen, um die Kontakte durchzuführen. Das Ergebnis zeigt die folgende Abbildung.

Medium	Rang
Kundenbesuch	1
Telefon	2
eMail	3
Kundeneinladung	4
Briefpost	5
Sonstiges	6
Fax	7

Abb. 37: Kontaktmedien nach Wichtigkeit

Hier zeigt sich klar, dass der persönliche Besuch beim Kunden als das wichtigste Kontaktinstrument gesehen wird, gefolgt von Telefon und eMail. Die Bedeutung von Briefpost und Fax ist dagegen nachrangig und nimmt von Jahr zu Jahr weiter ab.

Zur Abrundung der Beschreibung des Arbeitsalltags wurde nach der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit gefragt. Diese liegt im Vertrieb – so wie auch schon in den Vorjahren – sehr deutlich über der tarif-/kollektivvertraglichen Normalarbeitszeit von 38,5 bzw. 40 Stunden pro Woche.

Nach den hier vorliegenden Daten wird im Schnitt 48 Stunden pro Woche gearbeitet, der Median liegt sogar bei 50 Stunden (was bedeutet, dass die Hälfte der Befragten 50 Stunden und mehr (!) pro Woche arbeitet. Das entsprechende Boxplot-Diagramm präsentiert sich wie folgt (vgl. Abb. 38).

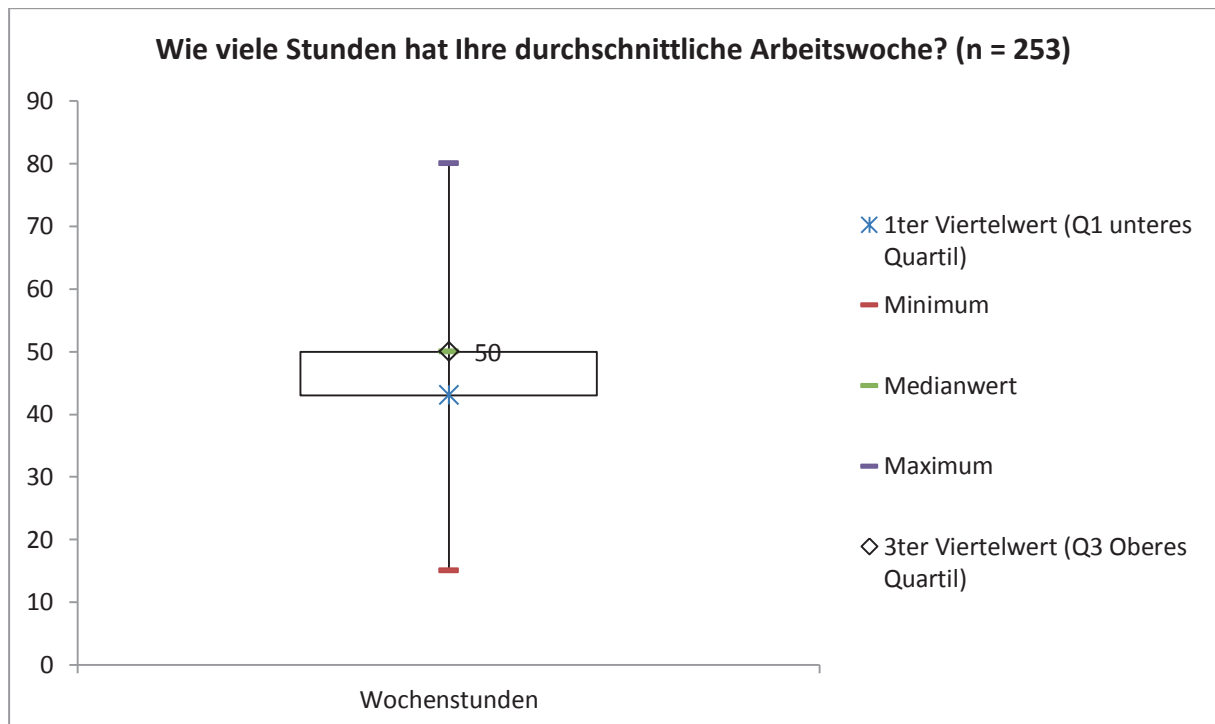


Abb. 38: Wochenarbeitszeit (Durchschnitt)

Ist das viel oder wenig – verglichen mit den KollegInnen? Nach Einschätzung der Interviewten eher mehr als weniger, wie die folgende Abbildung zeigt.

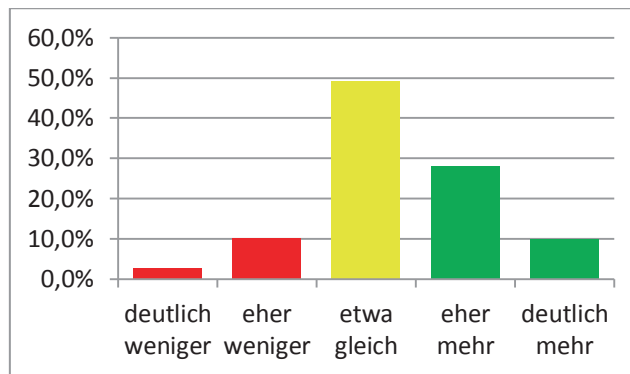


Abb. 39: Arbeitszeit – relativ zu KollegInnen

Über die mathematische Unmöglichkeit dieser Aussage („alle arbeiten mehr als der Durchschnitt“) und die möglichen Gründe dafür wurde bereits in der Studie 2010 ausführlich nachgedacht (vgl. Engel/Anlanger/Benesch 2010: 26). Dem ist aktuell nichts hinzuzufügen.

Wie diese Arbeitszeit erbracht wird und welche Tätigkeiten anfallen, darüber gibt die folgende Abbildung Auskunft.

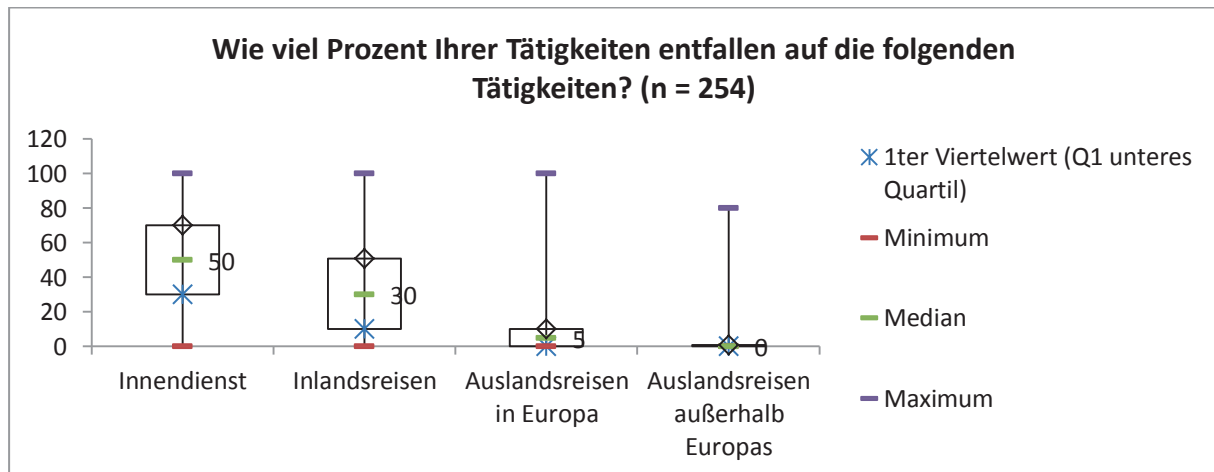


Abb. 40: Tätigkeiten-Verteilung

Demnach entfallen auf

- den Innendienst, also Tätigkeiten im eigenen Büro(gebäude) zwischen 30 und 70 Prozent der Arbeitszeit (Median: 50%)
- auf Inlandsreisen zwischen 10 und 50% (Median: 30%)
- auf Auslandsreisen zwischen 0 und 10%, wobei die Reisen außerhalb Europas eher zu vernachlässigen sind.

Effizienz und Verkaufstrichter: Warum sind so viele Erstkontakte für eine erfolgreiche Akquise notwendig?

Der Verkaufstrichter ist ein häufig genannter Prozessansatz, der auch unter dem Begriff *Sales Funnel* oder *Sales Pipeline* bekannt ist (Vgl. Winkelmann 2008: 212). Der Verkaufstrichter veranschaulicht die Anzahl der Verkaufschancen in der jeweiligen Vertriebsphase. Oft wird der Ansatz in Form eines Trichters oder Kegels dargestellt und ist häufig in verschiedene Akquisephasen aufgeteilt.

Wie viele Phasen der Trichter hat, hängt vor allem von den branchenüblichen Vertriebsprozessen ab. In der Baubranche mit häufig großen Bauvorhaben wird dieser Prozess mehr Phasen beinhalten als im Vertrieb von C-Teilen in der Industrie. Grundannahme des Modells ist die kontinuierliche Selektion der Verkaufschancen von vielen Erstkontakten hin zu wenigen Verkaufsabschlüssen.

In der ersten Ebene existieren viele Verkaufschancen mit geringer Kaufwahrscheinlichkeit, die sich im Laufe des Vertriebsprozesses zu Aufträgen entwickeln oder aber entfallen (Vgl. Ackerschott 2001: 27ff). Ackerschott (2001) stellt den oben genannten Verkaufsprozess folgendermaßen in einer Trichterform dar (siehe Abbildung 41).

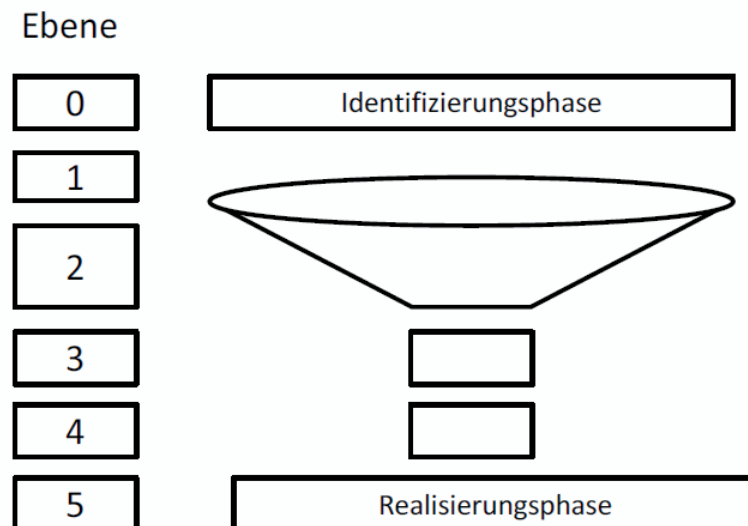


Abb. 41: Verkaufstrichter nach Ackerschott

(Vgl. Acherschott 2001: 29)

Um in eine nächste Ebene zu gelangen, müssen bestimmte Kriterien erfüllt sein. Diese können je nach Anwendungsfall selbst im selben Unternehmen variieren. Für den Dienstleistungsvertrieb sind andere Prozessschritte und Kriterien nötig als im reinen Produktvertrieb (Vgl. Ackerschott 2001: 27 ff.).

Die Verkaufschance hat vier Möglichkeiten, den Trichter zu verlassen (Vgl. Ackerschott 2001: 32):

- „Sie wird vom Kunden gestoppt, da er das Projekt nicht mehr oder noch nicht realisiert.
- Sie wird durch uns gestoppt, da wir bestimmte Kriterien zum Übergang von der einen in die nächste Ebene nicht erfüllen können oder wollen.
- Sie wird an einen Wettbewerber verloren.
- Sie wird von uns realisiert, da die Kaufentscheidung zu unseren Gunsten gefallen ist.“

Der Trichter verdeutlicht, dass viele Erst- und Folgekontakte nötig sind, um zu einem Verkaufsabschluss zu gelangen. Er zeigt aber auch, dass in den ersten Phasen besonders gut selektiert werden muss, um nicht Ressourcen in Projekte mit geringer Verkaufsaussicht zu investieren. Entscheidend hierbei sind die „Selektionsqualität“ und die „Konversionsrate“ (Vgl. Hofbauer/Hellwig 2009: 188). Die Selektionsqualität ist ein Maß für die Effektivität bei der Auswahl der Verkaufschancen. Unter der Konversionsrate wird das Verhältnis zwischen erhaltenen Aufträgen und abgegebenen Angeboten verstanden (Vgl. Gründling 2011: 671).

2.6 Entlohnung und Incentives

Die übliche Entlohnung im Vertriebsbereich ist die Kombination eines Fixgehalts mit erfolgsabhängigen Provisionen (75% der Fälle). Es gibt aber auch MitarbeiterInnen, die nur ein Fixum bekommen (20%), ja sogar eine Minderheit, die ausschließlich auf Provisionen angewiesen ist (5%).

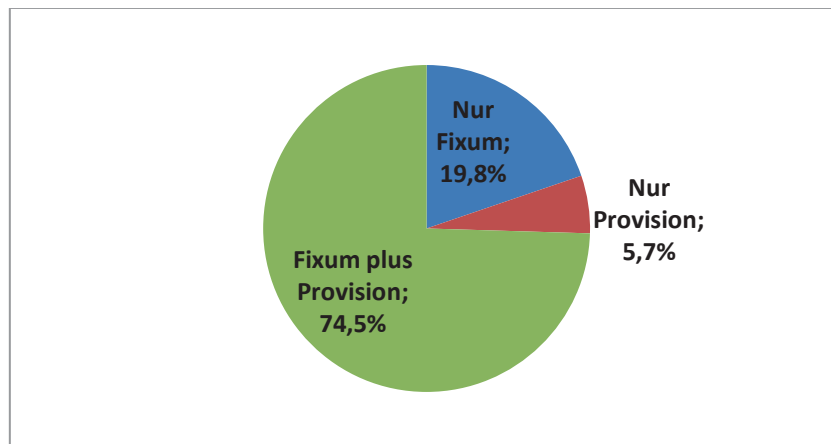


Abb. 42: Entlohnungsmodelle im Technischen Vertrieb

Wenn Provisionen bezahlt werden, beträgt deren Anteil am Gesamtsalär im Durchschnitt ca. 20%.

Als Basis für die Berechnung der Provisionen wird noch immer in mehr als der Hälfte der Fälle der Umsatz herangezogen (55%). Der Deckungsbeitrag kommt in 28% der Fälle zum Tragen, Stückzahlen spielen bei 7% eine Rolle. Bei 10% der Befragten sind es andere Bezugszahlen, die die Höhe der verdienten Provision bestimmen.

Der Medianwert¹⁷ des monatlichen Bruttoeinkommens eines durchschnittlichen Vertrieblers liegt exakt bei 4.000 EUR, soweit zutreffend das Fixum und allfällige Provisionen umfassend.

Hingegen geben die Interviewten auf die Frage nach dem persönlichen Bruttoeinkommen einen deutlich höheren Wert an, der bei 5.000 EUR liegt. Es lässt sich nur schwer abschätzen, worauf diese große Differenz beruht. Zwei Erklärungsmodelle bieten sich an: Erstens könnte es sein, dass sich an der Umfrage besonders die erfolgreichen VerkäuferInnen beteiligt haben; dafür gibt es aber keinerlei Indizien. Zweitens wäre denkbar, dass VerkäuferInnen generell dazu neigen, ihre eigenen Erfolge als größer einzuschätzen als die ihrer KollegInnen, was sich auch in der Einschätzung des eigenen Einkommens im Vergleich zur Kollegenschaft niederschlägt. Die Autoren neigen dazu, letztere Theorie zu präferieren. Zur Klärung dieser Frage wären wiederum eigene Studien erforderlich.

Auf die Frage nach zusätzlichen Incentives antworten ca. 2/3 der Befragten mit „nein“, nur 1/3 mit „ja“.

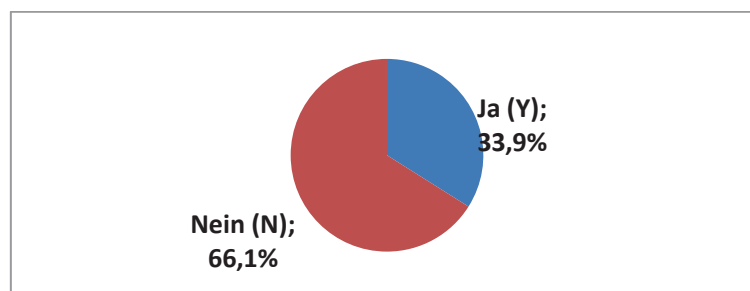


Abb. 43: Incentives?

¹⁷ Um extremen „Ausreißern“ nicht zu viel Gewicht zu geben, ist es in diesem Fall sinnvoller, nicht den Durchschnitt (der durch Extreme verzerrt wird), sondern den Medianwert anzuführen, der aussagt, dass jeweils die Hälfte der Befragten über und unter diesem Wert liegen.

Interessant ist, dass den Hauptteil der Incentives Geldprämien (71%) ausmachen, wie die folgende Graphik zeigt. Erst danach folgen Veranstaltungen (27%), Sachprämien (26%), Reisen (22%), Gutscheine (20%) und Seminare (15%). In 3% der Fälle gibt es auch Sonderurlaub.

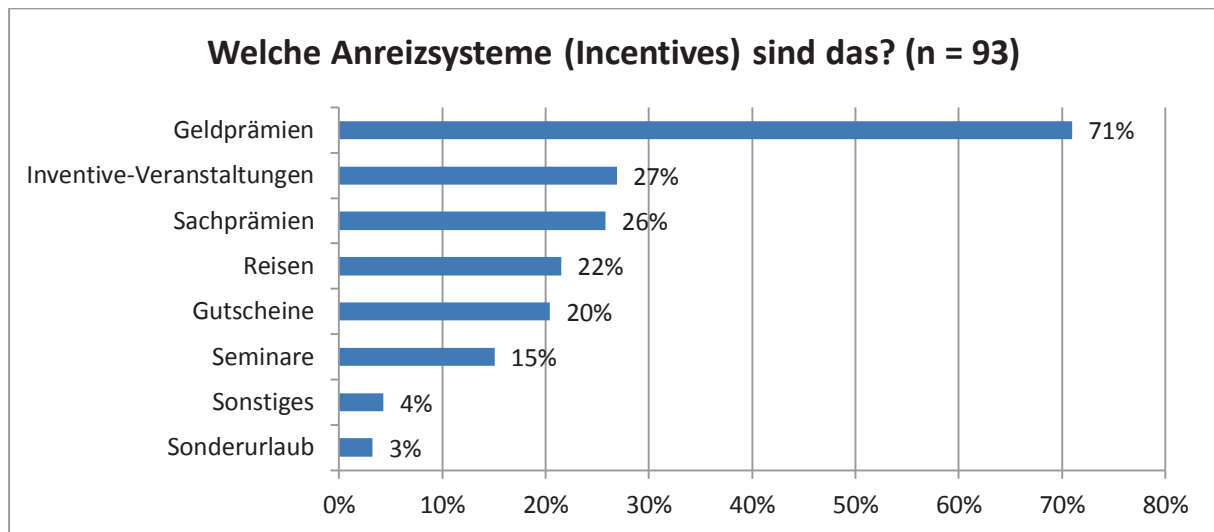


Abb. 44: Arten von Incentives

Nicht nur die VerkäuferInnen selbst, auch die MitarbeiterInnen des Innendienstes (SachbearbeiterInnen) profitieren mitunter von Incentive-Programmen (40%). Bei 60% ist das nicht der Fall. Von denjenigen InnendienstlerInnen, die zu den ProfiteurInnen gehören, bekommen 80% Geldprämien; der Rest erhält Prämien wie die VerkäuferInnen (Reisen, Gutscheine, Seminare, Sachgeschenke etc.).

Zur Problematik von Entlohnung und Incentives in Unternehmen

Damit in gleichen Branchen und im Unternehmen selbst eine Gleichwertigkeit bezüglich der Entgelte besteht, werden transparente Entgeltsysteme gefordert. Sie richten sich jeweils nach einheitlichen Maßstäben, Werten und Verfahren und sorgen für weniger finanzielle Willkür in der Unternehmenswelt und vermeiden Unzufriedenheit bei den ArbeitnehmerInnen (Vgl. Pepels 2002: 501).

In der Praxis von VertrieblerInnen besteht der Verdienst aus einer Grundvergütung und einer zusätzlichen Vergütung. Eine Grundvergütung drückt die geldliche Belohnung der eigentlichen Tätigkeit aus. Hierbei unterscheidet man zwischen Gehalt, Zeitlohn und Honorar. Die Vorteile der Grundvergütung sind die zeitlich gesicherte und festgelegte Bezahlung sowie eine übersichtliche und verständliche Abrechnung. Nachteilig sind jedoch die Begrenztheit und die fehlende Flexibilität. Zudem reicht der festgelegte Grundlohn nicht aus, die Motivation der MitarbeiterInnen zu erreichen (Vgl. Pepels 2002: 501 f).

Die zusätzliche Vergütung bewertet die erbrachte Leistung eines Vertrieblers/einer Vertrieblerin. Diese ist einerseits durch Gesetze, Tarif-/Kollektivverträge o.ä. vorgeschrieben, andererseits wird sie freiwillig als Ausgleich für berufsbedingten Stress, als Wettbewerbsfaktor oder als Leistungsanreiz gezahlt. Besonders im Vertrieb gibt es dazu unterschiedliche zusätzliche Vergütungsmodelle: Zuschläge, Sonderzahlungen, Provisionen, Prämien, Leistungszulagen oder Gratifikationen. Aber all diese Vergütungsarten bringen den Nachteil mit sich, dass sie bei MitarbeiterInnen schnell zu einer Gewohnheit werden und so den Ansporn zur Leistung verlieren, bei einem Ausfall sogar zur Verärgerung führen (Vgl. Pepels 2002: 503 f).

Die Wahl des Vergütungssystems obliegt dem Unternehmen. Es muss ein geeignetes Bezahlungssystem für seine MitarbeiterInnen entwickeln. Beeinflussende Größen sind Wettbewerbs- und Marktsituation und die Zielsetzung. Heute ist eine Kombination aus Grundvergütung und einer zusätzlichen Ver-

gütung üblich. Besonders die Gehälter mit einer zusätzlichen Erfolgsbeteiligung haben sich im Vertrieb und Außendienst etabliert, oftmals erhalten MitarbeiterInnen außertarifliche Zulagen zu ihrem Gehalt. Bei außertariflichen Gehältern richtet sich der Lohn nach den Gegebenheiten des Arbeitsmarktes, wobei dieser auch stark an die eigene Leistung und den eigenen Erfolg geknüpft ist. Nur leistungsbezogene Gehälter hingegen sind eher selten (Vgl. Pepels 2002: 503 ff).

2.7 Arbeitsplatzsicherheit – Unternehmensstatus

Einige Fragen befassten sich mit der Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes und deren subjektiver Einschätzung.

Bei der Einschätzung der aktuellen Situation zeigt sich ein überwiegend positives Bild: Auf einer Skala von 0 („völlig unsicher“) bis 100 („völlig sicher“) ergibt sich ein Mittelwert von 70 (+/- 27). Damit ergibt sich ein eher optimistischer Blick auf die aktuelle Arbeitsplatzsicherheit.

Ein anderes Bild zeigt sich, wenn man nach den entsprechenden Aussichten in der Zukunft fragt, wie die folgende Abbildung zeigt.

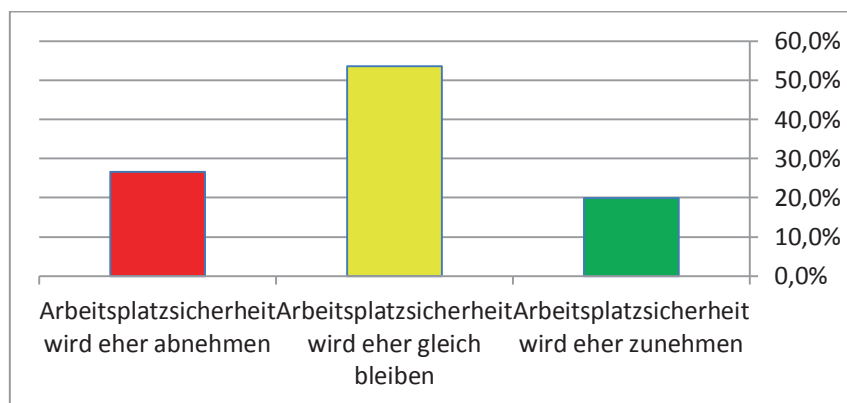


Abb. 45: Subjektive Einschätzung der zukünftigen Arbeitsplatzsicherheit

Mehr als die Hälfte der Befragten stufen die eigene Arbeitsplatzsicherheit als „gleichbleibend“ ein. Bei denen, die diese eher „abnehmend“ oder „zunehmend“ einschätzen, überwiegen mit leichter Mehrheit die Pessimisten, die die Sicherheit eher weniger positiv sehen.

Fragt man danach, wie gut das eigene Unternehmen im Vergleich zu den MitbewerberInnen dasteht, finden sich überwiegend positive (bzw. neutrale) Meinungen, die das eigene Unternehmen besser (bzw. gleich gut) aussehen lassen, wie die folgende Abbildung zeigt. Während die Einschätzungen „deutlich schlechter“ und „schlechter“ zusammen 13,2% der Antworten ausmachen, beträgt ihr positives Pendant der Summe aus „besser“ und „deutlich besser“ fast die Hälfte (48,6%).

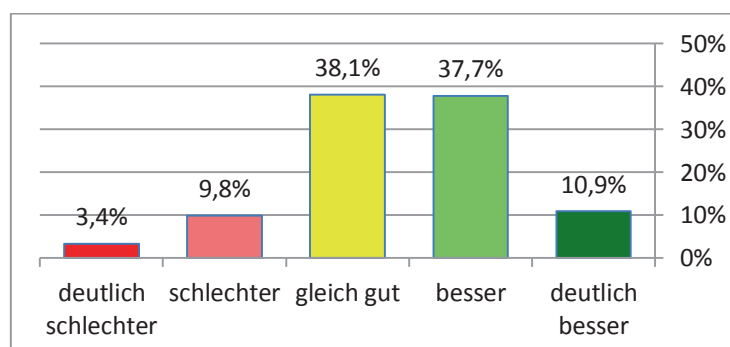


Abb. 46: Wie geht es Ihrem Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb?

Auch die Frage, wie sich das in der Zukunft entwickeln wird, beantworten die Interviewten mit optimistischer Tendenz. Mehr als die Hälfte (52%) der Befragten rechnen mit einer positiven Entwicklung, nur 11,4% sind da eher pessimistisch und rechnen mit einer Verschlechterung der Situation.

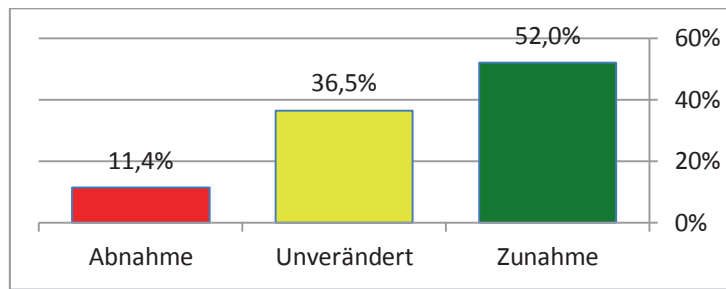


Abb. 47: Zukunftserwartungen bez. des eigenen Unternehmens

Ein fast identisches Bild ergibt sich, wenn man danach fragt, wie gut es der eigenen Branche geht im Vergleich zur Gesamtwirtschaft. Auch hier dominieren eindeutig die positiven Einstellungen (s. folgende Abbildung).

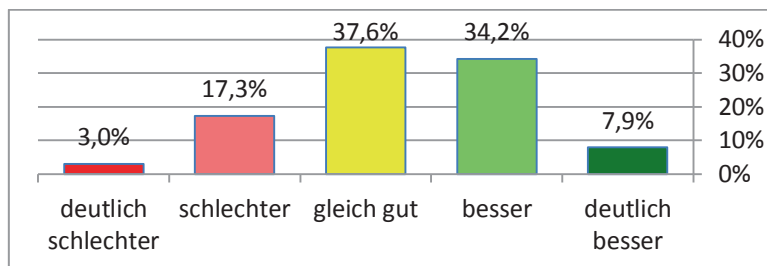


Abb. 48: Wie geht es Ihrer Branche im Vergleich zur Gesamtwirtschaft?

Hier sind etwa 20% der Meinung, dass es der eigenen Branche „schlechter“ oder sogar „deutlich schlechter“ geht, während 42,1% auf der gegenüberliegenden Waagschale ihre Branche für besser als die Gesamtwirtschaft halten.

Und auch hier werden die Zukunftsaussichten überwiegend positiv gesehen. Hier sieht die Mehrheit (52,8%) unveränderte Aussichten; darüber hinaus sind die Optimisten mit 34,7% fast dreimal so viele wie die Pessimisten (12,5%).

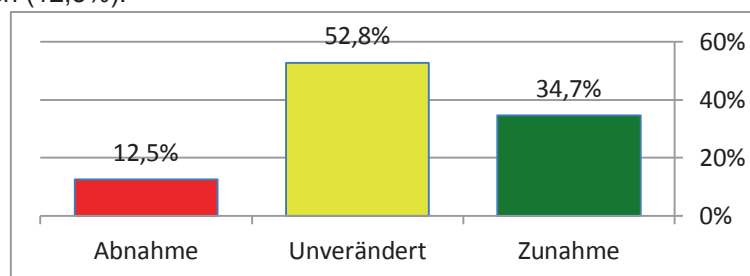


Abb. 49: Zukunftserwartungen bez. der eigenen Branche

Als Kontrollfrage war im hinteren Teil des Fragebogens die folgende platziert: „Wie beurteilen Sie die allgemeine wirtschaftliche Lage Ihrer Branche?“. Auch diese erhielt erheblich mehr positive („eher gut“ und „sehr gut“ zusammen 56%) als negative Voten („eher schlecht“ und „sehr schlecht“ zusammen 13,3%), wie die folgende Abbildung zeigt.

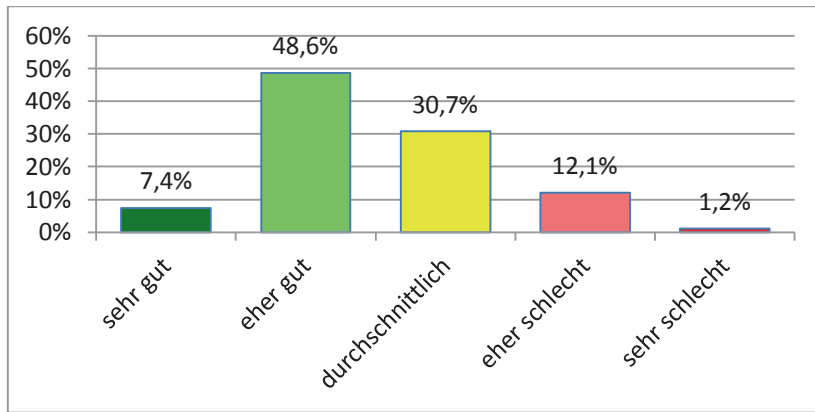


Abb. 50: Beurteilung der eigenen Branche

Neben dieser Branchenbeurteilung sollte auch der eigene Vertrieb beurteilt werden, und zwar einmal aus der internen und einmal aus der externen (Kunden-) Sicht. Dabei ergaben sich die folgenden Ergebnisse.

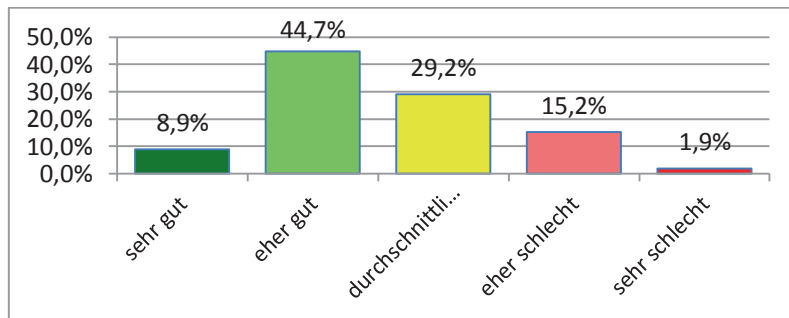


Abb. 51: Interne Vertriebsbeurteilung

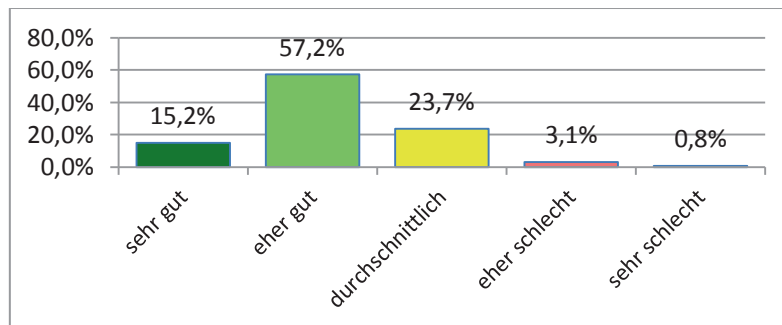


Abb. 52: Externe Vertriebsbeurteilung (Kundensicht)

Bei beiden Beurteilungen findet sich ein deutliches Überwiegen der positiven Seite.

Zusammenfassend kann man die drei zuletzt dargestellten Abbildungen in Schulnoten übersetzen (sehr gut = 1, eher gut = 2 etc.). Dann ergeben sich die in der folgenden Graphik dargestellten Durchschnitts-Schulnoten für die genannten Items.

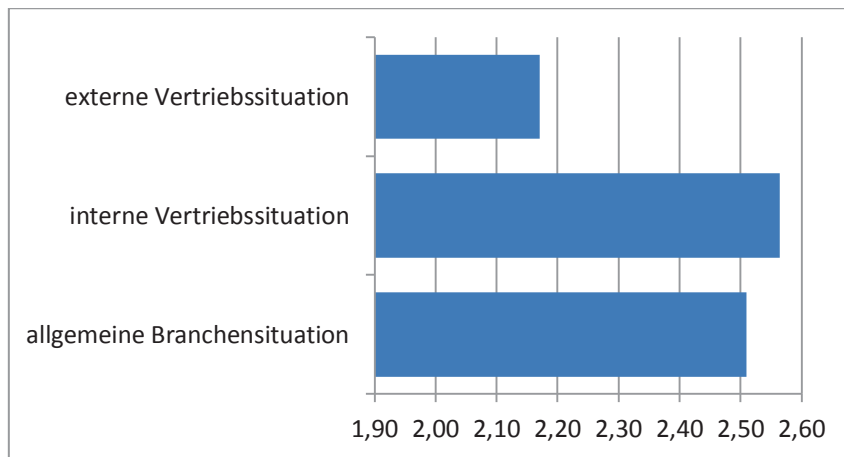


Abb. 53: Beurteilungen in Schulnoten

Wenn man sich im Überblick die zuletzt genannten Daten anschaut, fällt auf, dass bei allen Fragen zur wirtschaftlichen Lage der Branche, des Unternehmens, der internen und externen Vertriebsituation die positiven bzw. zukunftsoptimistischen Nennungen sehr deutlich überwiegen. Das bedarf einer Interpretation, die im Folgenden versucht werden soll.

Eine Hypothese könnte lauten, dass im (technischen) Vertrieb überwiegend Menschen tätig sind, denen eine positive Grundeinstellung zu ihrer Arbeit (und ihrem Leben im Allgemeinen) zu eigen ist. Man könnte sogar so weit gehen zu behaupten, dass eine solche Positivität zu den Selektionskriterien gehört, wenn es gilt, den Beruf des Vertrieblers zu ergreifen. Schließlich sind VerkäuferInnen Menschen, die in der Lage sein müssen, sich täglich neu zu motivieren, und das funktioniert nur mit einer positiven Grundhaltung.

Auch eine andere Hypothese kann in den Raum gestellt werden: Es ist – im Sinne der Reduktion oder Vermeidung von kognitiver Dissonanz – zwingend notwendig, sich die Wirklichkeit „schönzudenken“, um den täglichen Arbeitsstress zu bewältigen und die anstrengenden und mühsamen KundInnenkontakte „ohne Magengeschwür“ zu absolvieren.

Es ist anzunehmen, dass es in der Wirklichkeit eine – individuell unterschiedliche – Mischung beider Phänomene gibt. Es wäre wünschenswert, dieser Frage in weiteren Studien vertieft nachzugehen.

2.8 CRM: Customer Relationship Management

Hauseigene CRM-Systeme erweisen sich bei 40% der befragten Unternehmen als erste Wahl. Hinsichtlich der Nutzung von Systemen spezialisierter Anbieter wie SAP, Salesforce.com etc. ist das Bild eher fragmentiert (siehe Abb. 54). Wie die hauseigenen Systeme beschaffen sind und ob diese auf anderen Systemen basieren (z. B. Add-Ons gängiger CRM-Systeme), wäre Gegenstand einer vertiefenden Untersuchung.

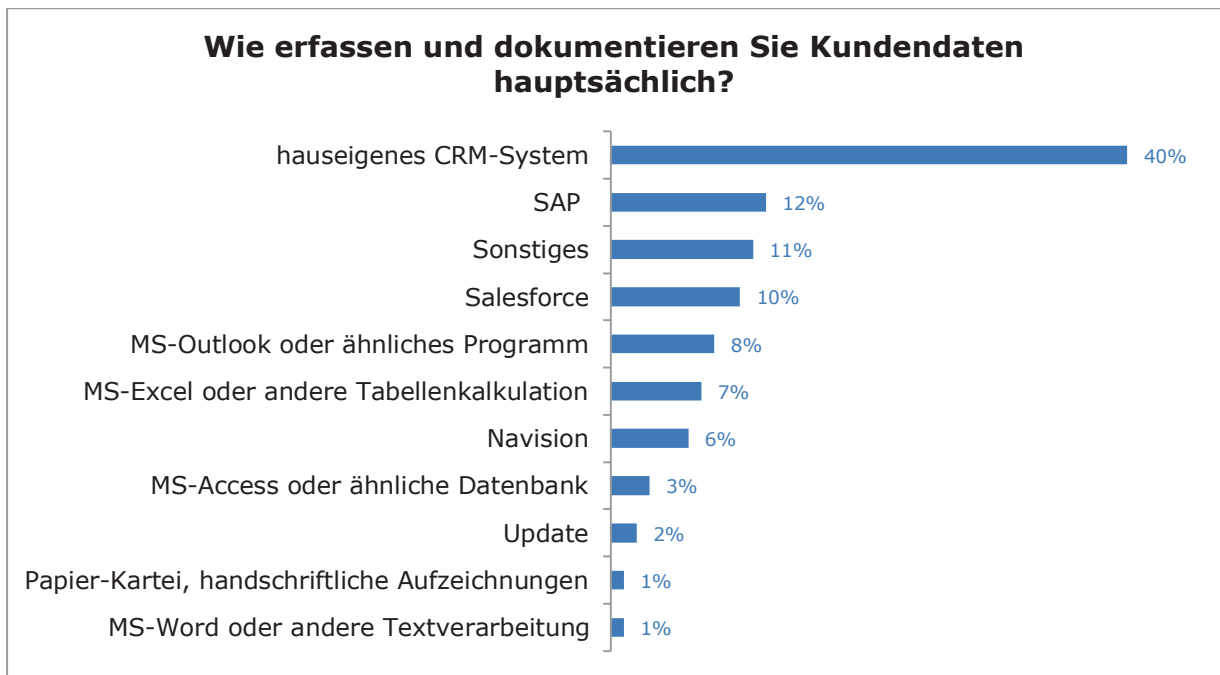


Abb. 54: „Wie erfassen und dokumentieren Sie Kundendaten hauptsächlich?“

Es liegt nahe zu hinterfragen, ob die Größe des Unternehmens einen Einfluss auf die Auswahl hat (siehe Abb. 55). So zeigt sich, dass beispielsweise SAP und Salesforce.com bei Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern verbreiteter sind als bei kleineren Unternehmen. Bei der Nutzung hauseigener CRM-Systeme ist allerdings ein einheitliches Bild mit einer Nutzung von über 40% festzustellen. Auffällig ist bei der Gruppe 101 – 500 MitarbeiterInnen die vergleichsweise geringere Nutzung von 28%. Dieser Aspekt wäre in weiterführenden Befragungen zu beleuchten.

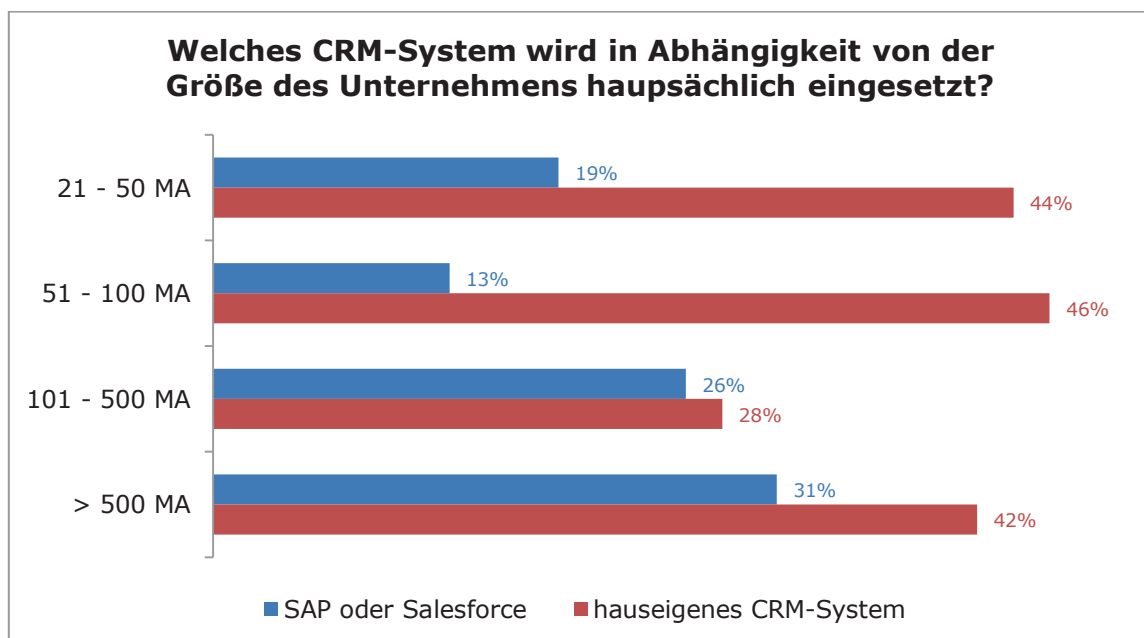


Abb. 55: CRM-Systeme und Unternehmensgröße

Die Einsatzbereiche des genutzten CRM-Systems sind vielfältig. Insbesondere werden „typische Vertriebsaufgaben“ wie Kundenbesuche, Telefonkontakte oder Angebotserstellung dadurch unterstützt.

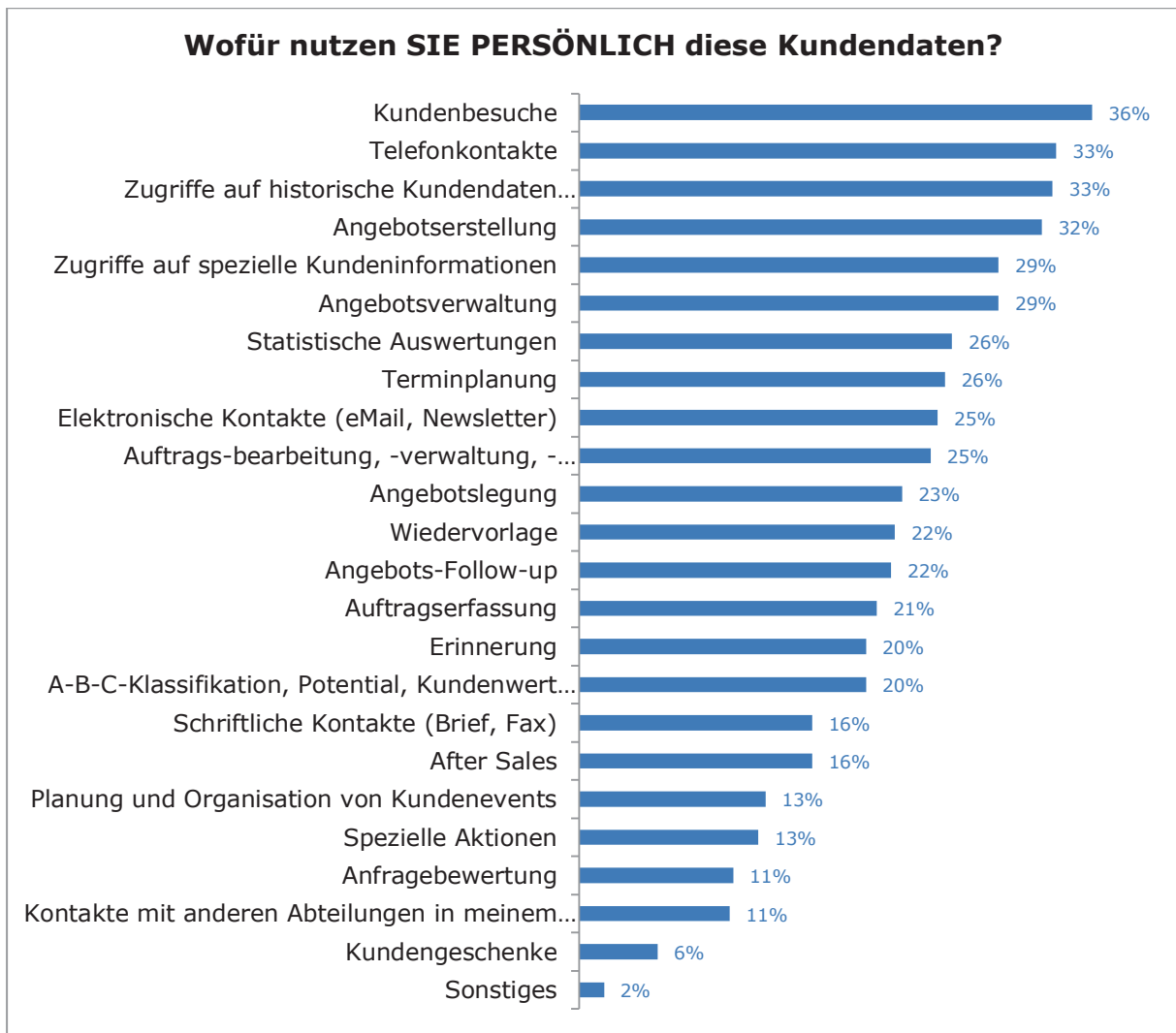


Abb. 56: Persönliche Nutzung von Kundendaten

Die Nutzung des CRM-Systems erfolgt bei 63% der Befragten mehrmals täglich.

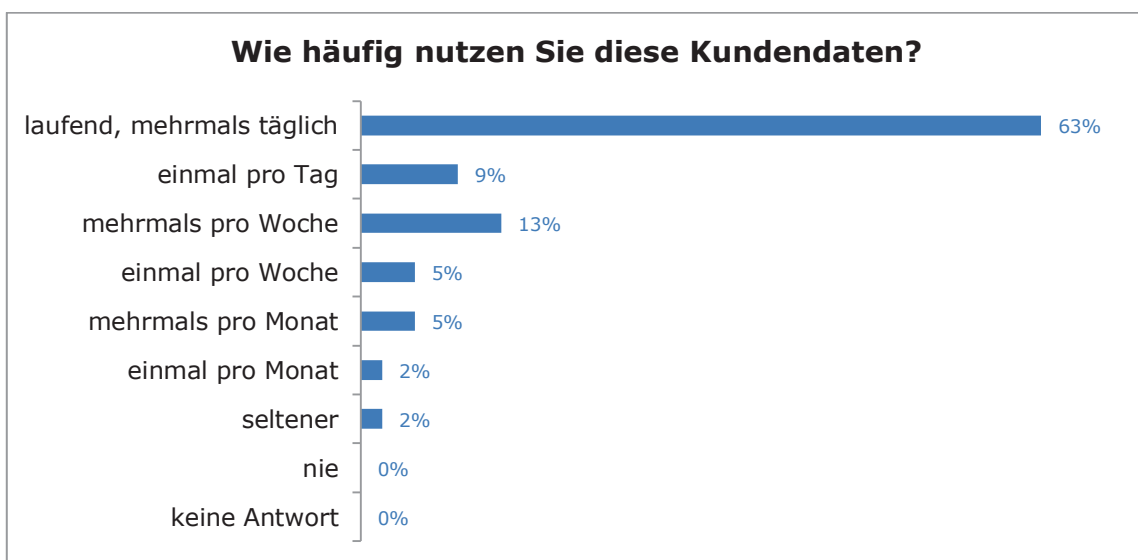


Abb. 57: Nutzungshäufigkeit von Kundendaten

Verbesserungspotentiale im genutzten CRM-System werden insbesondere bei der Dokumentation, Datensuche und den statistischen Auswertungen gesehen (siehe Abb. 58). Es wäre Gegenstand einer weitergehenden Untersuchung, diesen Verbesserungsbedarf und insbesondere die Ursachen zu konkretisieren. Die Unzufriedenheit mit einer Funktion muss nicht zwangsläufig dem System selbst zuzuschreiben sein. Es ist durchaus möglich, dass Schulungsbedarf besteht, um entsprechende Funktionen richtig einzusetzen oder überhaupt zu kennen. Auch ist zu untersuchen, wie diszipliniert die Dateneingabe erfolgt bzw. vom System unterstützt wird. Dies kann nämlich entscheidend die Qualität der Datensuche und -analyse beeinflussen. Weiterhin wäre es möglich, mit größeren Fallzahlen genauer zu untersuchen, ob Aussagen hinsichtlich der Zufriedenheit eines bestimmten Systems bei einer bestimmten Funktion gemacht werden können (Beispiel: Ist die Zufriedenheit mit der Datensuche bei Nutzern von Salesforce.com und hauseigenen CRM-Systemen gleich?).

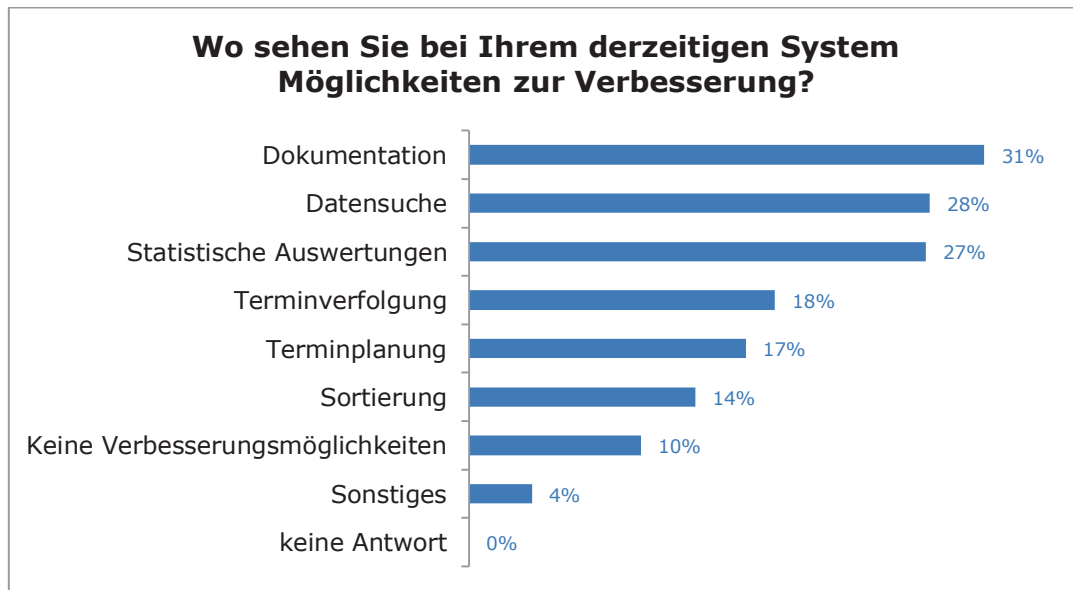


Abb. 58: CRM-Verbesserungsmöglichkeiten

Insgesamt benoten die meisten befragten Personen das von ihnen genutzte CRM-System mit der Schulnote 2 bis eher 3 (siehe Abb. 59) bzw. mit ca. 55 von 100 Punkten.

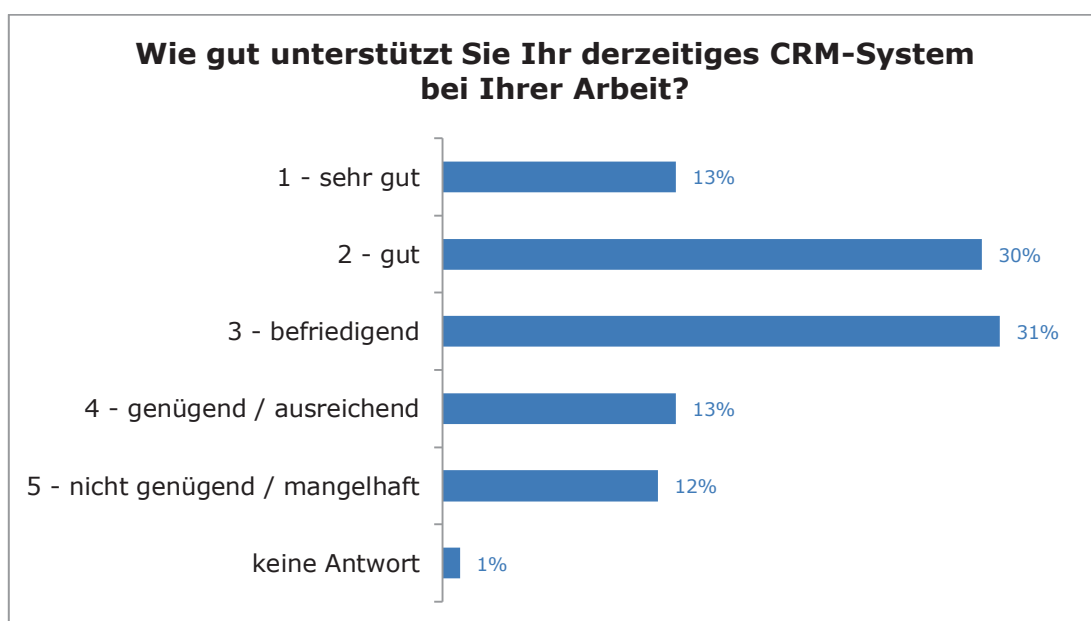


Abb. 59: Unterstützung durch das CRM-System (Benotung)

3 Abschlussbemerkungen

Die Studie 2013/14 hat einiges an Fortschritten gebracht:

- Erstmals wurde die Untersuchung auf eine internationale Ebene gebracht, indem zusätzliche wissenschaftliche Institutionen eingebunden wurden. Der Gesamt-Qualität hat dies einen deutlichen Schub gebracht.
- Es hat sich (wieder) gezeigt, dass nicht nur Fragen beantwortet werden konnten, sondern dass vor allem neue Fragen sich ergeben haben, die einer weiteren Untersuchung und Analyse bedürfen. Die Zahl der offenen Forschungsfragen ist größer geworden. Es ist zu hoffen, dass diese Fragen in Zukunft durch Arbeitsgruppen bzw. Studierende in den involvierten Institutionen bearbeitet und beantwortet werden können.
- Die Meta-Analyse der Befragung hat ergeben, dass es Verbesserungsbedarf hinsichtlich der einzelnen Fragen sowie bezüglich der Fragebogen-Quantität gibt. Methodisch wird einiges zu verändern, dh zu verbessern sein.
- Es zeichnet sich ab, dass im Zuge dieser Befragung und durch die Einbeziehung mehrerer, unterschiedlich positionierter Lehr- und Forschungs-Institute ein Wissens-Cluster im Entstehen begriffen sein könnte, der für den deutschen Sprachraum maßgeblich das Feld „Technischer Vertrieb“ repräsentiert. Die Autoren sind überzeugt, dass dadurch ein „Quantensprung“ in der wissenschaftlichen Durchdringung dieses noch relativ unbearbeiteten Forschungsbereiches ergeben kann.
- Durch die Einbeziehung des VDI wird sich mit Sicherheit eine noch deutlichere Praxisnähe ergeben, indem die Forschungs- und Lehrebene dadurch stark um auch tatsächlich-praktisch arbeitende Experten ergänzt und bereichert wird.

Optimismus ist daher angebracht. Wenn es gelingt, ab jetzt in jährlich durchgeführten Folgestudien den Bereich „Technischer Vertrieb“ in seiner ganzen Breite und Tiefe auszuloten, werden sich daraus nicht nur exzellente Forschungsarbeiten ergeben, sondern darüber hinaus wegweisende praktische Konsequenzen, die erhebliche Auswirkungen auf das tägliche Leben und Arbeiten tausender VertriebsmitarbeiterInnen haben können.

In diesem Sinne wünschen sich die Autoren nicht nur interessierte LeserInnen aus dem Vertriebsbereich, sondern zahlreich *Feedback*, Anregungen, Vorschläge, Meinungen, Kritik, Wünsche, Erlebnisberichte etc.

4 Über die Autoren

4.1 Fachhochschule des bfi Wien



Anlanger, Roman

Mag. (FH) Roman Anlanger gehört zu den führenden Marketing- und Vertriebsexperten im deutschsprachigen Raum. Anlanger ist Studiengangsleiter für das Fachhochschulstudium „Technisches Vertriebsmanagement“ an der Fachhochschule des bfi Wien und ist für das Lehr- und Forschungspersonal verantwortlich. Anlanger hat zwei Hochschulstudien erfolgreich absolviert, ist CRM-Manager und Wirtschaftstrainer und hält auch Vorlesungen in anderen wissenschaftlichen Institutionen. Anlanger ist Erfinder von „Trojanisches Marketing® & Trojanische Rhetorik®“ und erfolgreicher Buchautor (Bestseller: Trojanisches Marketing) und Inhaber der Markenrechte. Außerdem ist er gefragter Top-Referent und berät Unternehmungen im Bereich Marketing, CRM, Vertrieb und Social Media. Anlanger ist doppelter XING Ambassador.

[www.fh-vie.ac.at] [www.TrojanischesMarketing.com]



Engel, Wolfgang A.

Dipl.-Volkswirt (Universität Karlsruhe) und Magister (Universität Wien) Wolfgang A. Engel ist seit über zehn Jahren selbständiger Unternehmensberater, Wirtschaftstrainer, Coach und Hochschullektor – natürlich auch Bestseller-Autor („Trojanisches Marketing“). Er war lange Jahre in Managementfunktionen in der Wirtschaft tätig, vor allem in der internationalen pharmazeutischen Industrie (Marktforscher, Projektmanager, Produktmanager, Marketingdirektor). Engel ist Inhaber zahlreicher Lehraufträge, unter anderem an zwei österreichischen Fachhochschulen und am WIFI (Wirtschaftsförderungsinstitut). Zu seinen Beratungskunden zählen vor allem mittelständische Unternehmen im Handel. Coaching-Schwerpunkte sind Führungs- und TeamCoaching. Außerdem ist Engel gefragter Speaker bei Kongressen, Konferenzen und Tagungen. Privat ist er seit 38 Jahren verheiratet, hat 2 Kinder und 5 Enkel.

[www.engel-austria.at] [www.TrojanischesMarketing.com]

Wirtschaftsfachbücher: Trojanisches Marketing und Trojanisches Marketing II (Autoren: Anlanger und Engel)



Der Autoren Roman Anlanger und Wolfgang A. Engel sind Verfasser des Fachbuchs „Trojanisches Marketing® – Mit unkonventioneller Werbung zum Markterfolg“. Das Buch ist im April 2008 erschienen (unveränderter Nachdruck 2009) und wurde inzwischen zum Bestseller und erfolgreichsten neuen Marketingfachbuch im deutschsprachigen Raum und liefert auch wertvolle Tipps für den Vertriebsalltag.



Im Mai 2013 erschien der eigenständige Nachfolgebund „Trojanisches Marketing II“, wo die beiden Autoren ihr Erfolgsrezept weiter entwickelt haben. Sie zeigen, wie sich mit kleinem Budget große Marketing- und Vertriebswirkung erzielen lässt. Freiberufler finden dabei ebenso Anregungen wie mittelständische Unternehmen und Konzerne. Das Buch enthält außerdem kleine Zauberelemente, die mit einem Augenzwinkern zeigen, wie Sie mit Cleverness und Kreativität die Aufmerksamkeit bei Ihren Kunden steigern.

Zum Buch gibt es eine eigene Homepage:
[www.TrojanischesMarketing.com]



Schuster, Roland

DI Dr. Roland Schuster ist stellvertretender Leiter des Studiengangs „Technisches Vertriebsmanagement“ an der FH des bfi Wien und Lehrender in verschiedenen akademischen Lehrgängen. Weiters ist er Gründer eines Unternehmens zur Optimierung von Kommunikation im Kontext von Organisationen sowie Beirat der Geschäftsführung eines Bio-Tech-Unternehmens. Zudem ist er Gruppendynamiker, Interventionswissenschaftler und Kommunikationsexperte.

[www.fh-vie.ac.at]

4.2 Ruhr Universität Bochum



Barrantes, Luis

Dr. Luis Barrantes ist Studiengangkoordinator des Bachelor-/Masterstudiengangs „Sales Engineering and Product Management“ an der Fakultät für Maschinenbau der Ruhr-Universität Bochum. Zusammen mit dem Studiengangleiter, Prof. Dr. Joachim Zülch, gründete er diesen Studiengang. Dr. Barrantes ist promovierter Ökonom und diplomierter Arbeitswissenschaftler, Mitglied in den VDI-Fachausschüssen „Ausbildung zum Vertriebsingenieur“ sowie „Strategischer Vertrieb“. Zu seinen Lehraufträgen gehört u.a. die Master-Vorlesung „Vertriebskonzeption und -controlling im Industriegüterbereich“. Er ist Autor verschiedener Publikationen, u.a. von „Man kann nur managen, was man auch messen kann! – Die Messung von Qualität“ im ZfCM Sonderheft 3/2008 sowie Mitautor mehrerer Publikationen der Deutschen Gesellschaft für Qualität, u.a. „Prozessmanagement für Praktiker“, „Benchmarking für Praktiker“.

[www.rub.de/sepm]

4.3 Hochschule Aschaffenburg



Weiche, Gregor

Prof. Dr. Gregor Weiche, Hochschule Aschaffenburg, hat zu aktuellen Themen im OTC-Markt diverse Artikel veröffentlicht sowie Vorträge gehalten. In seiner früheren Tätigkeiten beim Informationsdienstleister IMS Health war Herr Weiche für Datenprodukte zur Steuerung von Apothekenaußendiensten verantwortlich.

5 Literaturverzeichnis

Print

Ackerschott, H. (2001): Strategische Vertriebssteuerung – Instrumente zur Absatzförderung und Kundenbindung, 3.Auflage, Wiesbaden: Gabler

Gründling, C. (2011): IT-Unterstützung von Sales-Prozessen, in: Hippner, H. / Hubrich, B. / Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM - Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler

Hofbauer, G. / Hellwig, C. (2009): Professionelles Vertriebsmanagement, 2. Auflage, Erlangen: Publicis Publishing

Pepels, W. (2002): Handbuch Vertrieb, München: Carl Hanser Verlag

Winkelmann, P. (2008): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), 4. Auflage, München: Vahlen

Online

Akkreditierungsrat (2014): Aufgabe des Akkreditierungsrates, bezogen unter: <http://www.akkreditierungsrat.de>, (04.02.2014)

Der Unternehmerblog (2010): Mitarbeiterzufriedenheit – Erhebung und Auswertung, bezogen unter: <http://www.encycogov.com/mitarbeiterzufriedenheit>, (31.10.2013)

Hans-Böckler-Stiftung (2002): Arbeitspapier 54 Mitarbeiterzufriedenheit Abschlussbericht, bezogen unter: http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf, (Zugriff am 28.10.2013)

Landauer Institut für Organisationspsychologie (2013): Mitarbeiterbefragungen – Das Instrument, bezogen unter: http://www.ifo-landau.de/mitarbeiterbefragungen_das_instrument.php, (28.10.2013)

Neugebauer, B. (2003): Mitarbeiterbefragungen. Ein Literaturbericht, ZUMA-Methodenbericht Nr. 2003/07, bezogen unter: http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/gesis_methodenberichte/2003/03_07_Neugebauer.pdf, (31.10.2013)

TÜV Süd (2013): Kriterienkatalog zur Mitarbeiterzufriedenheit, bezogen unter: <http://www.tuev-sued.de/management-systeme/serviceexzellenz/mitarbeiterzufriedenheit>, (28.10.2013)

6 Die teilnehmenden Forschungsinstitute

6.1 Das Studium „Technisches Vertriebsmanagement“ an der Fachhochschule des bfi Wien

Veränderte Marktbedingungen für technische Produkte

Die zunehmende Dynamik der Märkte bringt neue Berufsfelder mit sich. Das ist besonders für den technischen Vertrieb bedeutend, der den rauen Marktbedingungen stark ausgesetzt ist. Durch die Erweiterung der EU und die Zunahme der Globalisierung hat sich die Situation in technikorientierten Branchen sehr verändert und ist durch folgende Punkte gekennzeichnet:

- Steigender Kostendruck auf die technikorientierte Branche mit zunehmendem Preisverfall für die Produkte
- Verflechtung der europäischen und internationalen Märkte durch die Globalisierung
- Enormer Verdrängungswettbewerb
- Verkleinerung und Sättigung der üblichen Wachstumsmärkte für technische Investitionsgüter
- Erhöhung der Forschungs- und Entwicklungskosten
- Verkürzung der Produktlebenszyklen im Industriegüterbereich.

Besonderheit im technischen Vertrieb

Der Markt für Industriegüter ist durch die Zunahme der Branchenkonzentration mit gleichzeitigem Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet. Die Besonderheit im technischen Vertriebsmanagement besteht in der hohen zeitlichen Verflechtung zwischen Hersteller bzw. Vertreter und dem Endkunden, da die technischen Produkte komplex sind und eine hohe zeitliche und fachliche Beratung benötigen. Der Bachelorstudiengang „Technisches Vertriebsmanagement“ trägt dieser Gegebenheit Rechnung und weist einen hohen Anteil an persönlichkeitsbildenden Fächern (Verhandlungsführung, Verkaufspsychologie, Teambildung, Verkaufs-Strategien usw.) auf, damit die zukünftigen AbsolventInnen bestens für die intensive Beratung im technischen Vertrieb gerüstet sind.

Vertriebsmanagement

Von besonderer Bedeutung für den technischen Vertrieb ist die strategische Ausrichtung nach drei Ausprägungen: regionale Ausrichtung, Kundenzielgruppen und optimale Vertriebskanalwahl. Ausgehend von diesen Dimensionen gilt für das technische Vertriebsmanagement als oberste Maxime, in allen erfolgversprechenden Regionalmärkten die besten Kundengruppen zu lokalisieren und deren Bedürfnisse mit kundenorientierten Produkten über den richtigen Vertriebskanal zu erreichen.

Das Studium „Technisches Vertriebsmanagement“

Der Bachelorstudiengang „Technisches Vertriebsmanagement“ der Fachhochschule des bfi Wien, welcher im Herbst 2007 gestartet ist, gehört zum ersten Angebot dieser Fachrichtung im Osten Österreichs, das technische und betriebswirtschaftliche Themen vereint. Dieser Studiengang bietet eine einzigartige Höherqualifikation im technischen Vertrieb, welche den Start in das Management erleichtert. Der neue Studiengang ist speziell für Berufstätige entwickelt worden, die Praxis und Studium kombinieren wollen. Pro Jahrgang stehen 30 Studienplätze zur Verfügung. Bewerbungsfrist ist immer der 15. Mai.

Neben den technischen Fächern werden berufsspezifisches juristisches Wissen, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre und vor allem das Know-how für den Vertrieb (Customer Relationship Management, Verkaufstechniken, Präsentation, Verhandlungskompetenz, Mitarbeiterführung) vermittelt. Im harten Kampf um den Kunden entscheidet vor allem die Kombination von Grundlagenwissen aus den persönlichkeitsbildenden Fächern mit dem Wissen des CRM. Der neue Studiengang trägt dieser An-

forderung Rechnung. Der Aufbau der technischen Fächer im Studium (27% der Unterrichtseinheiten) ist so angelegt, dass auch Personen ohne technisches Vorwissen diesen interessanten Stoff mühelos erlernen können. Für AbsolventInnen von HTLs bestehen umfangreiche Anrechnungsmöglichkeiten im 1. und 2. Semester. Für AbsolventInnen von HAKs bestehen ebenfalls Anrechnungsmöglichkeiten.

Durch die ständig steigende Nachfrage nach SpezialistInnen im technischen Vertrieb haben die AbsolventInnen des Studienganges ausgezeichnete Karriereaussichten.

Weitere Informationen zum Studium:

<http://www.fh-vie.ac.at/Studium/Bachelor/Technisches-Vertriebsmanagement>

Kontaktdaten

Studiengangsleiter: Mag. (FH) Roman Anlanger

Adresse:

Fachhochschule des bfi Wien

Media Quarter Marx

Maria Jacobi Gasse 1/3.4

A-1030 Wien

E-Mail: roman.anlanger@fh-vie.ac.at

Website: www.fh-vie.ac.at

Telefon: +43/1/720 12 86-910

6.2 Das Studium „Sales Engineering and Product Management“ an der Ruhr-Universität Bochum

Die VertriebsingenieurInnen und ProduktmanagerInnen von morgen

Der Studiengang „Sales Engineering and Product Management“ an der Fakultät für Maschinenbau der Ruhr-Universität Bochum bildet die VertriebsingenieurInnen und ProduktmanagerInnen von morgen aus und begegnet somit dem steigenden Bedarf an IngenieurInnen im technischen Vertrieb. Das Ziel des interdisziplinär angelegten Studiengangs ist die wissenschaftliche und anwendungsorientierte Ausbildung der Studierenden. Ingenieurwissenschaftliches Know-how, sprachlich-kommunikative Fähigkeiten und Freude am Umgang mit anderen Menschen kennzeichnen das Fähigkeitsprofil der künftigen AbsolventInnen.

Die Gewichtung der technischen Fächer beträgt 2/3, die der nicht-technischen Fächer 1/3. Dies gilt für das komplette Studienprogramm und macht deutlich, dass der Studiengang SEPM einen sehr hohen ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten Schwerpunkt besitzt.

Der Bachelor-Studiengang SEPM

Das Bachelor-Studium ist ein wissenschaftlich fundiertes, grundlagenorientiertes Studium, das eine breite und in ausgewählten Teilgebieten vertiefte Basis fachlichen Wissens sowie eine umfassende, überwiegend anwendungsorientierte Methodenkompetenz vermittelt. Die Bachelor-Prüfung führt zum ersten berufsbefähigenden Abschluss des Studiums. Bachelor-AbsolventInnen entsprechen der Forderung der Industrie nach jungen BerufsanfängerInnen.

Schon im Bachelor Studium haben die Studierenden die Möglichkeit, eine der drei Vertiefungsrichtungen „Energie- und Verfahrenstechnik“, „Maschinen- und Automatisierungssysteme“ oder „Werkstoffengineering“ zu wählen, um sich dahingehend weiter zu spezialisieren und sich auf den Master vorzubereiten.

Der Master-Studiengang SEPM

Das Master-Studium richtet sich an die AbsolventInnen des Bachelor-Studiengangs sowie an AbsolventInnen (u.a. Diplom, Master) ähnlicher Studiengänge, die eventuell auch bereits in der Praxis tätig sind. In einem Beratungsgespräch werden Sie über die Zulassungsmöglichkeiten sowie die Anerkennung Ihrer bisherigen Leistungen informiert. Der Master-Abschluss befähigt zur Promotion.

Worin genau besteht der Unterschied zum klassischen Maschinenbaustudium?

VertriebsingenieurInnen bieten maßgeschneiderte Lösungen, überwachen die Produktentstehung und betreuen den Kunden auch nach der Lieferung weiter. Die AbsolventInnen des klassischen Maschinenbaus entwickeln die Produkte, die Sie vertreiben werden. Ihre Aufgabe ist es, die technischen Hintergründe nachzuvollziehen und diese weitertragen zu können, dann aber primär die umfassende und intensive Betreuung des Kunden und seines Auftrages sicher zu stellen.

Weitere Informationen zum Studium: <http://www.sepm.rub.de/>

Kontaktdaten

Studiengangkoordinator: Dr. rer. oec. Luis Barrantes

E-Mail: luis.barrantes@rub.de

Website: www.sepm.rub.de

Telefon: +49 234 32-26388

6.3 Das Studium „Internationales Technisches Vertriebsmanagement“ an der Hochschule Aschaffenburg

Internationales Technisches Vertriebsmanagement – Hochschule Aschaffenburg

Die zunehmende Verschärfung des internationalen Wettbewerbs führt dazu, dass den Bereichen Marketing und Vertrieb, insbesondere bei technisch anspruchsvollen, erklärungsbedürftigen Industriegütern, eine größere Bedeutung zukommen wird. Unternehmen mit einer starken technologischen Position benötigen daher zukünftig Vertriebsmitarbeiter, die sowohl in Technik als auch Vertriebsmanagement gleichermaßen qualifiziert sind. Diese sollten einerseits über fundierte ingenieurwissenschaftliche Kenntnisse verfügen, um potentielle Kunden, die in der Regel ein hohes technisches Sachverständnis aufweisen, kompetent beraten zu können. Andererseits sind fundierte Management- und Marketingkenntnisse erforderlich, um komplexe technische Produkte erfolgreich am Markt platzieren zu können. Schließlich sind verhandlungssichere Sprachkenntnisse unerlässlich. Genau hieran orientiert sich die Ausbildung im Studiengang „Internationales Technisches Vertriebsmanagement“ an der Hochschule Aschaffenburg. Hierdurch werden die Absolventinnen und Absolventen für Tätigkeiten im In- und Ausland im Bereich des Vertriebs, aber auch der Konzeption hochwertiger technischer Produkte und Systemlösungen qualifiziert.

Grundlegende Daten

- Abschluss: Bachelor of Engineering
- Weiterqualifikation: Master of Engineering
- Umfang: 210 ECTS in 7 Fachsemestern, davon sechs Hochschulsemester und ein Praxissemester
- Beginn des Studiums: Jährlich zum Oktober
- Bewerbungsfrist: 2. Mai bis 15. Juli jeden Jahres

Internationales Technisches Vertriebsmanagement an der Hochschule Aschaffenburg

- Verknüpfung ingenieurwissenschaftlicher Kenntnisse mit fundierten Management- und Marketingkenntnissen
- Fundierte wissenschaftliche Inhalte mit konkretem Praxisbezug: reale Praxisprojekte verbinden die theoretischen Inhalte mit dem Vertriebsalltag
- Zielgerichtete Berufsvorbereitung durch Verhandlungstrainings und Verkaufsrollenspiele
- Individuelle, persönliche Betreuung und Förderung durch Professoren mit langjähriger Praxiserfahrung
- Gezielte Vorbereitung auf internationale Tätigkeit durch verpflichtendes Auslandssemester, bei dem interkulturelle Kompetenzen gefördert werden
- Verbesserung der Fremdsprachenkompetenz durch viele englischsprachige Vorlesungen und ein breites Angebot an Sprachkursen
- Veranstaltungen wie die Summer School, die International Week sowie der Tag des internationalen Vertriebs bieten Möglichkeiten weltweit Kontakte zu knüpfen
- Studium mit vertiefter Praxis (Hochschule-dual) möglich

Kontaktdaten

Kontaktieren Sie uns gerne, wenn Sie mehr erfahren möchten
Prof. Dr.-Ing. Schneider-Störmann
Hochschule Aschaffenburg
www.h-ab.de/itv
itv@h-ab.de
+49-6021-4206-800

ANHANG 1: Berufsbezeichnungen

Liste der Berufsbezeichnungen

(offene Frage, alphabetische Sortierung, in Originalschreibweise der Befragten)

Abteilungsleiter Vertrieb Schlauch- und Armaturentechnik	Director Direct Sales
Account Manager	Director of Sales
Account Manager	Direktor Vertrieb und Marketing
Account Manager	Direktvertrieb
Account Manager	Einzelunternehmer
Account Manager	Equipment Sales
Account Manager	Exportleiterin
Account Manager / technical sales engineer	External Sales Engineer
Account Manager Industrie & Handel	Fachberater Schmierstoffe
Account Manager Professional Print	Fachvertrieb für Industrielle Kommunikation (AS-i) und Identsysteme
AD	Firmeninhaber
Anzeigenleitung	Foto Einkauf
Application Engineer	freier Handelsvertreter
Applikationsingenieur	Gebietsleiter
Area Manager Germany	Gebietsleiter
Area Sales Manager	Gebietsleiter
Area Sales Manager	Gebietsleiter
Area Sales Manager	Gebietsleiter
Area Sales Manager	Gebietsleiter
Area Sales Manager	Gebietsleiter
Area Sales Manager	Gebietsleiter
Area Sales Manager	Gebietsleiter
Area Sales Manager	Gebietsleiter
Area Sales Manager Asia Pacific	Gebietsleitung österreich
Assistentin des Leiters Vertrieb	Gebietsmanager
aussendienst und schulungsreferent	Gebietsverkaufsleiter
Außendienstkundenbetreuer	Gebietsverkaufsleiter
Außendienstmitarbeiter	Gebietsverkaufsleiterin
aussendienstmitarbeiter und schulungsreferent	Gebietsverkaufsleitung
Backoffice	Gebrüfter Versicherungskaufmann 2 Beruf Gastro Manager
Berater für Energieeffizienz und Umweltmanagement Systeme	Geschäftsführer /Key Account Manager
Bereichsleiter	Geschäftsführender Gesellschafter - Partner
Bereichsleiter Service-Technik	Geschäftsführer
Betriebsleiter	Geschäftsführer
Bid Manager	Geschäftsführer
Business Development Lead	Geschäftsführer
Business Development	Geschäftsführer
Business Development	Geschäftsführer, sen. Consultant
Business Development Manager	Geschäftsführerin
Business Development Manager - Connected Devices	Geschäftsführung
Business Development Manager / FAE	Geschäftsleitung
Businessinstructorin	GF
CEO	GF
chef	Global Key Account Manager
Clinical engineer	Handelsvertreter
Consulting & Controlling	Head of Sales & CRM
Coo	Head of Sales & Product Management
Corporate Account Manager	Head of Sales / DACH
Country Manager	Head of Sales AOCS Sensors
Country Manager	Head of Sales Programs
Customer Business Team Manager	HJK
	Ingenieur für Turbinenauslegung
	KAM

Key Account	Product Sales Manager
Key Account & Application Manager	Produktmanagement
Key Account Management	Produktgruppenmanager
Key Account Manager	Produktionsleiter
Key Account Manager	Produktmanager
Key Account Manager	Produktspezialist Hydraulik - Beratung und Verkauf
Key Account Manager	Project Manager Presales/ Bid Manager
Key Account Manager	Projekt Manager
Key Account Manager	Projekt- und Vertriebsingenieur
Key Account Manager	Projektingenieur
Key Account Manager	Projektleiter
Key Account Manager	Projektleiter
Key Account Manager	Projektleiter Vertrieb
Key Account Manager	Projektleitung
Key Account Manager	Projektmanager
Key Account Manager	Projektmanager
Key Account Manager	Projektspezialist
Key Account Manager	Prozessoptimierer
Key Account Manager	Qualitätsmanager
Key Account Manager Handel und Industrie	Rational Group Leader
Key Account Manager, Regionalverkaufsleitung	Referent
key account manager	Regional Director
KeyAccount Manager	Regional Manager
Key-Account Manager	Regional Manager
Keyaccountmanagerin	Regional Manager Cenral Europe
Kommerzkundenberater	Regional Sales Manager
Koordinator F&E	Regional Vertriebsleiter
Kunden und Personalberater	Regionaler KAM
Kundenberater	Regionaler Verkaufsdirektor Gastronomie
Kundenberater	Regionalleiter Norddeutschland
Kundenberater	Repräsentant
Kundenberatung	Sachbearbeiter Vertrieb
Kundenbetreuung / Außendienst	Sales Assistant
Kundenbetreuung Aufzug Fahrtreppen	Sales Consultant
Kundenbetreuung und Verkauf	Sales Consultant
Kundenmanagement	Sales Development
Leasing Gebietsleiter	Sales Director
Leiter Anwendungstechnik und Entwicklung	Sales Director
Leiter Brennbetrieb/Anarbeitung	Sales Engineer
Leiter Marketing	Sales Engineer
Leiter Marketing & Vertrieb	Sales Engineer
Leiter Vertrieb	Sales manager
Leiter Vertrieb Reibsysteme	Sales Manager
Leiter Vertriebsinnendienst	Sales Manager
Leitung Enginnering	Sales Manager
Leitung Markengeschäft	Sales Manager
Leitung Unternehmensführung	Sales Manager
Leitung Vertrieb	Sales manager
Leitung Vertrieb	Sales Manager
Leitung Vertrieb&Marketing	Sales Manager
Makler	Sales Manager
Manager After Sales Service	Sales Manager
Marketing & Sales	Sales Manager Deutschland
Medizinprodukteberater für Implantologie	Sales Manager Far East
Meister im Installateur und Heizungsbauerhandwerk	Sales Representative
New Equipment Sales Manager Austria	Sales soulution management
Niederlassungsleiter	Sales Support

Sales Support Manager	Verkaufsleiter
Sales-Consultant	Verkaufsleiter
Salesmanager	Verkaufsleitung
Selbständiger Berater und Trainer	Verkaufsleitung
Senior Account Manager	Verkaufsleitung
Senior Account Manager	Verkaufsleitung Österreich
Senior Cosultant	Vermögensberater
Senior Manager Sales / Region Manager NAFTA	Versicherungsaussendienst/Verkauf
Senior Sales Engineer	Vertriebsingenieur
Senior Sales Manager	Vertrieb
Service und Transport koordinator	Vertrieb
Serviceleiter	Vertrieb
StAbw	Vertrieb Außenleuchten
Strategic Account Manager	Vertrieb IPS
Strategy & Brand Director	Vertrieb Österreich
Studienleiter	Vertrieb, Leitung Projekte
Teamleiter	Vertriebs Manager
Teamleiter Vertrieb	Vertriebsassistenz
Teamleitung Mediaberatung	Vertriebsbeauftragter
Technical Account Manager	Vertriebsleiter
technical sales	Vertriebsingenieur
Technical Sales Manager	Vertriebsingenieur
Technical Sales Manager	Vertriebsingenieur
Technical Sales Support	Vertriebsingenieur
Technische Beratung	Vertriebsingenieur
Technische Beratung	Vertriebsingenieur
Technische Leitung Österreich	Vertriebsingenieur
Technische Sachbearbeiterin	Vertriebsingenieur
Technischer Anwendungsberater	Vertriebsingenieur
Technischer Außendienst	Vertriebsingenieur
Technischer Gebietsverkaufsleiter	Vertriebsingenieur elektr. Antrieb / Handhabungs- techn,
Technischer Kundenberater	Vertriebsingenieur im Außendienst
technischer Kundenbetreuer	Vertriebsingenieur
Technischer Verkauf	Vertriebsinnendienst
technischer verkäufer	Vertriebsinnendienst
Technischer Verkaufsaußendienst	Vertriebsinnendienst, Salesforce Administration
Technischer Verkaufsberater	Vertriebsleiter
Technischer Vertrieb und Kundensupport	vertriebsleiter
Technischer Vertrieb	Vertriebsleiter
Technischer Vertrieb	Vertriebsleiter
Technischer Vertrieb	Vertriebsleiter
Technischer Vertrieb	Vertriebsleiter
technischer Vertrieb Industriearmaturen	Vertriebsleiter
Technischer Vertrieb	Vertriebsleiter Österreich (Sparte)
telesales ch/at + international	Vertriebsleiter Region Süd
Territory Account Manager	Vertriebsleitung
Territory Customer Support Manager	Vertriebsleiter
Territory Customer Support Manager	vertriebsmitarbeiter
Unternehmens- u. Verkaufsleitung	Vertriebsmitarbeiter
Unternehmensberatung	Vertriebsingenieur
Validierung für den Zugang auf neue Märkte	Vertrieb Aussendienst
Verkauf	Vertriebsingenieur
Verkauf & Marketing	Vice President
Verkaufsaussendienstleitung	VP Business Management
Verkaufsing. im Außendienst	Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Verkaufsleiter	Wohnesinger und Verkäufer
verkaufsleiter	

ANHANG 2: Vertriebsobjekte

Liste der Vertriebsobjekte (alphabetisch sortiert, in Originalschreibweise der Befragten)

Ablaufoptimierung	Dienstleistung Forschung
Absatzoptimierung	Dienstleistungen
Analyse Kits	Dienstleistungen in der Respiratorischen Heimtherapie
Anlagen zur Glasherstellung/-bearbeitung	Dieselmotoren
Antirebsbatterien	Digital Applications
Appliances	DIY
Aufzugsmodernisierung	Durchflussmessgeräte
Außenliegender Sonnenschutz	ECU
Autoersatzteile	Einkauf Foto
Autoersatzteile	Elektr. Isolation
Automatik	Elektrische Antriebe
Automotive elektronik	elektrische Stellantriebe
Automotive Kunden EMEA	Elektromechanische Produkte
Barcodescanner	Elektronische Entwicklung
Bau Elemente	Energie
Bau von Gewerbeobjekten	Energie
Baugruppen für den Maschinenbau	Energieanlagen
Baumeistertätigkeiten	Energiedatenmanagement
Bauplanung und - Leitung	Energieeffizienzanalyse
BBG	Engineering
Bearbeitungswerkzeuge	Engineering Dienstleistungen
Beratung	Erzeugung und Verkauf von Bier
Beratung und Verkauf	Estrichbeschleuniger
beschläge schlösser	Etiketten
Besetzung Technischer Geschäftsführer	Evaluierungsberichte
Bestandspläne	Fachhandel
Betonstahl	Fahrgastzählanlagen
Betreuung eines regionalen Keykunden	Farben&Lacke
Bewegungssimulatoren	fasdf
Bewehrungsmaterial	Federelemente
Bier	Filtrationstechnik
Biotech	fliessbett systeme für die kali- industrie
BMA	FMCG
Breitbandanbindungen	Forschung und Entwicklung
Brennteile aus Stahl	futterzusatz
Businesskunden	Gastronomiearmaturen
CAD Prototypenbau	gelötete Plattenwämetauscher
CAE-Software	Gerüste
Chemie	Geschäftsprozessoptimierung
Chemikalien für die Wasserbehandlung	Getränke
chemisch technische produkte	Gleitlagertechnik
Compounding Anlagen	Großgerät Labordiagnostik
Computertomographen	Hableiter
Consumer-Electronic	Hammermühlen
Convergent Billing Platform	Handwerkzeug
Core Komponenten	Handy
CRM Software	Hardwarelösungen-Infrastruktur
Dampfturbinenturbosätze	Haushaltswaren
def. Sie "Vertriebsobjekt"	Hausverwaltungen
Den Zugang zu neuen Märkten schaffen.	Heizungen
Dienstleistung	Heizungsanlagen
Dienstleistung	Heizungswärmepumpen

HP	Mailroom Maschinen
Hüftprothesen	Maschinen
Hydraulik	Maschinen
hydraulik komponenten	Maschinen
Hydraulikkomponenten	Maschinen und Anlagen
Hydraulisch gesteuerte Sondermaschinen	Maschinen und Anlagenbau
Implantate	Maschinenanlagen
Implantate	MCU
Indirect sales channel Austria	mechanische BEarbeitung Metall
Induktive (passive) Bauteile	Medikamente
Industriearmaturen	medizinische Gase
Industrielle Zuführ- und Sortiersysteme	Medizinische Geräte
Industrie-Radialventilatoren	medizintechnik
Industrieroboter	Messinstrumente
Industrieventilator	Mess-und Regeltechnik für Anlagenzustandsüberwachung
Ingenieurleistungen	Mikrocontroller
Inserate	Möbel
Insertionsverträge	Montagestunden
Intelectual Property	MVNO
IP Communicationssysteme	Mykotoxindeaktivator
IPad	Nahrungsmittelverpackungsmaschi´nen
IT Netzwerk Lösungen	Netzwerkkomponenten
IT´ler	Neue Fzg-e Aufbereitung
IT-Infrastruktur Lösungen	No Elektroband
IT-Security	OP's
JET ORBIT - ERP für Industrie	originaltextservice
Kabeltragsysteme	Orthesen
Kältemaschinen	Outsourcing
Kampagnen	Outsourcing
Kfz Ersatzteile	Ozonanlagen
KFZ Teile	PannoniaTower
KFZ-Infotainment	pneum. Ventile
Kommunikation	Produkte
Kommunikationslösung	Produkte
Kompaktanlagen der Wasseraufbereitung	Produkte
Komponenten	Produktionsmaschinen
Konfektionen	Professionelle Druck Lösungen
konfektionierte Kabelsätze für die Aufzugsindustrie	Projekte
Kraftstoffventile	Projektmanagement
Krane	Pumpen
Kundenaquise	Pumpen
Kundenberatung	Qualifikation unserer Verbrauchsmaterialien
Kundensegmentierung	Rechenzentrumsinfrastruktur
Kunststoff Granulat	Reinigungsanlagen
Lacke	Reklamationsmanagement
Lamellen für Kupplungen und Bremsen	Retrofits für Wellpappenanlagen
Landmaschinen	Schlauch- und Armaturenten
Landmaschinen	schlösser
Laser	Schmierstoffe
Lehrveranstaltung	Schubbodenaufiegr
Leistungswiderstände	Seminare
licht	Sensoren für Automation (Maschinen, Anlagenbau)
Lichtechnische Lösungen	Server / Storage
Logistik SW	Server Hosting
Logistikdienstleistung	Service Anlagenbau
logistische Anlagen	

Serviceleistungen	Vertrieb von Hardware und Zubehör
Services	Visitenwagen
Sicherheitsbremsen	Wälzlager
Software	Wälzlager
Software	Wälzlager
Software	Wärmepumpen mit dem Arbeits-/Kältemittel CO2
Software	Was soll das sein-
Software	Werbespots
Software	Werbung/Autos/Infokästen
Software	Werkzeuge
Software für die technische Dokumentation	Werkzeugmaschinen
Software im HR-Bereich	Werkzeugmaschinen
Software Tools für Ingenieure und Wissenschaftler	Wirtschaftsinformationen
Sondermaschinen / Messtechnik	xxx
Sonnenkollektoren	Zement
Sonnenschutz	Zinshäuser
Spritzgießmaschine	Zutrittsorganisation
SPS Steuerungssysteme	
Stahl	
Stahl	
Standortmanagement	
Stangen	
statische Dichtung aus Gylon (PFTE)	
Stehfalzbahnen in Metall	
Sternsensoren	
Steuerungstechnik	
Storage (Flash / Festplatten)	
Systeme mit einzigartigen Technologien	
Technische Bürsten	
technische Dienstleistungen	
Technische Dienstleistungen	
technische Faserseile	
Telekom Netzbetreiber	
Telekommunikation	
test	
TGA	
Transfer Point Sealing	
Transformatoren	
Umsatzsteigerung	
Universitätsstudium	
Unternehmen aller Größen	
Unternehmensberatung	
Unternehmensberatung	
Unternehmensberatung	
USV Anlagen	
Ventilatoren	
Ventile	
Ventiltechnik	
Verbindungstechnik	
Verkauf von Versicherungslösungen	
Verkaufstraining	
Verpackungslösungen aus Kunststoff	
Verpackungsmaschinen und -anlagen	
Versicherungen	
Versicherungen	
Verstehe die Frage nicht	

ANHANG 3: Akademische Titel

Liste der von den Befragten genannten akademischen Titel
(alphabetisch sortiert, in Original-Schreibweise durch die Befragten)

,MAS	Dipl.-Ing (FH), MBE
2 x Master of science	Dipl.Ing(FH); MBA
2: Mag.(FH), M.A.	Dipl.Ing.
B.A.	Dipl.Ing.
B.Eng.	Dipl.-Ing.
B.Eng.	Dipl.-Ing.
B.Eng.	Dipl.-Ing.
B.Eng.	Dipl.-Ing.
B.Sc. WinfStudent zum M.Sc. WiWi	Dipl.-Ing.
B.Sc. Wirtschaftsingenieurwesen	Dipl.-Ing.
B.Sc.M.Sc.	Dipl.-Ing.
BA	Dipl.-Ing.
Bachelor of Arts	Dipl.-Ing.
Bachelor of Business Administration	Dipl.-Ing. (BA)
Bachelor of Engineering	Dipl.-Ing. (BA)
Bachelor of Engineering	Dipl.-Ing. (FH)
bachlor of engineering	Dipl.-Ing. (FH)
BSc BSc MSc MSc	Dipl.-Ing. (FH)
DDI Mag.	Dipl.-Ing. (FH)
DI	Dipl.-Ing. (FH)
DI	Dipl.-Ing. (FH)
DI	Dipl.-Ing. (FH)
DI (FH); MSc	Dipl.-Ing. (FH) Elektrotechnik
Di(fh)	Dipl.-Ing. (FH) Maschinenbau - Betriebsmanagement & Produktion
DI(FH), MBA	Dipl.-Ing. (FH), MBA
DI; MBA	Dipl.-Ing. (Univ.) Maschinenbau
Dip-Ing und MBA	Dipl.-Ing. (Univ.) Maschinenbau
Dipl Ing	Dipl.-Ing. Maschinenbau (FH)
Dipl Ing	Dipl.Ing. und Dipl. Wi.Ing.
Dipl Ing FH	Dipl.Ing.(FH)
Dipl. Betriebswirt	Dipl.-Ing., Bsc. Hons.
Dipl. Biol.	Dipl.-Ing.[FH]M.Eng
Dipl. Ing (FH) Maschinebau Konstruktionstechnik	Dipl.-Ing.MSc Automobil EngineeringBetriebswirt EBW
dipl. ing (univ.), betriebswirt	Dipl.-Ing.MSc, MBA
Dipl. Ing FH	Dipl.-Ing.P. S.: meinen Sie evtl. "akademischer Grad"-
Dipl. Ing.	Dipl.-Kaufm., Licence und Maitrise aus Frankreich
Dipl. Ing.	Dipl.-Kfm
Dipl. Ing.	Dipl.-Kfm.
Dipl. Ing. (FH)	Dipl.-Wirt.-Ing (FH)
Dipl. Ing. (FH)	Dipl.-Wirtsch.Ing.
Dipl. Ing. (FH)	Dipl.-Wirtsch.Ing.
Dipl.- Ing. (FH), einen Titel.	Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH)
Dipl. Ing. FH	Dipl-Ing (FH)
Dipl. Ing.MBA	Dipl-Ing.
Dipl. rer. Nat./Magister	Dipl-Ing.
Dipl. Wirt.-Ing. (FH)	Diplom Engineer
Dipl.-BW.Ing.MBA	Diplom Ingenieur
Dipl.-Informatiker	Diplom Wirtschaftsingenieur
Dipl.-Ing (BA)	Diplomingenieur
Dipl.Ing (FH)	Diplom-Ingenieur (BA)
Dipl.Ing (FH)	Diplom-Wirtschaftsingenieur (TU)

Dr. rer. pol.
Dr.-Ing, Dipl.-Wirt.-Ing.
Ing.
Ing.
Ing.
Ing.
Ing.
Ing. Dipl. Wirtsch. Ing.
Ing., Mag., Bakk.
Ingenieur
M.Eng. & B.Eng.
M.Sc.
M.Sc.
M.Sc. und B.Eng.
MA
Mag.
Mag.
Mag.
Mag.
Mag.
Mag.
Mag.
Mag. (FH)
Mag. FH
Mag. rer. soc. oec.
mag.(fh)
Mag.rer.soc.oec.
Magister
Magister
Magister
MBA, MSc, MAS, akademischer Kaufmann
Msc
Physiker
Prof. Dr.
Prof. Dr. hc.

ANHANG 4: Service & After Sales

Liste derjenigen, die für Verkauf von Service und *After Sales* zuständig sind
(alphabetisch sortiert, in der Original-Schreibweise der Befragten)

75 Aussendienstmitarbeiter	Außendienst
Abteilung Service	Aussendienst
Account Manager	Außendienst
Account Manager	Außendienst
Account Manager & Service Abteilung	Aussendienst
Account Manager, Business Consultants	Außendienst
Adm	Außendienst
After	Außendienst, Innendienst
After Market Sales Specialist	Aussendienst, Technik
After Sales	Baugruppenfertigung
After Sales	Bauserviceabteilung
After Sales Abteilung	chef
After Sales Department	CIM (customer implementation manager)
after sales staff	Der eigenständige Bereich Service
After Sales Team	der Fachberater selbst
After Sales und Service	Der Service
After-Sales-Abteilung	Der Service Sales
After-Salr	der zuständige Consultant
Alle	Die Abteilungen selber
alle	die gesamte Vertriebsmanschaft
Alle	Die zugehörige Abteilung
alle	Direct Sales
Alle ADM	Eigenes Call-Center
Alle im Verkauf	ergibt sich bzw. kaum nötig
alle Personalberater sowie unser GF	Errichter
Alle Verkäufer	ET-Bereich
alle vertriebler	Gebietsleiter
Alle Vertriebsmitarbeiter	Geschäftsleitung
alle Vertriebsmitarbeiter	Geschäftsführer
Alle Vertriebsmitarbeiter und technische Mitarbeiter	Geschäftsleitung / Mitarbeiter
Alle Mitarbeiter	Gescheftsführer
anderer Bereich	GF
Anlagenbau	GF
Application Engineering	Großteils der Vertrieb, weniger Abteilung technisches Service
Applikationsabteilung	Gruppe Vertrieb
Assistentin	Haendlernetz
Außen- und Innendienst	Händler
Aussendienst	Hauptsitz
Aussendienst	ich
aussendienst	ich
aussendienst	Ich
Außendienst	Ich
Aussendienst	ich
Aussendienst	Ich
Aussendienst	ich
Außendienst	Ich
Außendienst	ich
Außendienst	Ich
Außendienst	Ich
Außendienst	Ich
Außendienst	Ich

Ich	nein
ich	nicht vorhanden
Ich	niemand
ich	Niemand
Ich	Niemand
ich	Niemand
ich	Niemand
Ich	niemand
ich	Niemand
Ich	niemand
ICH	Niemand
ich	niemand
Ich	niemand
Ich	Niemand
Ich	niemand
Ich	none
ich	Pre Sales und ich
ich selbst	Premium Services
ich selbst	Prinzipiell alle Mitarbeiter (reines Dienstleistungsunternehmen)
ich selbst	Product Development
ich selbst	Produktmarketing
ich selbst auch und sales support	Programmierer
Ich selbst oder GF oder PM	Projektleiter
ID + AD	Projektleiter und Partner
Ingenieure	Projektmanager, techn. Innendienst, Hotline
Innendienst	regionaler Vertrieb und KAM
Innendienst	Sales
innendienst	Sales
Innendienst	selber
Inside Sales und Außendienst	selbst
internal sales	selbst
Jeder	Separate Abteilung
KAM	Service
keiner	Service
Keiner	Service
keiner	Service
keiner	Service
keiner - sind in der Regel im Rahmen von Dienstleistungspauschalen enthalten	Service
Key Account/Account Management	Service + Aussendienst
Kollegen	Service Abteilung
Kundenberater	Service Abteilung
Kundenbetreuer	Service Abteilung
Kundendienst	Service Abteilung
Kundendienst	Service Abtrilung
Kundendienst	Service Innendienst
Kundendienstabteilung	Service Leiter
Kundendienstabteilung und Verkauf	Service Management
Leiter Service	Service Manager
Marketing & Sales-Mitarbeiter	Service Sales
meine Person	Serviceabteilung
Mitarbeiter	Serviceabteilung
Mitarbeiter vor Ort	Serviceabteilung
Montageabteilung	Serviceabteilung
nein	Serviceabteilung

ANHANG 5: Kommunikationsmedien

Liste der „Sonstigen Kommunikationsmedien“
(alphabetisch sortiert und in der Original-Schreibweise der Befragten)

Aufbereiten von Informationen für Kunden	Meetings mit unseren Produktexperten
Aufmerksamkeiten	Messe
Auftreten in div. Organisationen (zB Industriellenvereinigung....)	Messebesuche
Ausschreibung von Kundenseite/Pitch	Messeevents, Referenzkundenbesuche
Beratung	Messekontakte
Besuch auf Baustellen	Messen
Besuch bei Referenzen	Messen
Besuch des Kunden bei uns	Messen
Besuch im Haus	Messen / Vorträge / Lieferantentage
Besuch vom Distributor	Messen und Ausstellungen
Chat-Room, Web-Portal, Social Media	Messen, Seminare
crm	Muster sichten, Proben, Demos
Der Kunde ist in der Regel ein Buying-Center, d.h. es gibt verschiedene Ansprechpartner	Netzwerk
Die Kunden kommen zu uns ins Geschäft	Netzwerk auf allen Ebenen
diverse Marketingaktionen	Netzwerke
Empfehlungen	Permanente Kontaktierung bei Einkaufen Sportveranstaltungen
Empfehlungen	Persönliche Gespräche
Fachmessen	Produktchulungen
Freizeitveranstaltungen	Proof of Concept im eigenen Haus
ftp-Server	sehr unterschiedlich
Gerätedemo, Training / Schulung / Präsentation vor Ort	Seminare, Messen
Homepage	Skype
ihre auswahlliste funktioniert nicht: BITTE OBEN EMAIL EINFUEGEN	Social Media (Xing, Facebook etc.)
immer nachtelefonieren	social medias
indirekt über Handelsvertreter	Tipps durch andere Kunden (networking)
Informationsveranstaltungen von unserer Institution	Treffen bei Messen & Konferenzen.
internet	Über andere Mitarbeiter
Internetauftritte	Über Netzwerke
kommt nicht vor	über Vertriebs Innendienst
Kontakt durch Dritte	Veranstaltungen
Kontakt über Vertretungen	Veranstaltungen, Kongresse med. Fachgesellschaften (Regional und Überregional)
kontakte ueber freie vertretungen	Verein, Einkaufen, selbst ansprechen
Kunde meldet proaktiv mit einer Anfrage / Anforderung	Web - SEO
Kundenbesuch in unserer zentrale	Webinarsessions / Webinare
Kundenbesuche in eigenem Unternehmen	Werbung
Kundenevent	Workshops für potentielle Kunden
Marketingcampaigns	Zufallsakquise

ANHANG 6: Sponsoren vom Studiengang „Technisches Vertriebsmanagement“ und Kooperationspartner der Panelstudie

Sponsoren vom Studiengang „Technisches Vertriebsmanagement“

Bisnode
Efkon
ENW
Kapsch
Microsoft
Navax
Pipelinersales
update
Siemens

Kooperationspartner der Panelstudie „Technischer Vertrieb“

AASE – Academic Association of Sales Engineering
Hochschule Aalen
Hochschule Aschaffenburg
jobs Personalberatung
Ruhr-Universität Bochum
VDI – Verein Deutscher Ingenieure
Verkaufen

MEHR UMSATZ IM ONLINE-SHOP



Intelligente
Daten.

Sicher
entscheiden.

DURCH RISIKOBEWERTUNG VON ONLINE-KÄUFERN KÖNNEN ZAHLUNGSARTEN GEZIELT EINGESETZT WERDEN. DAMIT WIRD NICHT NUR DAS RISIKO MINIMIERT, SONDERN AUCH DER UMSATZ GESTEIGERT.

Der Kunde sitzt abends gemütlich auf der Couch und bestellt fleißig im Online-Shop. Die Zahlung erfolgt ebenso bequem mit der Kreditkarte. Bequem ist die Kreditkartenzahlung aber vor allem für die Betreiber der Online-Shops, stellt die Kartenzahlung doch eine Form der Vorkasse dar. Die Kunden sehen das weniger vorteilhaft: nur acht Prozent der Online-Käufer wählen die Vorkasse als Zahlungsvariante, obwohl diese von 90 Prozent der Betreiber als Option angeboten wird. Jeder zweite möchte hingegen per Rechnung zahlen. Steht die gewünschte Zahlungsart nicht zur Auswahl, brechen bis zu 60 Prozent der potentiellen Käufer den Bestellprozess ab. Damit bleibt ein enormes Umsatzpotential liegen.

Die Betreiber von Online-Shops stecken in einer Zwickmühle: Umsatzpotentiale liegen zugunsten höchstmöglicher Sicherheit, indem der Kunde im Voraus die Zahlung leistet. Oder den Umsatz maximieren durch nicht abgesicherte Zahlungsarten wie etwa Lieferung gegen Rechnung, zulasten des Risikos, dass Kunden Zahlungen nicht rechtzeitig oder gar nicht leisten.

RISIKOMANAGEMENT, BEWUSST UND AUTOMATISIERT

Doch es gibt auch einen dritten Weg: bewusstes Risikomanagement im E-Commerce, das die anonymen Internet-Kunden durch gezielte Einholung von Risikoinformationen greifbar macht. Informationsdienstleister wie Bisnode D&B bieten detaillierte Information zur Bonität von Konsumenten an, von der simplen Namens- und Adressprüfung über die persönliche Finanzlage bis hin zur Zahlungsmoral und Vorliegen von Betrugsverdacht. Auf dieser Basis können Zahlungsarten fallbezogen nach Bonitätskriterien angeboten werden: Lieferung gegen Rechnung für Kunden mit sehr guter Bewertung, Lieferung gegen Vorkasse für Kunden mit negativen Bonitätsdaten. So erhöhen sich die Umsatzchancen durch Anbieten attraktiver Zahlungsvarianten bei gleichzeitiger Verringerung der Zahlungsausfälle.

Gerade bei Online-Shops zählt Geschwindigkeit. Kein Kunde wird bereit sein, auf die Bestätigung seiner Bestellung zu warten, während im Hintergrund manuell sein Risiko beurteilt wird. Deswegen bietet Bisnode die Möglichkeit, die Bonitätsbewertung zu automatisieren und vollständig in den Online-Bestellprozess zu integrieren.

Vereinbaren Sie noch heute Ihren kostenlosen Beratungstermin unter 0800 400 5335 oder per E-Mail unter customerhelp.at@bisnode.com.

www.bisnode.at/e-commerce



Projektmanagement & Collaboration mit ProjectNetWorld

Die beste Art Projekte zu managen

ProjectNetWorld ist eine 100% webbasierte Projektmanagement Software mit leistungsstarken Werkzeugen zur Planung, Koordination und Kontrolle Ihrer Projekte - vom Projektstart bis zum Projektabschluss.

Einfach in der Bedienung. Sicher in der Anwendung. Anpassbar an jede Anforderung.

Die Funktionen im Überblick

AUFBAU & ORGANISATION

Eine perfekte **Arbeitsumgebung** mit **übersichtlichen Strukturen**, intelligenter **Informationsverteilung** und klaren **Zugriffsberechtigungen**.

PROJEKTPORTFOLIO

Managen Sie Ihre Projekte **zentral** und **übersichtlich** in **Portfolios**. Ermöglichen Sie sich **einheitliche Sichten** und **fundierte Entscheidungsgrundlagen**.

TERMINE & AUFGABEN

Planen Sie Ihre Projekte in **Phasen, Vorgängen** und **Meilensteinen**. Steuern Sie die **inhaltliche Umsetzung** Ihrer Projekte durch eine **klare Aufgabenverteilung**.

KOSTEN & RESSOURCEN

Planen, erfassen und **verfolgen** Sie Ihre **Projektkosten**. **Koordinieren** und steuern Sie Ihre Ressourcen mit **Effizienz**.

COLLABORATION

Unterstützen Sie Ihre Projekt-Teams durch eine **intelligente Informationsverteilung** und **einfache Kommunikation**.

DOKUMENTE

Schaffen Sie eine **vollständige Projektdokumentation** und verwalten Sie Ihre **Dokumente zentral, sicher** und **nachvollziehbar**.

DATENBANKEN & FORMULARE

Managen Sie Ihre Daten mit maßgeschneiderten Formularen und **Online-Datenbanken**. Profitieren Sie von persönlichen **Ansichten, Filtern, Sortierungen**.

PROJEKTVORLAGEN

Nutzen Sie maßgeschneiderte **Projektvorlagen** zur Einführung von **Standards, Methoden** und **Best Practice** in Ihren Projekten.

Der Unterschied zu anderen Lösungen

ProjectNetWorld vereint Projektmanagement und Collaboration in einer Arbeitsumgebung. Dieser besondere Mix an Funktionen ermöglicht Ihnen:

- eine **methodische Vorgangsweise** zur **Planung, Koordination** und **Kontrolle** Ihrer Projekte
- die **inhaltliche Umsetzung** und **Dokumentation** Ihrer Projekte
- eine optimale **Kommunikation, Information** und **Zusammenarbeit im Team**

Unser aktuelles Angebot

- ⊙ unsere Projektmanager richten Ihr Projekt gemäß Ihren Anforderungen kostenlos ein
- ⊙ wir schulen Ihr Projekt-Team
- ⊙ während einer Start-Up-Phase von 2 Monaten nutzen Sie die ProjectNetWorld kostenlos

Kostenloser Testzugang

Überzeugen Sie sich selbst und testen Sie die ProjectNetWorld unverbindlich und in vollem Funktionsumfang.



Join a global company.

Wer bei Kapsch arbeitet, hat Kollegen in aller Welt. Rund 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind es derzeit, von Wien bis Stockholm, von Melbourne bis Toronto, von Chile bis Kapstadt. Kapsch ist ein Unternehmen mit vielen Gesichtern, vielen Kulturen und vielen Entwicklungsmöglichkeiten. Mit einer Arbeitskultur, in der Werte wie Verantwortung, Freiheit und Respekt nachhaltig gelebt werden. Neugierig geworden? www.kapsch.net

always one step ahead



GREAT
PLACE
TO
WORK®

Beste
Arbeitgeber 2014
Österreich



Unser Arbeitsplatz: ein G

Weil zufriedene MitarbeiterInnen die besten MitarbeiterInnen sind, wird Vielfalt bei uns groß geschrieben. Das gilt für unsere Angestellten dieser „New World of Work“ entsteht ein einzigartiges Arbeitsumfeld, in dem sich jeder Einzelne entfalten kann. Darauf sind wir stolz – genauso wie wir stolz sind auf den Titel zum besten Arbeitgeber Österreichs.



Microsoft



Great Place to Work.

Wir fördern Flexibilität, Individualität
und auch für deren Arbeitszeiten. In
den Teams werden Talente gefördert werden
sowie auf die erneute Auszeichnung

Werde Teil des Teams:
➔ microsoft.at/jobs





navax®

NAVAX IST
LEIDENSCHAFT
& NICHT BLOSS
TECHNOLOGIE

Wir werden Ihr Business verändern. Aus gut wird besser. Versprochen.

Produktivitäts-, IT-Beratung & Projektmanagement | Programmierung & Implementierung
ERP | CRM | Analysen & Reporting | Planung & Controlling
Intranet, Portale & Collaboration | Mobility, Cloud & Online Services

IT-Systemhaus | www.navax.com

ICH WILL NICHT EINE, SONDERN
MEINE CRM LÖSUNG.



SCHNELL UND FLEXIBEL ANGEPASSTE LÖSUNGEN.

Mit **update.CRM**

www.update.com

» Unsere Kunden sind **erfolgreicher**.

update.CRM



Mag. Nikolaus Kimla
CEO pipelinersales.com

pipeliner – die brandneue Generation von Sales Software

Mit *pipeliner* ist es jedem Unternehmen - ob Klein-, Mittelbetrieb oder Großkonzern - möglich, Sicherheit in der Planung, Freiheit in der Prozessgestaltung, einen raschen Überblick und Risikominimierung fast spielerisch zu erlangen.

Eine Erfolgsstory made in Austria:

Mag. Nikolaus Kimla, geschäftsführender Gesellschafter von uptime, gründete 1994 ein Apple-Softwarehaus in Wien und formte daraus später das IT-Systemhaus und Software-Unternehmen „uptime ITechnologies“. Mit seinem rund 55-köpfigen Team aus Experten rief er 2000 ein globales Projekt „World Check“ ins Leben, die größte Banken-Compliance Software weltweit. Zum nächsten entscheidenden Schritt setzte Kimla 2007 mit der Entwicklung des *pipeliner* an, einer innovativen Software, die das Verkaufsmanagement weltweit mit einem Paradigmenwechsel verändern will.

Von Verkäufern für Verkäufer entwickelt – über 2.000.000+ downloads weltweit

Das neue und innovative Management Tool, *pipeliner*, schafft eine neue Generation von Verkaufsmanagement – sales force empowerment!

pipeliner ist eine dynamische und interaktive Verkaufssoftware, die auf Adobe® AIR® basiert. Diese Entwicklung macht es möglich, dass die Software überall und zu jeder Zeit anwendbar ist – ob als „offline-Funktion“, in der Cloud oder als Ergänzung zu einem bereits bestehenden CRM-System. Der Anwender spart Zeit und investiert in eine hochentwickelte Verkaufssoftware. Das Produkt soll außerdem als eine Vertriebssoftware verstanden werden, die den Informationsaustausch und die Zusammenarbeit fördert. *pipeliner* soll Unternehmen jeder



Größenordnung dabei unterstützen, in Zukunft ein nachhaltiges und erfolgreiches Business zu installieren, in dem alle Verkaufsvorgänge transparent und überschaubar gehalten sind und es jedem Vertriebsmitarbeiter möglich ist, seinen Verkaufserfolg unmittelbar zu steigern.

Die vier kostenpflichtigen Versionen p-one, p-prime, p-plus und p-max können in Einzel- und Teamversion von Anwendern jederzeit und beliebig kombiniert werden. *pipeliner* ist derzeit in 10 Sprachen und als Mobile Solution verfügbar. Die Software ist offen für die Integration in andere Systeme, kann on- und offline, per Client oder Cloud-Computing verwendet werden und kommt damit einer hochmobilen und modernen Zielgruppe entgegen.

Best Practice - Best Handling – Best Performance

„Mit einem Tool wie *pipeliner* kann jeder, der damit arbeitet, eigenverantwortlich sein und damit wie ein Unternehmer denken und handeln“ so Nikolaus Kimla.
„Gerade heute ist es wichtig, immer am Puls der Zeit zu sein und in Sekundenschnelle agieren zu können. Nur wer lernt, wo die größten Hebel im Verkaufsprozess sind, wie man sie identifiziert und zweckmäßig einsetzt, wird später die richtigen Maßnahmen und Entscheidungen im Unternehmen treffen können.“

pipeliner – arbeiten zu jeder Zeit, an jedem Ort, einfach, spielerisch und extrem schnell. «





SIEMENS

Integration vom Feinsten

Integrated Drive Systems für mehr Effizienz, Zuverlässigkeit und Produktivität

[siemens.de/ids](https://www.siemens.de/ids)

Höhere Anlagenverfügbarkeit, kürzere Engineeringzeiten, verringerte Wartungskosten und Energieeinsparungen sind Schlüsselfaktoren für bessere Erträge und eine kürzere Time-to-Profit in der modernen industriellen Fertigung. Gleichzeitig hat die Antriebs- und Automatisierungstechnik einen enormen Komplexitätsgrad erreicht. Integrated Drive Systems von Siemens liefern Lösungen.

Auf der Grundlage des weltweit umfangreichsten Angebots an Antriebskomponenten, die überdies – perfekt aufeinander abgestimmt und voll integriert – optimal zusammenspielen, können Integrated Drive Systems die Verfügbarkeit Ihrer Anlage oder Anwendung auf bis zu 99 % steigern. Die nahtlose Integration des Antriebsstrangs in die gesamte Automatisierung dank Totally

Integrated Automation (TIA) reduziert Ihre Engineeringzeit um bis zu 30 %. Darüber hinaus unterstützen Software und Services für den gesamten Lebenszyklus von Integrated Drive Systems Sie bei der Senkung der Wartungskosten um bis zu 15 %.

Unterm Strich: ein optimaler Workflow vom Engineering bis zum Service. Mehr Produktivität, gesteigerte Effizienz, bessere Verfügbarkeit.

Entdecken Sie, wie Integrated Drive Systems Produktionsbetrieben in aller Welt die richtigen Antworten für die Entwicklung einer besseren Produktion und für die Sicherung eines einzigartigen Wettbewerbsvorteils liefern!

Da steckt mehr drin: [siemens.de/ids](https://www.siemens.de/ids)

Answers for industry.

VDI-Fachbereich

Technischer Vertrieb und Produktmanagement



Foto: BMW AG

Die Entwicklung von Produkten ist kein Selbstzweck. Zur Ingenieurskunst gehört auch, Produkte im Hinblick auf Kundenbedürfnisse zu definieren, zu entwickeln und zu fertigen, sie den Kunden kompetent zu erklären und mit Erfolg verkaufen und betreuen zu können. Wissen, Flexibilität und Einsatzbereitschaft des Ingenieurs sind im Vertrieb ganz besonders gefragt.

Der Ingenieur im Vertrieb ist an der Schnittstelle von Markt und Technik tätig. Diese Aufgabe erfordert neben exzellenten technischen Kenntnissen Handlungskompetenzen in Marketing, Produktplanung, Management von Kundenbeziehungen, Angebotsbearbeitung, Verkaufstechnik, Vertriebssteuerung und Service zur Sicherung des Absatzerfolges und der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in dynamischen und globalisierten Märkten.

Der Fachbereich bietet mit Arbeitskreisen, Lehrgängen, Tagungen und VDI-Richtlinien Hilfestellung für die Lösung dieser Schnittstellenaufgaben sowie Hilfestellung bei der Karriereentwicklung im Vertrieb oder in anderen kundennahen Bereichen.

Die Aktivitäten des Fachbereichs werden ständig erweitert. Wir laden Sie ein, gemeinsam die Zukunft dieses Netzwerkes im VDI zu gestalten. Nehmen Sie mit uns Kontakt auf!

Kontakt:

Fachbereich Technischer Vertrieb und
Produktmanagement in der VDI-Gesellschaft
Produkt- und Prozessgestaltung (GPP)

Ansprechpartner: Dipl.-Ing. Dieter Moll

Telefon: +49 (0) 211 62 14-2 18

Telefax: +49 (0) 211 62 14-1 61

E-Mail: gpp@vdi.de

Internet: www.vdi.de/vertrieb

Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien

2013 erschienene Titel

Working Paper Series No 79

Karin Brünnemann: The strategic importance of intercultural competency for project managers in the 21st century. Wien Jänner 2013

Working Paper Series No 80

Marcus Kliaras / Matthias Maurer: Spread Risk und Solvency II. Vergleich internes Modell vs. Standardansatz. Wien März 2013

Working Paper Series No 81

Patrick Burger / Marcus Kliaras: Jump Diffusion Models for Option Pricing vs. the Black Scholes Model. Wien Mai 2013

Working Paper Series No 82

Peter Sturm: Modelle, Normen und Methoden des Qualitätsmanagements und ihre Praktikabilität für die hochschulische Qualitätssicherung. Wien November 2013

2012 erschienene Titel

Working Paper Series No 68

Wolfgang Aussenegg / Christian Cech: A new copula approach for high-dimensional real world portfolios. Wien Jänner 2012

Working Paper Series No 69

Roland J. Schuster: Aus der Praxis für die Praxis: Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM. Praxisbeispiele zum LV-Typ Projekt(arbeit). Wien März 2012

Working Paper Series No 70

Björn Weindorfer: QIS5: A review of the results for EEA Member States, Austria and Germany. Wien Mai 2012

Working Paper Series No 71

Björn Weindorfer: Governance under Solvency II. A description of the regulatory approach and an introduction to a governance system checklist for the use of small insurance undertakings. Wien August 2012

Working Paper Series No 72

Johannes Jäger: Solvency II. Eine politökonomische Perspektive auf die europäischen Regulierungen im Versicherungssektor. Wien Juli 2012

Working Paper Series No 73

Silvia Helmreich: Solvency II. Derzeitige und künftige Anforderungen an das Meldewesen der Versicherungen. Wien August 2012

Working Paper Series No 74

Christian Cech: Die Eigenmittelanforderungen an Versicherungen im Standardansatz von Solvency II. Wien September 2012

Working Paper Series No 75

Christian Steinlechner: Konzept zur Datenhaltung für Forschungszwecke. Wien Oktober 2012

Working Paper Series No 76

Alois Strobl: Immobilienindizes als Zeitreihe und als Funktion makroökonomischer Variablen. Wien Oktober 2012

Working Paper Series No 77

Björn Weindorfer: A practical guide to the use of the chain-ladder method for determining technical provisions for outstanding reported claims in non-life insurance. Wien Oktober 2012

Working Paper Series No 78

Axel Zugschwert: Avatare und soziale Kompetenz von ProjektleiterInnen in globalen virtuellen Projektteams. Wien November 2012

Studien

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Gerhard Karner: Vertriebscontrolling. Wissenschaftliche Studie 2012. Status quo des Vertriebscontrolling. Wien April 2012

Roland J. Schuster: Schriften zur Interventionswissenschaft. Wien April 2012

Elisabeth Kreindl / Gerhard Ortner / Iris Schirl: Outsourcing von Projektmanagement-Aktivitäten. Wien März 2012

2011 erschienene Titel

Working Paper Series No 63

Roland J. Schuster: Zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung. Wien Juli 2011

Working Paper Series No 64

Björn Weindorfer: Solvency II. Eine Übersicht. Wien August 2011

Working Paper Series No 65

Elisabeth Brunner-Sobanski: Internationalisierung und berufsbegleitendes Studieren. Wien August 2011

Working Paper Series No 66

Roland J. Schuster / Anton Holik / Edgar Weiss: Aus der Praxis für die Praxis – Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM – Teamteaching. Wien Dezember 2011

Working Paper Series No 67

Grigori Feiguine: Versicherungswirtschaft in Russland. Chancen und Risiken der ausländischen Unternehmen auf dem russischen Versicherungsmarkt. Wien Dezember 2011

Studien

Elke Holzer / Rudolf Stickler: Die österreichische Versicherungswirtschaft. Struktur, Wirtschaftlichkeit und Entwicklung. Wien April 2011

Elisabeth Kreindl / Ina Pircher / Roland J. Schuster: Ein kritischer Blick auf die (Un)Tiefen des Begriffs *Kultur* im Projektmanagement. Wien Dezember 2011

2010 erschienene Titel**Working Paper Series No 58**

Grigori Feiguine: Einflüsse der internationalen Finanzkrise auf den Finanzsektor Russlands. St. Petersburg 2010

Working Paper Series No 59

Johannes Jäger: Bankenregulierung in der Krise. Wien April 2010

Working Paper Series No 60

Günter Strauch: Gibt es Zwilligskompetenzen? Untersuchung 2010 mit dem KODE® System. Wien September 2010

Working Paper Series No 61

Elisabeth Kreindl: Virtuelle Arbeitsumgebungen. Zukünftige Arbeitswelten von geographisch verteilten Projektteams?. Wien Dezember 2010

Working Paper Series No 62

Ina Pircher: Motivationsfördernde Maßnahmen und Anreizsysteme für Projektpersonal an Hochschulen am Beispiel der Fachhochschule des bfi Wien. Wien Dezember 2010

Studien

Wolfgang A. Engel / Roman Anlanger / Thomas Benesch: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2010. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2010

2009 erschienene Titel**Working Paper Series No 54**

Mario Lehmann / Christoph Spiegel: Analyse und Vergleich der Projektmanagement-Standards von OGC, pma sowie PMI. Wien April 2009

Working Paper Series No 55

Nathalie Homlong / Elisabeth Springler: Attractiveness of India and China for Foreign Direct Investment: A Scoreboard Analysis. Wien Juni 2009

Working Paper Series No 56

Thomas Wala / Barbara Cucka / Franz Haslehner: Hohe Manager/innengehälter unter Rechtfertigungsdruck. Wien Juni 2009

Working Paper Series No 57

Thomas Wala / Franz Haslehner: Unternehmenssteuerung in der Krise mittels Break-Even-Analyse. Wien Dezember 2009

Studien

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2009. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juli 2009

2008 erschienene Titel**Working Paper Series No 42**

Thomas Wala / Franz Haslehner: Was ist eine Diplomarbeit? Wien Februar 2008

Working Paper Series No 43

Vita Jagric / Timotej Jagric: Slovenian Banking Sector Experiencing the Implementation of Capital Requirements Directive. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 44

Grigori Feiguine / Tatjana Nikitina: Die Vereinbarung Basel II – Einflüsse auf den russischen Finanzsektor. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 45

Johannes Rosner: Die Staatsfonds und ihre steigende Bedeutung auf den internationalen Finanzmärkten. Wien März 2008

Working Paper Series No 46

Barbara Cucka: Prävention von Fraudhandlungen anhand der Gestaltung der Unternehmenskultur – Möglichkeiten und Grenzen. Wien Juni 2008

Working Paper Series No 47

Silvia Helmreich / Johannes Jäger: The Implementation and the Consequences of Basel II: Some global and comparative aspects. Wien Juni 2008

Working Paper Series No 48

Franz Tödting / Michaela Trippl: Wirtschaftliche Verflechtungen in der CENTROPE Region. Theoretische Ansätze. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 49

Andreas Breinbauer / August Gächter: Die Nutzung der beruflichen Qualifikation von Migrantinnen und Migranten aus Centrope. Theoretische Analyse. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 50

Birgit Buchinger / Ulrike Gschwandtner: Chancen und Perspektiven für die Wiener Wirtschaft im Kontext der Europaregion Mitte (Centrope). Ein transdisziplinärer Ansatz zur Regionalentwicklung in der Wissensgesellschaft. Eine geschlechtsspezifische Datenanalyse. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 51

Johannes Jäger / Bettina Köhler: Theoretical Approaches to Regional Governance. Theory of Governance. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 52

Susanne Wurm: The Economic Versus the Social & Cultural Aspects of the European Union. Reflections on the state of the Union and the roots of the present discontent among EU citizens. Wien September 2008

Working Paper Series No 53

Christian Cech: Simple Time-Varying Copula Estimation. Wien September 2008

Studien

Michael Jeckle: Bankenregulierung: Säule II von Basel II unter besonderer Berücksichtigung des ICAAP. Wien Juli 2008

Alois Strobl: Pilotstudie zu: 1. Unterschiede im Verständnis des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen und 2. Unterschiede im Verständnis der Auswirkungen des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen in Österreich. Wien Juli 2008

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb Panelstudie 2008. Aktueller Status-quo des technischen Vertriebes. Wien Juli 2008

Andreas Breinbauer / Franz Haslehner / Thomas Wala: Internationale Produktionsverlagerungen österreichischer Industrieunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Wien Dezember 2008

2007 erschienene Titel**Working Paper Series No 35**

Thomas Wala / Nina Miklavc: Reduktion des Nachbesetzungsrisikos von Fach- und Führungskräften mittels Nachfolgemangement. Wien Jänner 2007

Working Paper Series No 36

Thomas Wala: Berufsbegleitendes Fachhochschul-Studium und Internationalisierung – ein Widerspruch? Wien Februar 2007

Working Paper Series No 37

Thomas Wala / Leonhard Knoll / Stefan Szauer: Was spricht eigentlich gegen Studiengebühren? Wien April 2007

Working Paper Series No 38

Thomas Wala / Isabella Grahs: Moderne Budgetierungskonzepte auf dem Prüfstand. Wien April 2007

Working Paper Series No 39

Thomas Wala / Stephanie Messner: Vor- und Nachteile einer Integration von internem und externem Rechnungswesen auf Basis der IFRS. Wien August 2007

Working Paper Series No 40

Thomas Wala / Stephanie Messner: Synergiecontrolling im Rahmen von Mergers & Acquisitions. Wien August 2007

Working Paper Series No 41

Christian Cech: An empirical investigation of the short-term relationship between interest rate risk and credit risk. Wien Oktober 2007

Studien

Robert Schwarz: Modellierung des Kreditrisikos von Branchen mit dem Firmenwertansatz. Wien Februar 2007

Andreas Breinbauer / Michael Eidler / Gerhard Kucera / Kurt Matyas / Martin Poiger / Gerald Reiner / Michael Titz: Kriterien einer erfolgreichen Internationalisierung am Beispiel ausgewählter Produktionsbetriebe in Ostösterreich. Wien September 2007

Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22
Tel.: +43/1/720 12 86
Fax.: +43/1/720 12 86-19
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
www.fh-vie.ac.at

