

## Study

by the University of Applied Sciences of bfi Vienna



# Technischer Vertrieb

Panelstudie 2010

Status quo des technischen Vertriebs

Mai 2010

### Wolfgang A. Engel

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

### Roman Anlanger

Studiengangsleiter „Technisches Vertriebsmanagement“  
Fachhochschule des bfi Wien

### Thomas Benesch

Wissenschaftler, Univ.-Lektor sowie Lektor an der  
Fachhochschule des bfi Wien

Medien- und Kooperationspartner:





## Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| 1. Abbildungsverzeichnis .....  | 4  |
| 2. Tabellenverzeichnis .....  | 5  |
| 3. Abkürzungsverzeichnis .....  | 5  |
| 4. Vorbemerkungen .....   | 6  |
| 5. Die Ergebnisse im Einzelnen .....  | 8  |
| 5.1. Wer sind die TeilnehmerInnen? .....  | 8  |
| 5.2. Für welche Unternehmen arbeiten die TeilnehmerInnen? .....                           | 15 |
| 5.3. Produkte und Kundengruppen .....   | 18 |
| 5.4. Wie viel „Spaß“ macht die Arbeit? .....  | 19 |
| 5.5. Die konkrete tägliche Arbeit .....   | 22 |
| 5.6. Entlohnung und Incentives .....  | 26 |
| 5.7. CRM: Customer Relationship Management .....  | 28 |
| 5.8. Vertriebskostenerfassung .....   | 29 |
| 5.9. Veränderungen .....  | 31 |
| 5.10. Krise? .....  | 32 |
| 6. Abschlussbemerkungen .....   | 35 |
| 7. Über die Autoren .....   | 36 |
| 8. Das Studium „Technisches Vertriebsmanagement“ an der Fachhochschule des bfi Wien ..... | 38 |

## Abstract

Im Jänner und Februar 2010 wurde vom Studiengang „Technisches Vertriebsmanagement“ an der Fachhochschule des bfi Wien über das Internet-Tool „www.2ask.de“ zum bereits dritten Mal eine Umfrage durchgeführt, deren Ziel es war, einen aktuellen *Status quo* der Vertriebslandschaft zu ermitteln und mit den Vorjahresergebnissen zu vergleichen. 730 Personen nahmen an der Befragung teil.

Neben der allgemeinen Arbeits- und Einkommenssituation war ein Schwerpunkt der Umgang mit Kundendaten unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzes von CRM-Systemen.

Die Fragen der Vorjahre wurden teils direkt übernommen (was eine direkte Vergleichbarkeit ermöglicht), teils jedoch modifiziert und spezifiziert, in manchen Fällen auf Anregung von LeserInnen der Vorjahresstudie, die wertvolle Tipps gaben. Perfekt scheinen die Fragen noch immer nicht zu sein, wie an den *Drop-out*-Raten zwischen Beginn und Ende zu sehen ist. Die Autoren betrachten die Studie daher auch weiterhin als *work in progress* mit jährlicher Optimierungspflicht.

Die Ergebnisse der Vorjahre wurden zum Großteil bestätigt; es gab aber auch Abweichungen, die nicht immer eindeutig zu erklären sind. Wahrscheinlich ist die Anzahl der BefragungsteilnehmerInnen noch immer zu klein, um repräsentativ für die letztlich stark inhomogene Gruppe aller VertriebsmitarbeiterInnen im deutschen Sprachraum zu sein. Es scheinen sich neue Modelle der Vertriebsorganisation und unterschiedliche Inhalte des Begriffs „Technischer Vertrieb“ zu entwickeln, die noch nicht genau abgebildet wurden. Daher gab es TeilnehmerInnen, die sich in ihrer persönlichen Arbeitssituation im Fragebogen nicht oder nicht richtig wiederfinden konnten.

Die Studie soll auch in den kommenden Jahren zur gleichen Zeit und mit hoffentlich weiter steigenden TeilnehmerInnenzahlen durchgeführt werden.

Die „Zeitreihe“ von bisher drei Jahren ist noch immer zu kurz, um aus unterschiedlichen Ergebnissen Trendhypothesen abzuleiten. Dieses Manko sollte von Jahr zu Jahr geringer werden.

# 1. Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abb. 1: Panel-TeilnehmerInnen 2008 – 2010.....   | 6  |
| Abb. 2: Verteilung nach Geschlechtern.....   | 8  |
| Abb. 3: Altersverteilung.....  | 8  |
| Abb. 4: Wohnsitzländer der Befragten.....  | 9  |
| Abb. 5: Arbeitssprache im Unternehmen.....   | 9  |
| Abb. 6: TeilnehmerInnen nach Familienstand.....  | 9  |
| Abb. 7: TeilnehmerInnen nach Geburtsländern.....                                       | 10 |
| Abb. 8: Die Ausbildung der TeilnehmerInnen.....  | 10 |
| Abb. 9: Konkrete Ausbildungen der TeilnehmerInnen.....                                 | 11 |
| Abb. 10: Funktionen im Unternehmen.....  | 11 |
| Abb. 11: Tätigkeitsbezeichnungen der TeilnehmerInnen.....                              | 12 |
| Abb. 12: Durchschnitts-Nettoeinkommen der TeilnehmerInnen.....                         | 12 |
| Abb. 13: Berufserfahrung (Jahre).....  | 14 |
| Abb. 14: Dauer der Firmenzugehörigkeit (Jahre).....                                    | 14 |
| Abb. 15: Dauer der Tätigkeit im Vertrieb (Jahre).....                                  | 15 |
| Abb. 16: Branchenzugehörigkeit der Befragungs-TeilnehmerInnen.....                     | 15 |
| Abb. 17: Unternehmensgröße (Anzahl der MitarbeiterInnen).....                          | 16 |
| Abb. 18: Anzahl der Personen im (technischen) Vertrieb.....                            | 16 |
| Abb. 19: Anzahl der Personen im Außendienst.....                                       | 17 |
| Abb. 20: Konzernmutter-Standorte.....  | 17 |
| Abb. 21: Stellenwert des Vertriebs im Unternehmen.....                                 | 18 |
| Abb. 22: Produkte und Leistungen.....  | 18 |
| Abb. 23: Kundengruppen.....  | 19 |
| Abb. 24: Kundengruppen (differenziert).....  | 19 |
| Abb. 25: Arbeitszufriedenheit.....   | 22 |
| Abb. 26: Einschulungsdauer.....  | 23 |
| Abb. 27: Ausbildungserfordernisse.....   | 23 |
| Abb. 28: Beliebtheit beim Kunden (0 = lästig ... 100 = gern gesehen).....              | 24 |
| Abb. 29: Kontakte pro Vertragsabschluss.....   | 24 |
| Abb. 30: Kommunikationsmedien.....   | 25 |
| Abb. 31: Durchschnittliche Wochenarbeitszeit (Stunden).....                            | 25 |
| Abb. 32: Eigene Arbeitszeit im Vergleich mit KollegInnen.....                          | 26 |
| Abb. 33: Entlohnung der VertriebsmitarbeiterInnen.....                                 | 27 |
| Abb. 34: Anteil der Provision am Gesamteinkommen.....                                  | 27 |
| Abb. 35: Provisions-Berechnungsbasis.....  | 27 |
| Abb. 36: Incentives.....   | 28 |
| Abb. 37: CRM-Nutzung.....  | 28 |
| Abb. 38: Erfassung der Vertriebskosten.....  | 29 |
| Abb. 39: Erfassung von vergeblichen Akquisitionsbemühungen.....                        | 30 |
| Abb. 40: Erfassung von Faktoren wie <i>Cost per Lead</i> .....                         | 30 |
| Abb. 41: Einsatz von <i>Sales Forecasts</i> .....                                      | 30 |
| Abb. 42: Änderung der Wirtschaftslage in der Branche.....                              | 31 |
| Abb. 43: Änderung der internen Vertriebssituation.....                                 | 31 |
| Abb. 44: Änderung der externen Vertriebssituation (Kunden).....                        | 31 |
| Abb. 45: Änderung der CRM-Situation.....   | 32 |
| Abb. 46: Änderung von Umsatz/DB.....   | 32 |
| Abb. 47: Änderung des persönlichen Einkommens.....                                     | 32 |
| Abb. 48: Eigene Arbeitsplatzsicherheit nach Einschätzung der Befragten.....            | 33 |
| Abb. 49: Wie gut geht es Ihrem Unternehmen im Vergleich zum Branchendurchschnitt?..... | 33 |
| Abb. 50: Wie gut geht es der Branche im Vergleich zur Gesamtwirtschaft?.....           | 34 |

## 2. Tabellenverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Tab. 1: Aktuelle Einkommen in Deutschland im Bereich Verkauf/Vertrieb ..... | 13 |
| Tab. 2: Positive Aspekte der Tätigkeit im Vertrieb .....                    | 20 |
| Tab. 3: Negative Aspekte der Tätigkeit im Vertrieb.....                     | 21 |

## 3. Abkürzungsverzeichnis

|        |   |
|--------|---|
| Abb.   | Abbildung   |
| B2A    | Business to Administration (Ämter und Behörden als Kunden)                    |
| B2B    | Business to Business (andere Unternehmen als Kunden)                          |
| B2C    | Business to Consumers (Konsumenten als Kunden)                                |
| bfi    | Berufsförderungsinstitut  |
| DB     | Deckungsbeitrag   |
| dh     | das heißt   |
| et al. | et alii bzw. et alteri (und andere [Autoren])                                 |
| etc.   | et cetera (und so weiter)   |
| f.     | folgende (Seite)  |
| ff.    | folgende (Seiten)   |
| FH     | Fachhochschule  |
| ISIC   | International Standard Industrial Classification (of all Economic Activities) |
| n      | Anzahl der Nennungen zu einer Frage   |
| Rev.   | Revision  |
| S.     | Seite   |
| Tab.   | Tabelle   |
| zB     | zum Beispiel  |

## 4. Vorbemerkungen

Zwischen dem 18. Jänner und dem 10. Februar 2010 fand zum inzwischen dritten Mal in Folge im Internet über die Plattform „www.2ask.com“ eine Umfrage statt, die von der Fachhochschule des bfi Wien initiiert und betreut wurde. Der Leiter des Studiengangs „Technisches Vertriebsmanagement (TVM)“ der FH, Roman Anlander, warb wieder zahlreiche TeilnehmerInnen über seine Netzwerke an. So konnte die Besucherzahl gegenüber dem Vorjahr ein weiteres Mal stark gesteigert werden (+ 63 % gegenüber 2009, + 202 % gegenüber dem Erstjahr 2008), obwohl die Laufzeit deutlich kürzer war.

Die beachtliche Steigerung der TeilnehmerInnenzahlen zeigt die nachfolgende Abbildung.

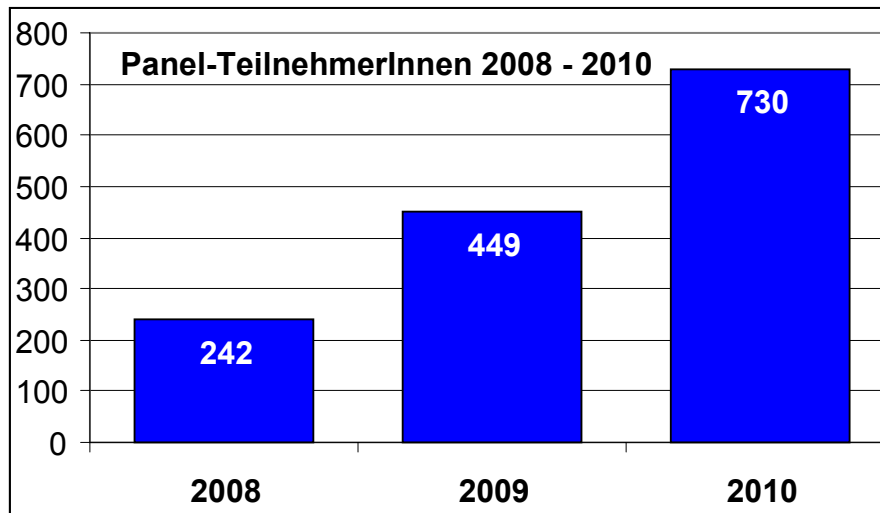


Abb. 1: Panel-TeilnehmerInnen 2008 – 2010

Ziel dieser Studie ist es, den *Status quo* der Vertriebslandschaft im deutschen Sprachraum zu ermitteln. In der vorliegenden Publikation werden die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung dargestellt.

Den Autoren ist bewusst, dass die hier vorgestellten Ergebnisse trotz massiv gesteigerter TeilnehmerInnenzahl noch immer keinen Anspruch auf Repräsentativität für die gesamte Zielgruppe erheben können. Sie geben aber einen guten Einblick in die aktuelle Situation und einige Problemstellen im Vertrieb. Die Zielgruppe ist extrem inhomogen; sehr vielfältig sind die Branchen, Produkte, Unternehmen, Leistungen, Randbedingungen etc.

Es ist geplant, die Studie weiterhin jährlich im Frühjahr durchzuführen und zu publizieren, um mit zunehmend längerer Zeitreihe (hoffentlich positive!) Entwicklungen identifizieren und aufzeigen zu können. Dafür sind drei Jahre noch zu wenig, um auf der Basis von allfälligen Ergebnisunterschieden Trendhypothesen zu wagen.

Nicht alle BesucherInnen haben alle Fragen beantwortet. Zum Teil liegt das an noch immer suboptimalen Formulierungen und im Vorhinein nicht bedachten Zuordnungsschwierigkeiten. Bei Fragenformulierungen und Fragebogenstruktur gab es zwar einige Verbesserungen gegenüber dem Erstjahr 2008; diese scheinen jedoch nicht in allen Fällen ausreichend gewesen zu sein. Perfekt scheinen die Fragen noch immer nicht zu sein, wie an den *Drop-out*-Raten zwischen Beginn und Ende des Fragebogens zu sehen ist. Die Autoren betrachten die Studie daher auch weiterhin als *work in progress* mit jährlicher Optimierungspflicht.

In weiteren Studien wird näher zu untersuchen sein, welche Fragestellungen TeilnehmerInnen veranlassen,

den Fragebogen zu verlassen. Es wird angestrebt, von Jahr zu Jahr geringere *Drop-out*-Raten und eine noch höhere Ergebniszuverlässigkeit zu erreichen. Bei jeder einzelnen Auswertung wird explizit angegeben, auf welcher Datenbasis die Ergebnisse jeweils errechnet wurden („n = xxx“).

Einige Fragen(komplexe) wurden neu aufgenommen, teilweise auf Anregung engagierter Leser der Vorjahresstudien. In diesen Fällen ist natürlich keine Vergleichbarkeit mit Vorjahresergebnissen gegeben.

Es hat den Anschein, dass sich neue Modelle der Vertriebsorganisation und unterschiedliche Inhalte des Begriffs „Technischer Vertrieb“ entwickeln, die noch nicht genau abgebildet wurden. Daher gab es TeilnehmerInnen, die sich in ihrer persönlichen Arbeitssituation im Fragebogen nicht bzw. nicht korrekt wiederfinden konnten.

Die Rohdaten liegen in zwei unterschiedlichen Formaten vor, um entweder mit SPSS oder MS-Excel ausgewertet zu werden. Die Autoren haben in den beiden Vorjahren – mangels SPSS-Verfügbarkeit – eine xls-Auswertung vorgenommen. Wir beschränkten uns dabei vor allem auf die deskriptive Darstellung der Ergebnisse der einzelnen Fragen, ohne multivariate Statistikverfahren, Kreuztabellen oder Korrelationskoeffizienten etc. anzuwenden.

In diesem Jahr ist das erstmals anders. Es ist gelungen, Thomas Benesch als Co-Autor zu gewinnen, Er ist (u.a.) ein ausgewiesener Fachmann in Theorie und Praxis der statistischen Datenanalyse. Erstmals konnten mit seiner Hilfe multivariate Auswertungsverfahren angewendet werden.<sup>1</sup>

Und noch ein Hinweis zu den im Folgenden präsentierten Zahlen: Die Daten sagen nichts aus über die tatsächliche Verteilung von Funktionen und MitarbeiterInnen in den Unternehmen in Deutschland und Österreich. Sie sind das Ergebnis einer nicht-repräsentativen Selektion auf der Basis bestimmter Netzwerke. Wenn sich zB eine Dominanz von MitarbeiterInnen zeigt, die im Außendienst tätig sind, so liegt das außer an den erwähnten Netzwerken an der Tatsache, dass diese Personen *per se* extrovertierter und kommunikationsfreudiger als andere und daher eher bereit sind, einen Fragebogen – zumal einen so umfangreichen – auszufüllen.

Es war auch nicht der Zweck dieser Studie, ein repräsentatives Abbild der Wirklichkeit zu liefern. Vielmehr sollen Entwicklung(smöglichkeit)en und Verbesserungschancen aufgezeigt werden, indem Schwachstellen und Unzulänglichkeiten identifiziert werden.

Vor allem sollen die Untersuchungsergebnisse dazu beitragen, den Studiengang „Technisches Vertriebsmanagement“ der FH des bfi Wien mit seinen Lehrinhalten noch gezielter an die betrieblichen Gegebenheiten anzupassen und den Studierenden damit wirklichkeitsnahe Studieninhalte und in der Folge gute Jobchancen zu verschaffen.

---

<sup>1</sup> Das Rohmaterial kann auch zur Verfügung gestellt werden, falls andere WissenschaftlerInnen oder Studierende die Daten einer weiter vertieften Analyse unterziehen wollen. Wir vermuten, dass es mit hoher Wahrscheinlichkeit weitere Kovarianzen und Korrelationen zwischen verschiedenen Variablen gibt, die es sich näher zu untersuchen lohnt. Wir haben uns in dieser Studie auf die aus unserer Sicht wesentlichsten beschränkt.

## 5. Die Ergebnisse im Einzelnen

### 5.1. Wer sind die TeilnehmerInnen?

Eindeutig dominieren Männer den Vertrieb. Der Frauenanteil sank gegenüber dem Vorjahr massiv ( $n = 283$ )<sup>2</sup>. War in den Vorjahren das weibliche Geschlecht noch besser vertreten, so fiel dessen Anteil heuer auf lediglich 10 Prozent.

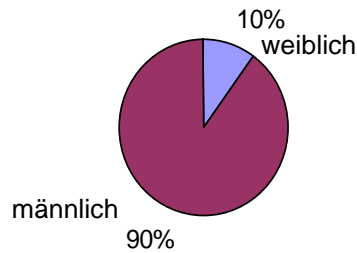


Abb. 2: Verteilung nach Geschlechtern

Der Altersdurchschnitt lag bei 41,3 Jahren ( $n = 281$ ) und damit in derselben Größenordnung wie in den Vorjahren und mit ähnlicher Bandbreite. Der/die jüngste TeilnehmerIn war 22 Jahre alt, der/die älteste 73. Die Anteile der verschiedenen Altersgruppen zeigt die folgende Graphik. Es dominieren die mittleren Jahrgänge zwischen 20 und 50, die zusammengenommen fast 90 % der Befragten stellen.

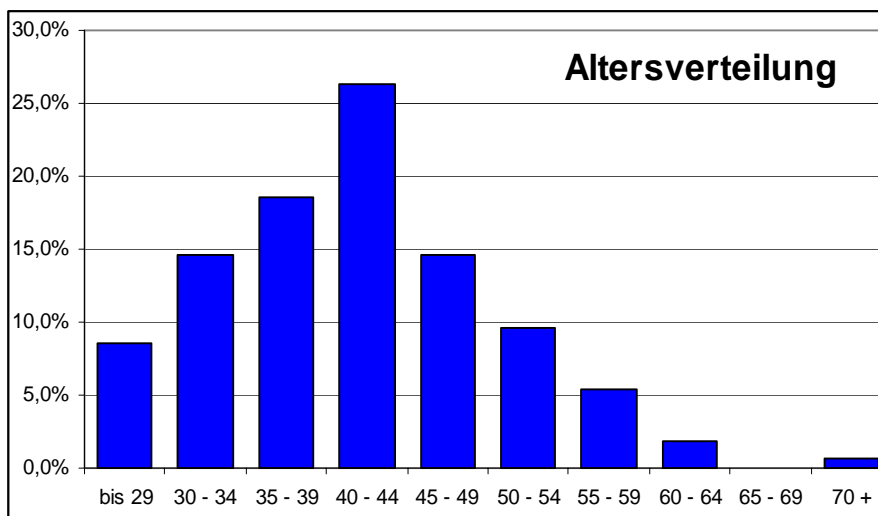
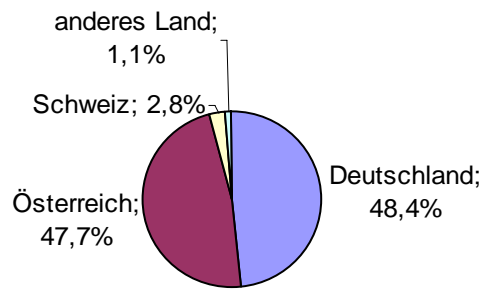


Abb. 3: Altersverteilung

Da die Befragung wieder ausschließlich in deutscher Sprache durchgeführt wurde, verwundert es nicht, dass der Hauptteil der TeilnehmerInnen aus Deutschland und Österreich stammt. Die Schweiz, im Vorjahr überhaupt nicht vertreten, war heuer mit acht Personen präsent (was am Netzwerk der Autoren liegt). Außerdem gab es drei TeilnehmerInnen, die einen Wohnsitz in einem anderen Land angaben ( $n = 281$ ).

<sup>2</sup> Die Anzahl auf die Antworten auf die demographischen Fragen ist deshalb relativ gering, da diese erst ganz am Ende des Fragebogens zu beantworten waren.

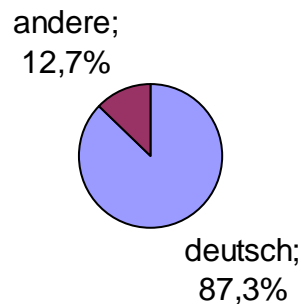




**Abb. 4: Wohnsitzländer der Befragten**

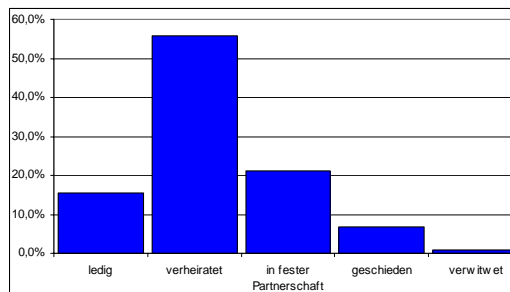
Dass die Muttersprache von über 97 % mit „deutsch“ angegeben wurde, bedeutet, dass die TeilnehmerInnen der Befragung nicht dem statistischen Bevölkerungsmittel entsprechen. Der Anteil von Personen mit nicht-deutscher Muttersprache wird in Deutschland und Österreich in einer Größenordnung von (je nach Region) zwischen 10 und 20 Prozent geschätzt.<sup>3</sup> Diese Bevölkerungsgruppe scheint im Vertrieb (noch) nicht angekommen zu sein.

Bei den Sprachen, die in den Unternehmen der TeilnehmerInnen Arbeitssprache sind, ist die Dominanz des Deutschen nicht mehr ganz so groß. Immerhin 13 % parlieren und korrespondieren mit ihren ArbeitskollegInnen in einer anderen Sprache, meist englisch.



**Abb. 5: Arbeitssprache im Unternehmen**

Auch nach dem Familienstand wurde gefragt. Die Ergebnisse sind fast deckungsgleich mit denen der Vorjahre. Sie lassen vermuten, dass die Arbeit im Vertrieb eine eher familienfreundliche Tätigkeit ist. Mehr als drei Viertel der Befragten sind verheiratet oder in fester Partnerschaft, 15,5 % ledig und nur 6,7 % geschieden. Auch diese Verteilung entspricht nicht der in der Gesamtbevölkerung.<sup>4</sup>



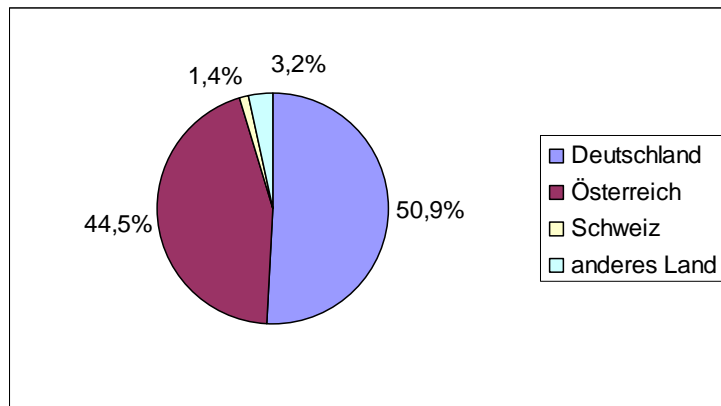
**Abb. 6: TeilnehmerInnen nach Familienstand**

<sup>3</sup> Deutschland: [www.destatis.de](http://www.destatis.de): Bevölkerung nach Migrationsstatus: 19,0 %; Österreich: [www.statistik.at](http://www.statistik.at): Bevölkerung mit Migrationshintergrund: 17,8 %.

<sup>4</sup> zB Deutschland: [www.destatis.de](http://www.destatis.de): Bevölkerung nach Familienstand 2008: 41,7 % ledig, 43,4 % verheiratet, 14,9 % geschieden/verwitwet.

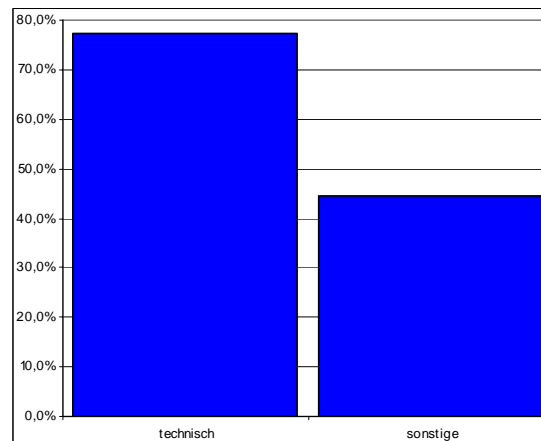
Etwa die Hälfte der Befragten hat Kinder. Die durchschnittliche Kinderzahl beträgt 1,78 und liegt damit deutlich über dem statistischen Durchschnitt in Mitteleuropa.<sup>5</sup> Auch dieser Wert kann als Indiz für eine familienfreundliche Situation im Bereich Vertrieb angesehen werden.

Fast alle StudienteilnehmerInnen sind in dem Land geboren, in dem sie nun arbeiten. Nur zarte Hinweise auf eine zunehmende Globalisierung gibt es; nur 3 % der Befragten sind nicht in Deutschland oder Österreich geboren.



**Abb. 7: TeilnehmerInnen nach Geburtsländern**

Der Ausbildungsstand scheint im (technischen) Vertrieb generell auf einem vergleichsweise sehr hohen Niveau zu sein. Dabei ist klar ein Primat der technischen Ausbildung zu erkennen, die deutlich vor sonstigen Ausbildungen, dh vor allem kaufmännischen, liegt, wie die folgende Abbildung zeigt.



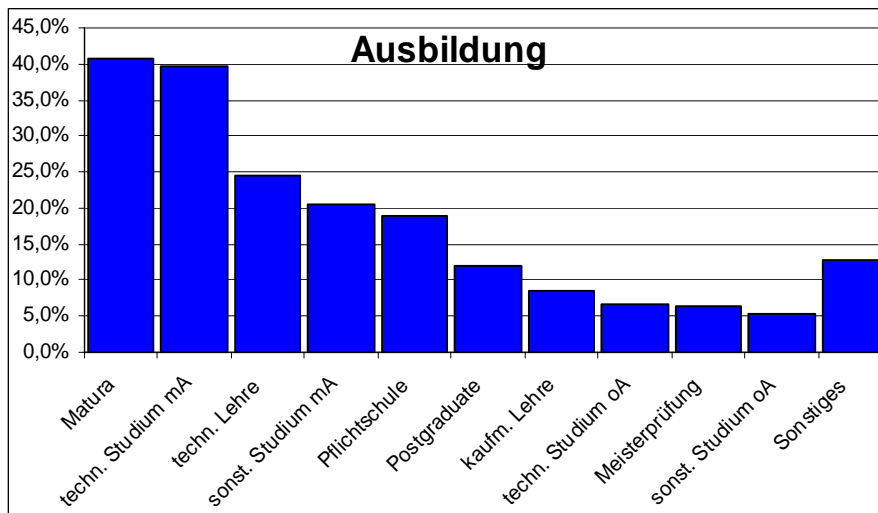
**Abb. 8: Die Ausbildung der TeilnehmerInnen**

Knapp zwei Drittel der Befragten haben ein abgeschlossenes Studium (Universität oder Fachhochschule), davon der weit überwiegende Teil im technischen Bereich (Dipl.-Ing. o.ä.). Ein großer Anteil entfällt auch auf Personen mit abgeschlossener Lehre bzw. Abitur/Matura und/oder Meisterprüfung.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> zB Deutschland: [www.destatis.de](http://www.destatis.de): durchschnittlich 1,38 Kinder je Frau (2008)

<sup>6</sup> Ein Schwachpunkt der Studie ist noch die mangelnde Differenzierbarkeit der einzelnen Ausbildungen. So kann aus den Daten nicht ersehen werden, welche Ausbildungskombinationen vorliegen. Es ist so zB nicht möglich zu wissen, ob jemand, der angibt, ein Studium absolviert zu haben, zusätzlich „Abitur/Matura“ ankreuzt, was ja eigentlich Voraussetzung für ein Studium ist. An dieser Schwachstelle ist vor Beginn der nächsten Befragungswelle zu arbeiten, falls sich eine weitergehende Vertiefung als notwendig herausstellt.

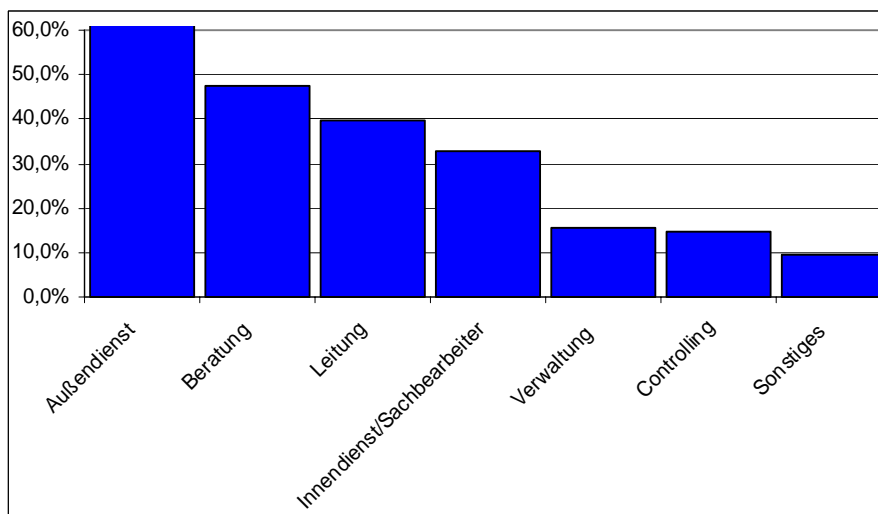
Eine weitere Schwierigkeit ist in der Einstufung von Studien zu sehen, die eine Kombination aus technischen und kaufmännischen Inhalten bieten, die also nicht eindeutig einer der vorgegeben Ausbildungsschwerpunkte zugeordnet werden können (wie zB das Bachelor-Studium „Technisches Vertriebsmanagement“ an der FH des bfi Wien).



**Abb. 9: Konkrete Ausbildungen der TeilnehmerInnen**

Es ist ausgesprochen schwierig, die Vielfalt der möglichen Ausbildungen und ihrer Kombinationen in einem einfach zu beantwortenden Fragebogen umfassend abzubilden. Diesbezüglich wird vor weiteren Befragungswellen noch einige Entwicklungsarbeit zu investieren sein.<sup>7</sup>

Bei der Frage nach der Funktion im Unternehmen dominieren eindeutig und wie in den Vorjahren die AußendienstlerInnen (über 60 %). Außerdem sind Führungskräfte in der Studie überdurchschnittlich vertreten, wie auch die Ergebnisse weiterer Fragen zeigen werden.



**Abb. 10: Funktionen im Unternehmen**

Dass die Werte in dieser Graphik (n = 466) in der Summe 100 % übersteigen, bedeutet, dass die Befragten sich in mehrere der Kategorien einordneten. Durchschnittlich wurden 2,2 Nennungen pro Person verzeichnet. Es scheint also so zu sein, dass die *job description* normalerweise ein breites Tätigkeitsfeld umfasst.

Es gibt also fast nicht mehr den reinen Außendienstmitarbeiter, der nur diese eine Funktion ausübt. Vielmehr sind mit der Aufgabe der Kundenakquisition und -betreuung in der Regel auch Innendienst- bzw. Leitungsfunktionen verbunden.

<sup>7</sup> Die Autoren freuen sich über entsprechende Hinweise von LeserInnen mit einschlägiger methodischer Erfahrung!

Sehr vielfältig, breit gestreut und phantasie reich sind auch die Tätigkeitsbezeichnungen, die die BefragungsteilnehmerInnen sich selbst zuschreiben. Es ist nahezu unmöglich, die Fülle der Begriffe, die mit einer offenen Frage erhoben wurden, in eine systematische Ordnung zu bringen. Hilfsweise wurde eine semantische Häufigkeitsanalyse<sup>8</sup> durchgeführt, deren Ergebnis in der folgenden Abbildung dargestellt ist (n = 437).

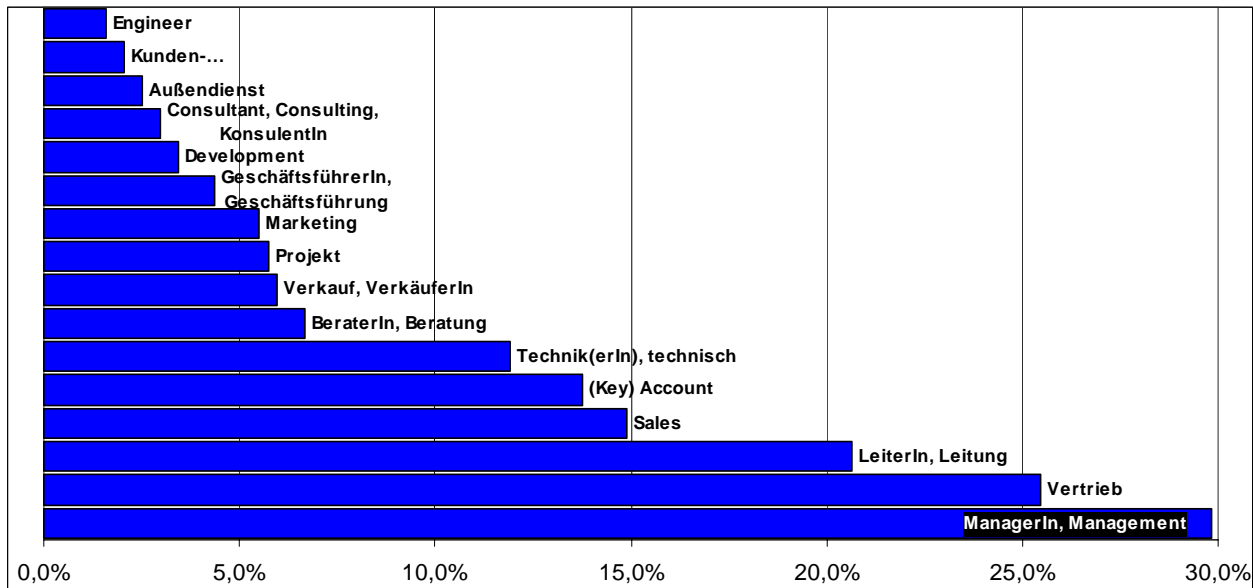


Abb. 11: Tätigkeitsbezeichnungen der TeilnehmerInnen

Eindeutig an der Spitze stehen dabei die Wort(bestandteil)e „Management“ bzw. „ManagerIn“. Addiert man zu diesen Nennungen die der Begriffe „Leitung“/„LeiterIn“ und „GeschäftsführerIn“, so kommt man auf einen Führungskräfte-Anteil von deutlich über 50 Prozent. Das ist sicher einer der Gründe, warum die folgenden Fragen nach dem persönlichen Einkommen mit so überdurchschnittlichen Ergebnissen aufwarten können.

Das persönliche Monatsnettoeinkommen wird mit durchschnittlich 3.170 EUR angegeben. Es handelt sich dabei um eine Zahl, die mit einer gewissen Vorsicht zu interpretieren ist, wenn man sich die entsprechenden Werte der Vorjahre anschaut.

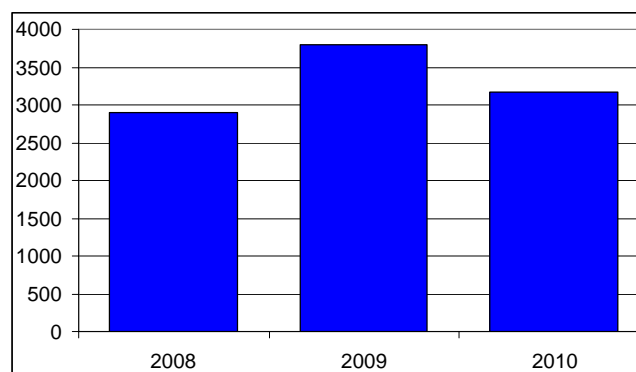


Abb. 12: Durchschnitts-Nettoeinkommen der TeilnehmerInnen

Der im Vorjahr errechnete (und damals mit dem höheren TeilnehmerInnen-Niveau erklärte) Wert von 3.800 EUR Nettoeinkommen pro Monat dürfte sich nun aus heutiger Sicht nicht als Gehaltssteigerungstrend herausstellen, sondern möglicherweise als einmaliger „Ausrutscher“. Es ist eher anzunehmen, dass der

<sup>8</sup> Dabei werden alle genannten Bezeichnungen nach häufig vorkommenden Wort(bestandteil)en durchsucht, wobei Doppelerfassungen vorkommen können. Beispielsweise enthält die Bezeichnung „Sales Manager“ die beiden Bestandteile „Sales“ und „Manager“, was zu einer zweifachen Zählung führt.

heuer errechnete Betrag von knapp 3.200 EUR der Wirklichkeit (wie 2008) näher kommt. Immerhin handelt es sich um das Netto-Einkommen, das ja auch in dieser Höhe als „ganz ordentlich“ bezeichnet werden kann. Trotz der Unschärfe der Datenlage kann die Behauptung aufrecht erhalten werden, dass der Vertrieb ein Bereich ist, in dem gut verdient werden kann. Einen allgemeinen Durchschnitt aller Befragten wiederzugeben, scheint auch aus praktischer Sicht keine brauchbare Information für den einzelnen Leser zu sein, der seine persönliche Einkommenssituation als Vergleich heranziehen möchte. Es ist zu bedenken, dass die Befragten insgesamt sehr inhomogen sind, zB hinsichtlich der Branche, der Unternehmensgröße, des Verantwortungsbereichs, der Hierarchieebene, des Alters oder des Ausbildungsniveaus und der Dauer der Firmen- bzw. Branchenzugehörigkeit. Auch der regionale Standort spielt eine erhebliche Rolle.

Wie die folgende Tabelle zeigt, ist die Bandbreite der Einkommen tatsächlich gewaltig.

| Einkommen in Deutschland  | Bruttomonatsgehalt |        |       | Anzahl Datensätze |
|---|--------------------|--------|-------|-------------------|
|   | Min.               | Max.   | Ø     |                   |
| Verkaufsberater   Verkaufsberaterin                               | 440                | 4.673  | 2.592 | 76                |
| Verkaufsfahrer   Verkaufsfahrerin                                 | 1.500              | 3.400  | 2.157 | 10                |
| Verkaufsgärtner   Verkaufsgärtnerin                               | 960                | 2.100  | 1.691 | 7                 |
| Verkaufshilfe   | 250                | 1.300  | 751   | 9                 |
| Verkaufskraft (§86 BBiG §42m HWO)                                 | 660                | 1.850  | 1.101 | 6                 |
| Verkaufsleiter   Verkaufsleiterin                                 | 1.700              | 10.500 | 4.838 | 174               |
| Verkaufsleiter   Verkaufsleiterin im Nahrungsmittelhandwerk       | 1.270              | 5.000  | 3.589 | 19                |
| Verkaufssachbearbeiter   Verkaufssachbearbeiterin                 | 1.100              | 4.331  | 2.481 | 190               |
| Verkaufstrainer   Verkaufstrainerin                               | 1.750              | 8.300  | 3.832 | 21                |
| Vertriebsassistent   Vertriebsassistentin                         | 400                | 4.570  | 2.330 | 374               |
| Vertriebsberater   Vertriebsberaterin - Produkte   Virtuelle P... | 2.300              | 5.000  | 3.322 | 28                |
| Vertriebscontroller   Vertriebscontrollerin                       | 2.400              | 6.000  | 3.477 | 52                |
| Vertriebsfachkraft (EDV)  | 1.600              | 4.100  | 2.895 | 10                |
| Vertriebsingenieur   Vertriebsingenieurin - Agrarwirtschaft       | 3.500              | 3.500  | 3.500 | 1                 |
| Vertriebsingenieur   Vertriebsingenieurin - Bau                   | 3.300              | 5.750  | 4.462 | 8                 |
| Vertriebsingenieur   Vertriebsingenieurin - Chemie                | 3.500              | 5.250  | 4.343 | 6                 |
| Vertriebsingenieur   Vertriebsingenieurin - Elektrotechnik        | 2.000              | 6.400  | 4.063 | 42                |
| Vertriebsingenieur   Vertriebsingenieurin - Energietechnik        | 3.030              | 5.000  | 3.938 | 6                 |
| Vertriebsingenieur   Vertriebsingenieurin - Fahrzeugtechnik       | 3.166              | 6.000  | 4.175 | 12                |
| Vertriebsingenieur   Vertriebsingenieurin - Feinwerktechnik   ... | 5.000              | 7.500  | 6.000 | 3                 |
| Vertriebsingenieur   Vertriebsingenieurin - Gebäude Energ. Ver... | 2.301              | 4.000  | 3.383 | 10                |
| Vertriebsingenieur   Vertriebsingenieurin - Kunststoff            | 5.000              | 5.345  | 5.173 | 2                 |
| Vertriebsingenieur   Vertriebsingenieurin - Maschinenbau          | 2.600              | 6.300  | 4.140 | 66                |
| Vertriebsingenieur   Vertriebsingenieurin - Pharmazie             | 3.200              | 3.200  | 3.200 | 1                 |
| Vertriebsleiter   Vertriebsleiterin                               | 1.200              | 13.750 | 5.423 | 162               |
| Vertriebswirt in  | 3.000              | 4.000  | 3.500 | 2                 |

Quelle:

<http://www.gehaltsvergleich.com/berufe-v.html>

(April 2010)

**Tab. 1: Aktuelle Einkommen in Deutschland im Bereich Verkauf/Vertrieb**

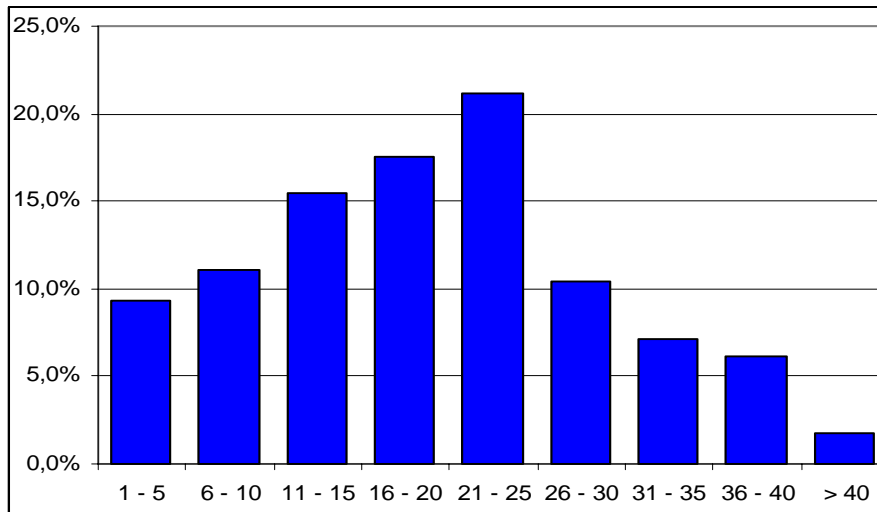
Es handelt sich bei dieser Tabelle um einen Auszug aus der Internet-Datenbank [www.gehaltsvergleich.com](http://www.gehaltsvergleich.com), die konkrete Gehälter von Personen erfasst, die ihre Berufsbezeichnung und ihr Gehalt jeweils selbst (und anonym) dort eintragen.<sup>9,10,11</sup>

<sup>9</sup> Über die Gültigkeit dieser Daten kann keine Aussage getroffen werden. Die Tabelle dient lediglich der Darstellung der Tatsache der riesigen Bandbreite.

<sup>10</sup> Ein weiteres Problem der Erfassung der Einkommenssituation war die Fragestellung in Form einer offenen Frage. Die einschlägige Literatur empfiehlt einhellig die Verwendung vorgegebener Kategorien. Diese werden ab der nächsten Befragungswelle eingesetzt werden.

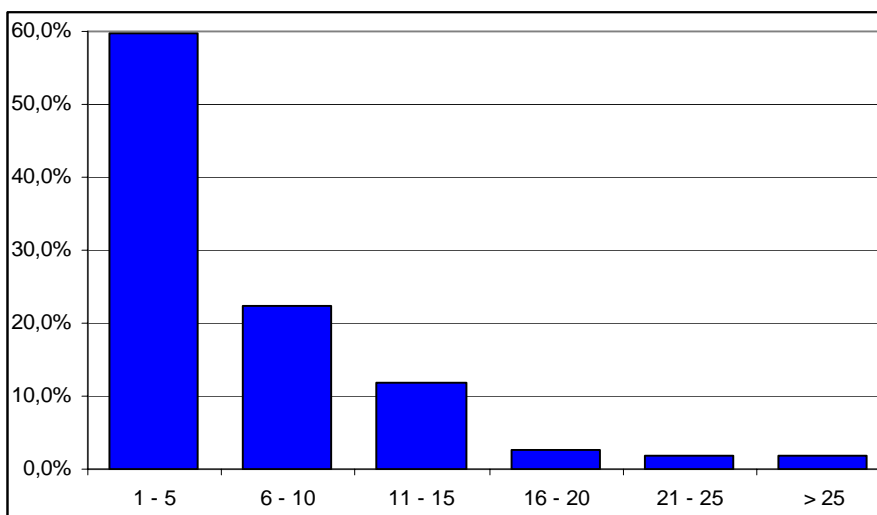
Das Medianeinkommen beträgt – wie im Vorjahr – 2.900 EUR. Dieser überdurchschnittlich hohe Wert bestätigt auf jeden Fall, dass der Vertrieb ein Bereich ist, in dem gut zu verdienen ist, besonders dann, wenn eine gediegene Ausbildung eingebracht wird (wie zB das FH-Studium „Technisches Vertriebsmanagement“).

Die BefragungsteilnehmerInnen können großteils auf eine relativ lange Berufserfahrung zurückblicken. Im Durchschnitt beträgt die Dauer der Berufstätigkeit 18 Jahre, der Median liegt bei 18,5 Jahren. Das Maximum sind 54 Jahre bisheriges Arbeitsleben. Die Verteilung auf die einzelnen Klassen zeigt die folgende Graphik.



**Abb. 13: Berufserfahrung (Jahre)**

Auch die Dauer der Firmenzugehörigkeit weist eine große Bandbreite auf. Das Maximum liegt bei 42 Jahren, der Median bei vier Jahren, der Mittelwert bei 6,6 Jahren.



**Abb. 14: Dauer der Firmenzugehörigkeit (Jahre)**

Das Maximum der „Jahre im Vertrieb“ liegt ebenfalls bei 42 Jahren, der Mittelwert bei 11,7 Jahren, der Median bei zehn Jahren. Letzterer Wert besagt, dass die Hälfte der hier repräsentierten Befragten bereits länger als zehn Jahre im Vertriebsbereich tätig ist. Das erklärt ein bisschen das hohe Gehaltsniveau und den hohen Anteil an Führungskräften.

<sup>11</sup> Eine letzte Bemerkung zur hier aufgefundenen Problematik: Die Rohdaten wurden um Extremwerte bereinigt, also um Werte im zweistelligen Bereich einerseits und um Werte im hohen fünfstelligen Bereich, die als unplausibel ausgeschieden wurden. Es kann nicht beurteilt werden, ob es sich dabei um Eingabefehler handelt. Auch das ist ein Grund, in Zukunft Wertebereiche vorzugeben.

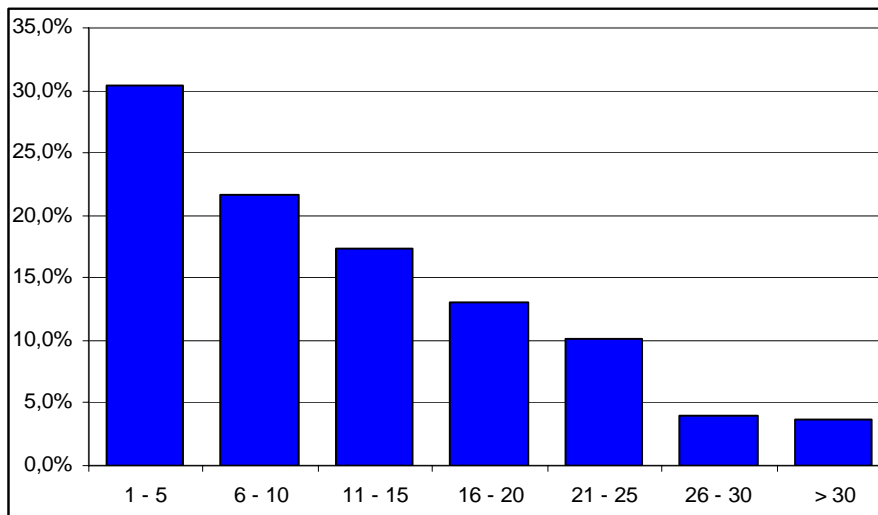


Abb. 15: Dauer der Tätigkeit im Vertrieb (Jahre)

## 5.2. Für welche Unternehmen arbeiten die TeilnehmerInnen?

Wie im Vorjahr wurde heuer die Branchenzugehörigkeit über die NACE-Systematik<sup>12</sup> abgefragt. Die Ergebnisse zeigen, dass praktisch alle Branchen vertreten sind.

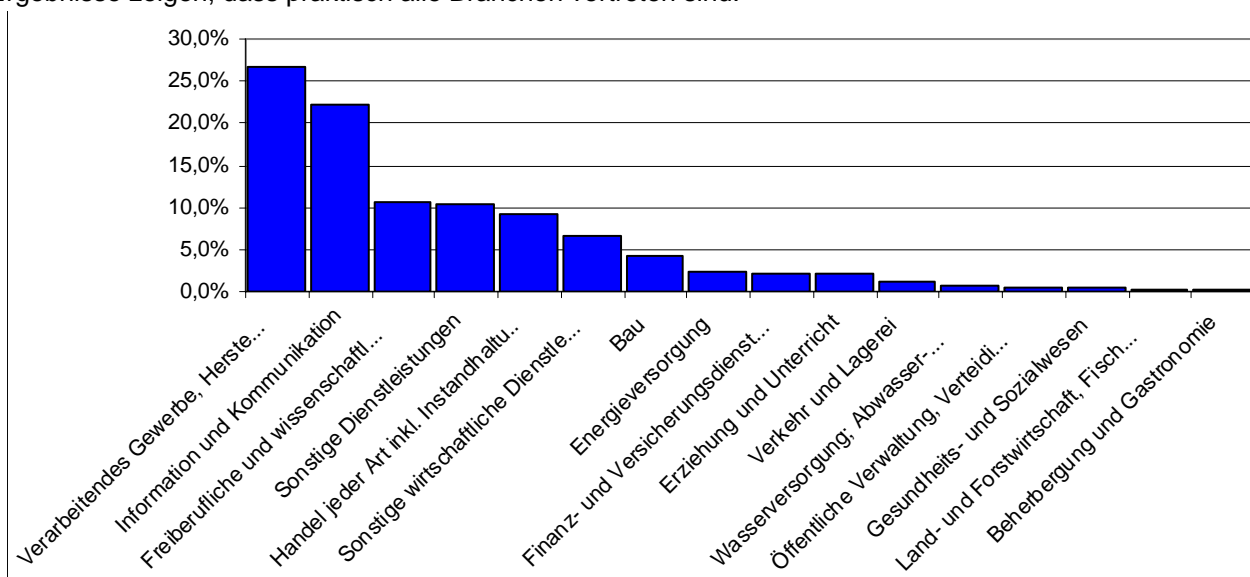


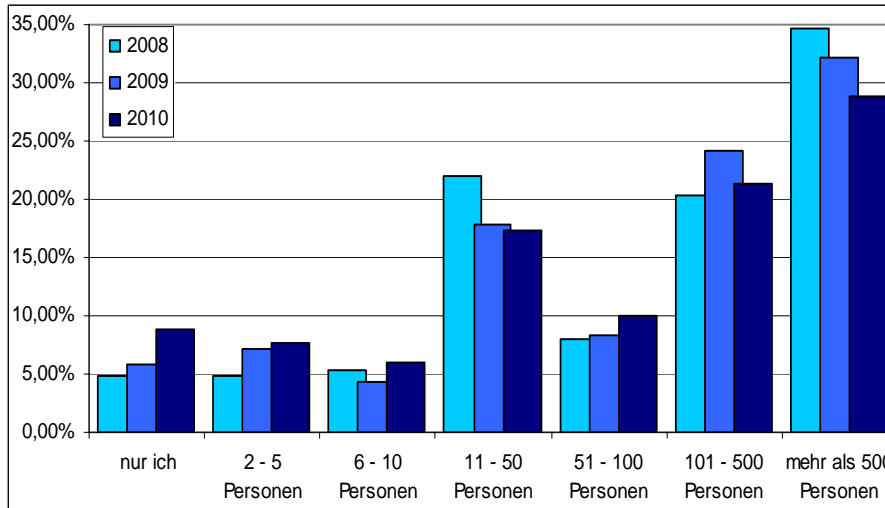
Abb. 16: Branchenzugehörigkeit der Befragungs-TeilnehmerInnen

Es dominiert auf den ersten Blick wieder der Bereich Produktion („Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren“) mit mehr als einem Viertel der Befragten (26,8 %). In Wirklichkeit führt jedoch erstmals der Dienstleistungssektor. Wenn man die unterschiedlichen Dienstleistungskategorien addiert, kommen diese zusammen auf einen Anteil von knapp 30 Prozent. An dritter Stelle folgt dann der Sektor „Information und Kommunikation“ mit einem guten Fünftel (22,1 %). Auch der Handelsbereich ist mit 9,1 % nennenswert vertreten. Alle übrigen Branchen liegen wesentlich darunter.

Wie in den Vorjahren haben sich bei der Studie wieder zahlreiche MitarbeiterInnen größerer Unternehmen

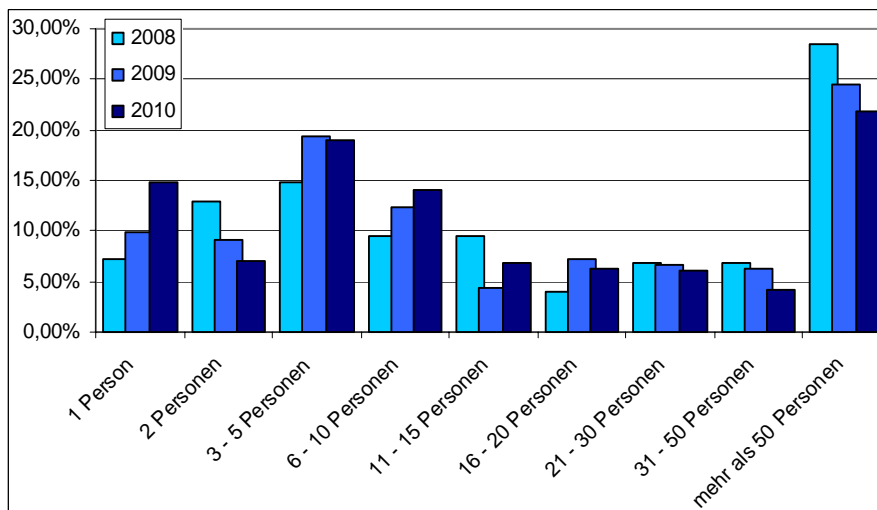
<sup>12</sup> Die Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft ("Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté Européenne"), meist nur als NACE bezeichnet, ist ein System zur Klassifizierung von Wirtschaftszweigen, das von Seiten der Europäischen Union, auf Basis der ISIC Rev. 3 (International Standard Industrial Classification of all Economic Activities) der Vereinten Nationen, entworfen wurde.

beteiligt, wenn deren Bedeutung auch von Jahr zu Jahr rückläufig ist. Großunternehmen mit mehr als 500 MitarbeiterInnen stellen heuer nur noch weniger als 30 Prozent der Befragten (28,9 %), nachdem sie in den Vorjahren ein Drittel erreicht bzw. überschritten hatten. Im Übrigen ist die Verteilung der Größenklassen in untersuchten drei Jahren sehr ähnlich, wie die folgende Abbildung zeigt (n = 523). Als Trend lässt sich feststellen, dass nicht nur der Anteil der MitarbeiterInnen in Großunternehmen kontinuierlich fällt, sondern am anderen Ende der Skala der Anteil der Einpersonener Unternehmen (EPU) ebenso stetig ansteigt.



**Abb. 17: Unternehmensgröße (Anzahl der MitarbeiterInnen)**

Ähnlich, aber in der Tendenz noch deutlicher, verhält es sich mit der Anzahl der MitarbeiterInnen im (technischen) Vertrieb. Auch hier ist die Verteilung mit den Vorjahren vergleichbar. Wie in der folgenden Abbildung (n = 503) zu sehen ist, vollzieht sich an den beiden Enden der Skala – also bei den EPU wie bei den Großunternehmen – ein gegenläufiger Wandel mit einer starken Zunahme der Einzelkämpfer und einer deutlichen Reduzierung des Anteils der Groß-Teams.

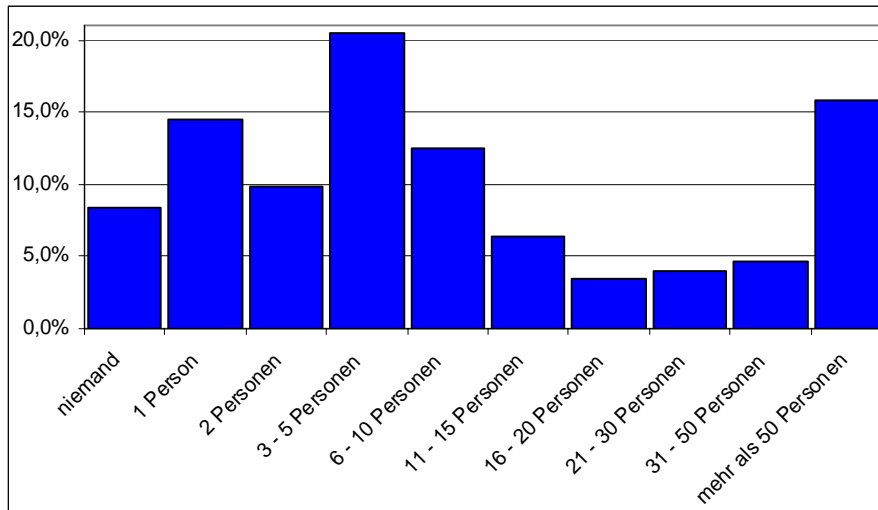


**Abb. 18: Anzahl der Personen im (technischen) Vertrieb**

Der Anteil der AußendienstmitarbeiterInnen an diesen Vertriebspersonen ist hoch. Dominierten in den Vorjahren die MitarbeiterInnen aus Groß-Teams mit mehr als 50 Personen im Außendienst, schieben sich



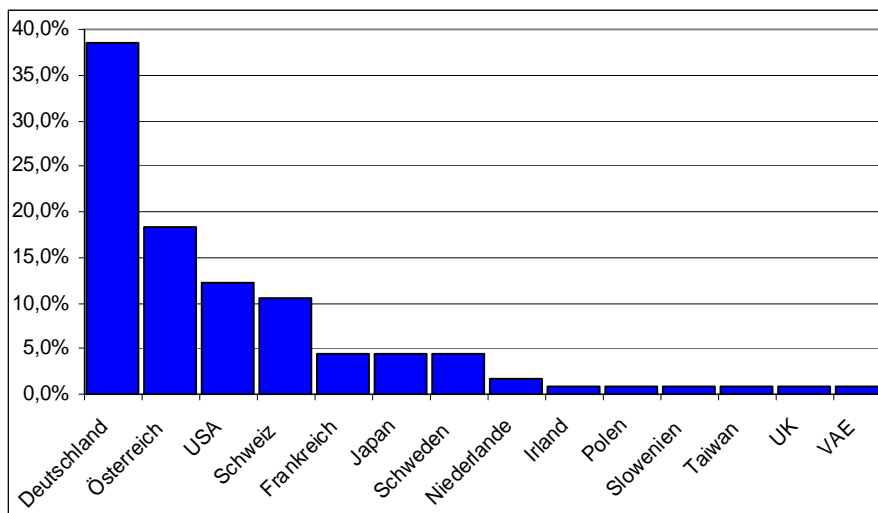
heuer erstmals die kleineren Teams in den Vordergrund.<sup>13</sup>



**Abb. 19: Anzahl der Personen im Außendienst**

Diese MitarbeiterInnen betreuen alle Länder Europas und der anderen Kontinente. Da, wie berichtet, vor allem Deutsche und Österreicher an der Studie teilgenommen haben, ist klar, dass vor allem diese beiden Länder bearbeitet werden, aber auch die Schweiz sowie Länder der EU in West und Ost. Auch die anderen Kontinente spielen eine nicht unwesentliche Rolle. Dabei sind die einzelnen Vertriebspersonen meist nicht nur für eines der Gebiete, sondern für mehrere zuständig.

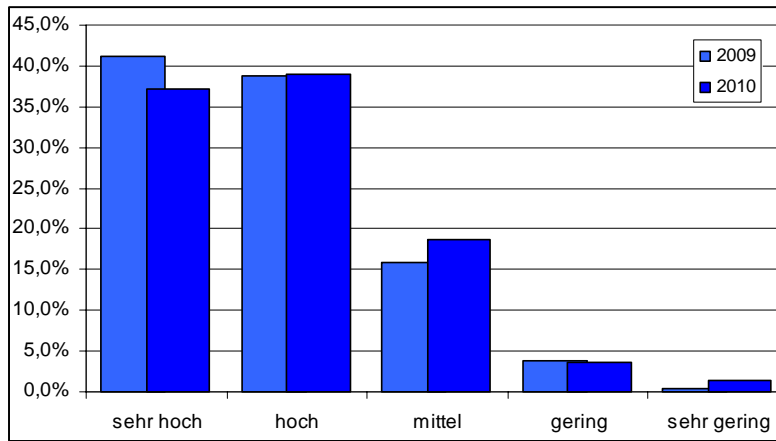
Ein erstaunlich großer Anteil der Unternehmen gehört zu einem (internationalen) Konzern, nämlich 41,6 %. Die Verteilung der Konzernmutter-Standorte zeigt die folgende Graphik:



**Abb. 20: Konzernmutter-Standorte**

Generell hat der Vertrieb in den meisten der hier repräsentierten Unternehmen einen hohen bis sehr hohen Stellenwert. Ob der in der folgenden Abbildung dargestellte Unterschied in der Kategorie „sehr hoch“ einen tatsächlichen Rückgang der Wertschätzung repräsentiert oder lediglich im statistisch nicht signifikanten Schwankungsbereich liegt, kann nicht beurteilt werden.

<sup>13</sup> Es gibt keine Literatur-Hinweise darauf, dass es einen Trend zu kleineren Teams in den Märkten gäbe. Es wird vielmehr angenommen, dass die Unterschiede auf einer in diesem Jahr unterschiedlichen TeilnehmerInnen-Struktur beruhen.

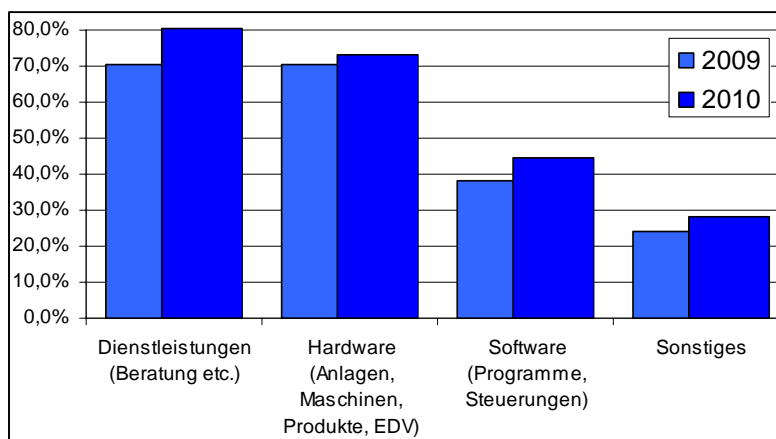


**Abb. 21: Stellenwert des Vertriebs im Unternehmen**

Interpretiert man die fünf Werte von „sehr hoch“ bis „sehr gering“ als Schulnoten von eins bis fünf, ergibt sich eine „Durchschnittsnote“ von 1,93 (gegenüber 1,8 im Vorjahr).

### 5.3. Produkte und Kundengruppen

Die beiden wichtigsten Produkt- und Leistungsgruppen waren 2009 mit je 70 % Anlagen, Maschinen und Produkte inkl. EDV einerseits (zusammengefasst unter dem Begriff „Hardware“) und andererseits die Dienstleistungen (Beratung etc.). Inzwischen haben die Dienstleistungen auf 80 % zugelegt. Auch bei der Software gab es einen deutlichen Zuwachs. Dass es in allen Bereich Zunahmen gegeben hat, kann nur darauf zurückgeführt werden, dass viele Unternehmen ihre Angebotspalette erweitert haben und öfter „Pakete“ anbieten, die mehrere Komponenten enthalten.

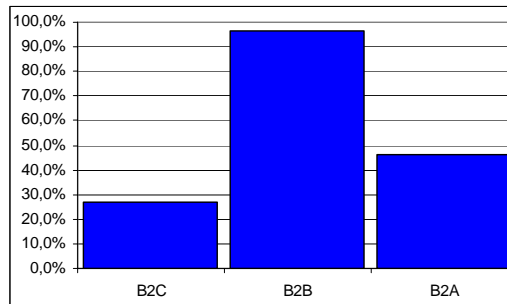


**Abb. 22: Produkte und Leistungen**

Bei der Frage nach belieferten Kundengruppen wurden unterschieden:

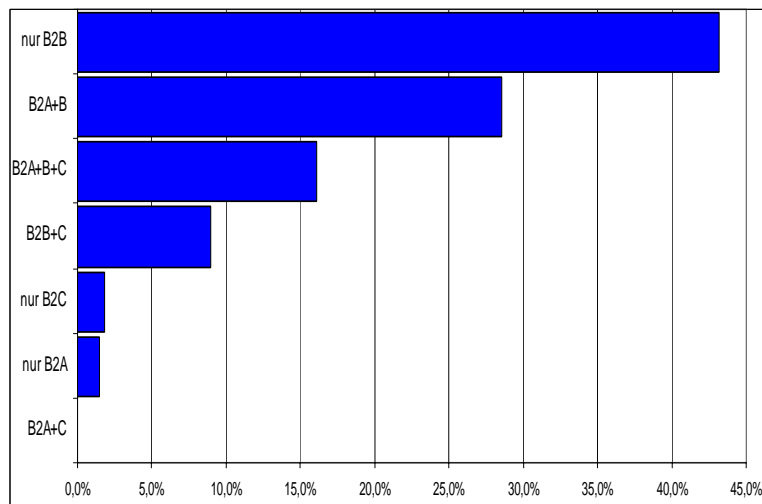
- B2A Business to Administration Ämter und Behörden als Kunden
- B2B Business to Business andere Unternehmen als Kunden
- B2C Business to Consumers Konsumenten als Kunden

Die Anteile der Unternehmen, die mit den jeweiligen Kundengruppen Geschäfte tätigen, können der folgenden Graphik entnommen werden.



**Abb. 23: Kundengruppen**

Wie man sieht, sind fast alle Unternehmen im B2B-Sektor tätig, fast die Hälfte im B2A-Bereich und nur knappe 30 Prozent im B2C-Segment. Die überragende Bedeutung des Bereichs *Business to Business* unterstreicht die folgende Graphik. Dort ist zu sehen, dass fast die Hälfte der Unternehmen ausschließlich in diesem Segment tätig ist; eine ähnliche Beschränkung auf die Sektoren B2C oder B2A gibt es dagegen praktisch nicht. Immerhin 15 % der Unternehmen sind im Geschäft mit allen drei Kundengruppen.



**Abb. 24: Kundengruppen (differenziert)**

#### 5.4. Wie viel „Spaß“ macht die Arbeit?

Offenbar gibt es zahlreiche Faktoren, die das Leben als VertriebsmitarbeiterIn angenehm machen. Der Fragebogen enthielt dazu folgende offene Frage: „Was gefällt Ihnen besonders an Ihrer Tätigkeit?“, die von fast allen TeilnehmerInnen mit umfangreichen positiven Stichwörtern gefüllt wurde. In einem zweiten Schritt<sup>14</sup> wurde eine Liste mit 25 Begriffen vorgegeben, aus der jede(r) Befragte maximal vier aussuchen konnte. „Welche der folgenden Stichwörter passen am besten zu Ihrer Tätigkeit?“ lautete die Frage. Dabei wurden die 25 Begriffe den TeilnehmerInnen jeweils in einer unterschiedlichen, zufallsgesteuerten Reihenfolge präsentiert.<sup>15</sup>

Dieselbe Liste mit denselben Begriffen war auch in der Studie des Jahres 2009 verwendet worden, so dass eine gute Vergleichbarkeit gegeben ist. Die folgende Tabelle zeigt die Gegenüberstellung der Ergebnisse der beiden Jahre.

<sup>14</sup> Die doppelte Abfrage desselben Tatbestands mit unterschiedlichen Fragetypen dient der Absicherung der Vollständigkeit und Relevanz der Vorgaben der geschlossenen Frage für künftige Studien.

<sup>15</sup> Mit dieser Methode wird der üblicherweise auftretende Listeneffekt vermieden, der bewirkt, dass Begriffe am Beginn und am Ende einer Liste deutlich häufiger ausgewählt werden.

Es fällt auf, dass es teilweise erhebliche Unterschiede zwischen den Ergebnissen der beiden Jahre gibt. Einige Begriffe haben stark an Bedeutung gewonnen (zB „Eigenverantwortung“ um 7,8 Prozentpunkte von 29,4 % auf 37,2 % und damit von Rang 3 auf Rang 2). Ebenfalls zugenommen (wenn auch in geringerem Ausmaß) hat die Bedeutung der Begriffe „Führung“ (+ 3,6 Prozentpunkte) und „Herausforderung“ (+ 2,9), aber auch der Nennungen „Verdienen“ (+ 2,6), „Erfolg“ (+ 2,5), Kreativität (+ 2,2) und „Kundenzufriedenheit“ (+ 2,1 und damit noch deutlicher auf Rang 1 der Liste) sowie „Kommunikation“ (+ 1,6) als positive Arbeitsaspekte.

Aber auch in umgekehrter Richtung gab es Verschiebungen. Am stärksten verschob sich die Gewichtung der Begriffe „Abwechslung“ (- 6,5 Prozentpunkte, Rang 11 statt 8) und „Verantwortung“ (- 4,7, Rang 10 nach 6). Weitere, allerdings geringfügigere Bedeutungsverluste erlitten die Begriffe „Flexibilität“ (- 2,4) und „Vielseitigkeit“ (- 2,3) sowie „Win-Win-Situation“ (- 2,3), „Dynamik“ (- 2,0), „Kontakte“ (- 1,8) und „Beratung“ (- 1,5 Prozentpunkte).

| Parameter                  | + / - <sup>16</sup> | 2010         |           | 2009         |           |
|----------------------------|---------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|
|                            |                     |              | Rang      |              | Rang      |
| <b>Eigenverantwortung</b>  | <b>7,8%</b>         | <b>37,2%</b> | <b>2</b>  | <b>29,4%</b> | <b>3</b>  |
| <b>Führung</b>             | <b>3,6%</b>         | <b>14,7%</b> | <b>12</b> | <b>11,1%</b> | <b>16</b> |
| <b>Herausforderung</b>     | <b>2,9%</b>         | <b>28,8%</b> | <b>4</b>  | <b>26,0%</b> | <b>5</b>  |
| <b>Verdienen</b>           | <b>2,6%</b>         | <b>8,1%</b>  | <b>17</b> | <b>5,5%</b>  | <b>20</b> |
| <b>Erfolg</b>              | <b>2,5%</b>         | <b>19,5%</b> | <b>9</b>  | <b>17,0%</b> | <b>11</b> |
| <b>Kreativität</b>         | <b>2,2%</b>         | <b>14,1%</b> | <b>14</b> | <b>11,9%</b> | <b>15</b> |
| <b>Kundenzufriedenheit</b> | <b>2,1%</b>         | <b>40,8%</b> | <b>1</b>  | <b>38,8%</b> | <b>1</b>  |
| <b>Kommunikation</b>       | <b>1,6%</b>         | <b>24,6%</b> | <b>6</b>  | <b>23,0%</b> | <b>6</b>  |
| <b>Kameradschaft</b>       | <b>0,9%</b>         | <b>0,9%</b>  | <b>24</b> | <b>0,0%</b>  | <b>25</b> |
| <b>Selbständigkeit</b>     | <b>0,6%</b>         | <b>21,9%</b> | <b>7</b>  | <b>21,4%</b> | <b>10</b> |
| <b>Freiheit</b>            | <b>0,4%</b>         | <b>8,1%</b>  | <b>17</b> | <b>7,7%</b>  | <b>18</b> |
| <b>Firmenauto</b>          | <b>0,3%</b>         | <b>4,5%</b>  | <b>21</b> | <b>4,2%</b>  | <b>21</b> |
| <b>Routine</b>             | <b>0,0%</b>         | <b>0,9%</b>  | <b>24</b> | <b>0,9%</b>  | <b>24</b> |
| <b>Spannung</b>            | <b>-0,8%</b>        | <b>1,8%</b>  | <b>23</b> | <b>2,6%</b>  | <b>23</b> |
| <b>Problemlösung</b>       | <b>-1,0%</b>        | <b>35,7%</b> | <b>3</b>  | <b>36,7%</b> | <b>2</b>  |
| <b>Reisen</b>              | <b>-1,1%</b>        | <b>7,5%</b>  | <b>19</b> | <b>8,6%</b>  | <b>17</b> |
| <b>Helfen</b>              | <b>-1,1%</b>        | <b>2,7%</b>  | <b>22</b> | <b>3,8%</b>  | <b>22</b> |
| <b>Beratung</b>            | <b>-1,5%</b>        | <b>24,9%</b> | <b>5</b>  | <b>26,5%</b> | <b>4</b>  |
| <b>Kontakte</b>            | <b>-1,8%</b>        | <b>14,4%</b> | <b>13</b> | <b>16,2%</b> | <b>12</b> |
| <b>Dynamik</b>             | <b>-2,0%</b>        | <b>5,7%</b>  | <b>20</b> | <b>7,7%</b>  | <b>18</b> |
| <b>Win-Win-Situation</b>   | <b>-2,3%</b>        | <b>11,4%</b> | <b>16</b> | <b>13,7%</b> | <b>14</b> |
| <b>Vielseitigkeit</b>      | <b>-2,3%</b>        | <b>19,8%</b> | <b>8</b>  | <b>22,1%</b> | <b>8</b>  |
| <b>Flexibilität</b>        | <b>-2,4%</b>        | <b>13,8%</b> | <b>15</b> | <b>16,2%</b> | <b>12</b> |
| <b>Verantwortung</b>       | <b>-4,7%</b>        | <b>18,3%</b> | <b>10</b> | <b>23,0%</b> | <b>6</b>  |
| <b>Abwechslung</b>         | <b>-6,5%</b>        | <b>15,6%</b> | <b>11</b> | <b>22,1%</b> | <b>8</b>  |

Tab. 2: Positive Aspekte der Tätigkeit im Vertrieb

Besonders fällt auf, dass nach wie vor Begriffe, die mit Kunden zu tun haben, auf der Liste ganz vorne rangieren, während materielle eigene Vorteile (Verdienen, Firmenauto) von relativ geringer Priorität sind.

<sup>16</sup> Die Werte dieser Spalte sind die Differenzen zwischen den Prozentangaben der beiden Jahre. Die Bezeichnung „%“ meint also „Prozentpunkte“.

Es gibt aber auch „Störfaktoren“, die die Arbeit und das Leben (unnötig?) erschweren können. Hier wurde methodisch genau so vorgegangen wie bei den „Spaßfaktoren“, dh zuerst eine offene Frage ohne Vorgaben, danach eine Liste mit zufallsgesteuerter Reihenfolge.

Auch für diese Faktoren lassen sich Vergleiche mit den Vorjahresergebnissen anstellen, die in der folgenden Tabelle dargestellt sind.

| Parameter      | +/- <sup>17</sup> | 2010  |      | 2009  |      |
|----------------|-------------------|-------|------|-------|------|
|                |                   |       | Rang |       | Rang |
| Verwaltung     | 9,6%              | 28,0% | 4    | 18,4% | 7    |
| Image          | 4,3%              | 10,2% | 12   | 5,9%  | 15   |
| Bürokratie     | 2,6%              | 53,5% | 1    | 50,9% | 1    |
| Organisation   | 1,9%              | 20,3% | 7    | 18,4% | 7    |
| Provision      | 1,9%              | 4,0%  | 16   | 2,1%  | 20   |
| Mitbewerber    | 1,6%              | 18,8% | 8    | 17,1% | 9    |
| Strukturen     | 1,3%              | 33,8% | 3    | 32,5% | 4    |
| Misserfolg     | 0,5%              | 25,5% | 6    | 25,0% | 5    |
| Umsatzvorgaben | -0,3%             | 11,4% | 10   | 11,6% | 11   |
| Verdienen      | -0,7%             | 6,8%  | 15   | 7,5%  | 14   |
| KollegInnen    | -0,7%             | 3,4%  | 17   | 4,1%  | 16   |
| Mitarbeiter    | -1,0%             | 2,8%  | 19   | 3,8%  | 18   |
| Reisen         | -1,1%             | 3,1%  | 18   | 4,1%  | 16   |
| Vorgesetzte    | -1,5%             | 11,4% | 10   | 12,9% | 10   |
| Stress         | -1,5%             | 17,2% | 9    | 18,8% | 6    |
| Einkäufer      | -1,7%             | 7,1%  | 13   | 8,8%  | 12   |
| Logistik       | -1,7%             | 7,1%  | 13   | 8,8%  | 12   |
| Kunden         | -1,9%             | 0,6%  | 20   | 2,5%  | 19   |
| Zeitdruck      | -5,7%             | 27,7% | 5    | 33,4% | 3    |
| Preiskampf     | -5,9%             | 36,6% | 2    | 42,5% | 2    |

Tab. 3: Negative Aspekte der Tätigkeit im Vertrieb

Wie nahezu jede Vertriebsstudie und fast jedes persönliche Gespräch mit VertriebsmitarbeiterInnen ergibt, sind es vor allem „Verwaltung“ und „Bürokratie“, die bei der Arbeit im Vertrieb stören. Nimmt man die Begriffe „Strukturen“ und „Organisation“ dazu, ergibt sich ein dickes Paket an Demotivatoren.

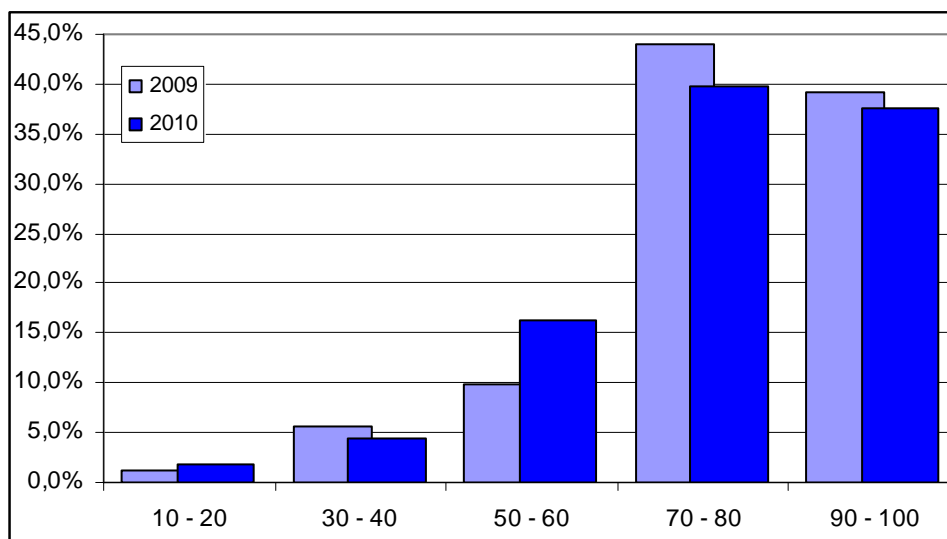
Gemeint sind bei solchen Statements meist nicht die konkreten Personen und Abteilungen im Unternehmen, die für die allgemeine Verwaltung zuständig sind, sondern vielmehr die administrativen Tätigkeiten *per se*, die AußendienstmitarbeiterInnen im Rahmen ihrer Arbeit auferlegt werden (Listen pflegen, Formulare ausfüllen, Berichte schreiben, Statistiken füttern etc.).

Die Autoren sind nach wie vor überzeugt, dass hier einer der wesentlichen Ansatzpunkte zu finden ist, Störungen im Vertriebsalltag zu minimieren. Fast alle VertriebsmitarbeiterInnen sehen ihre Aufgabe in erster Linie in der verkaufsorientierten Kommunikation mit (potentiellen) KundInnen. Folglich schmälert alles, was diese Haupttätigkeit stört, aus ihrer Sicht tendenziell den Verkaufserfolg. Der bereits im Vorjahr getätigte Aufruf an Führungskräfte im Vertrieb wird hiermit wiederholt, Überlegungen anzustellen und Maßnahmen zu setzen, die bürokratische Belastung vor allem der verkaufsstarken Front-Männer und -Frauen auf das notwendige Minimum zu reduzieren.

<sup>17</sup> Differenz (%) = Prozentpunkte

Wie der Tabelle Tab. 3 (s. S. 21) entnommen werden kann, gab es auch im Bereich der negativen Arbeitsaspekte zT erhebliche Verschiebungen von 2009 auf 2010. In erster Linie fällt auf, dass die Gewichtung der genannten Bürokratiefaktoren weiter zugenommen hat. Beim Störfaktor „Verwaltung“ ist ein Zuwachs von 9,6 Prozentpunkten zu registrieren (von 18,4 % auf 28,0 %, damit von Rang 7 auf Rang 4). Offenbar verbessert haben sich am anderen Ende der Skala die Begriffe „Zeitdruck“ (- 5,7 Punkte) und „Preiskampf“ (- 5,9), was als erfreulich bezeichnet werden kann, sollte es sich tatsächlich um eine in der Arbeitswirklichkeit stattfindende Entwicklung handeln.

Trotz der auftretenden Störfaktoren ist die allgemeine Arbeitszufriedenheit mit einem Durchschnittswert von 75,8 ( $\pm 18,7$ ) gegenüber dem Vorjahr mit 77,2 ( $\pm 22,6$ ) noch einmal leicht gesunken.<sup>18</sup> Im ersten Erhebungsjahr war dieser Wert noch höher, nämlich bei 80 ( $\pm 12,0$ ). Die Verteilung der Nennungen auf die einzelnen Zufriedenheitsklassen und die Veränderungen gegenüber dem Vorjahr zeigt die folgende Graphik.



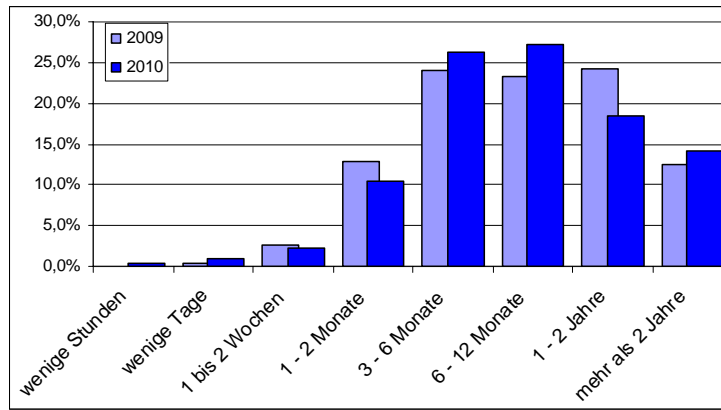
**Abb. 25: Arbeitszufriedenheit**

Die hier deutlich sichtbare Verschlechterung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der BefragungsteilnehmerInnen ist hoffentlich kein Trend. Ausgeschlossen kann diese Annahme jedoch nicht.

### **5.5. Die konkrete tägliche Arbeit**

Wie lange braucht eine neue Vertriebsperson, bis sie sich einigermaßen auskennt und alleine zum Kunden geschickt werden kann? Schon in den Vorjahren verblüfften die Antworten: Ein großer Teil der Befragten war damals der Meinung, dass diese Einschulungszeit mindestens ein Jahr beträgt. Dieser Wert ist heuer etwas zurückgegangen. Schon früher wurde daraus abgeleitet, dass sich hier wieder die Komplexität und das hohe Wissensniveau dieses Berufes zeigen, welches nach der theoretischen Ausbildung eine Menge an zusätzlichem *Learning by doing* erfordert.

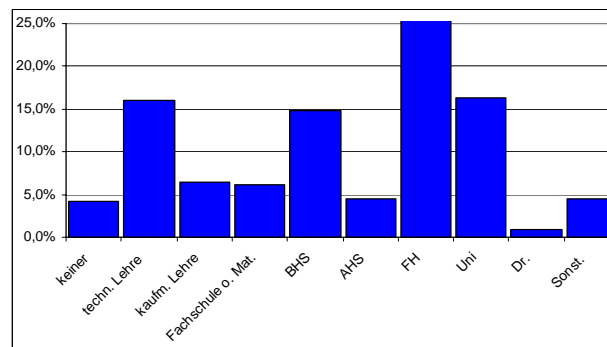
<sup>18</sup> Vorgegeben war eine Skala zwischen 10 und 100, auf der jeweils ein voller Zehnerwert (10, 20, 30 ...) anzuklicken war.



**Abb. 26: Einschulungsdauer**

Heuer ist es nur noch ein knappes Drittel, das eine Einschulungszeit von mehr als einem Jahr angibt, dafür sind inzwischen 14,2 % der Meinung, dass es dafür mehr als zwei Jahre braucht.

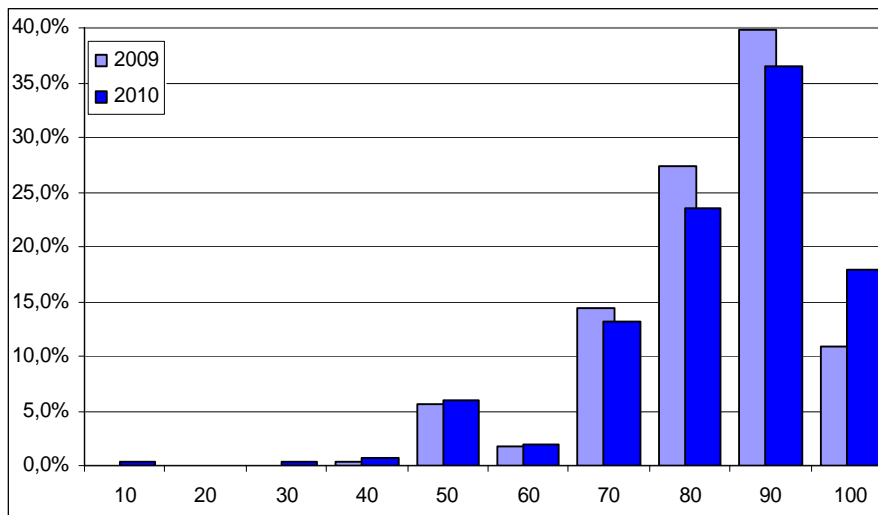
Entsprechend hoch sind auch die Anforderungen an die Ausbildung, die für eine Tätigkeit im (technischen) Vertrieb erfüllt werden müssen. Etwa zwei Drittel (65,0 %) der Befragten geben an, dass es solche Mindestanforderungen gibt. Die Nachfrage, welche das sind, ergibt das folgende Bild:



**Abb. 27: Ausbildungserfordernisse**

Mit großem Abstand führt hier wieder das Fachhochschulstudium, das in einem Viertel der Fälle Voraussetzung für eine Mitarbeit im Vertrieb ist. Offenbar hat es sich bei den Unternehmen herumgesprochen, dass ein FH-Studium nicht nur theoretisches Wissen vermittelt, sondern extrem gut auf die praktischen Tätigkeiten im Vertrieb vorbereitet.

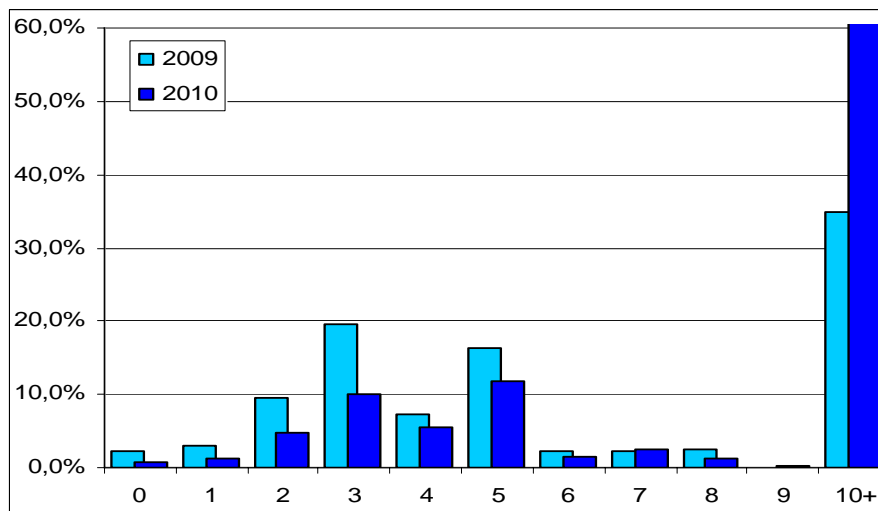
Die Zufriedenheit der KundInnen wird noch höher eingeschätzt als die eigene Arbeitszufriedenheit. Hier wird auf der 100er-Skala (0 = lästig ... 100 = gern gesehen) ein Mittelwert von 83,1 erreicht.



**Abb. 28: Beliebtheit beim Kunden (0 = lästig ... 100 = gern gesehen)**

Wie mühsam ist es, einen Kundenauftrag zu bekommen? Erstaunlich lange dauert es, bis ein Auftrag unterschriftsreif ist. Im Schnitt 8,8 Kontakte müssen absolviert werden, bis es endlich soweit ist. Mehr als ein Drittel (37,5 %) der Befragten nennt sogar 10 und mehr Kontakte, die für einen Auftrag notwendig seien. Hierbei dürfte es sich um Großaufträge handeln, die in dieser Studie – ebenso wie in den Vorjahren – aufgrund der überdurchschnittlichen Teilnahmehäufigkeit von MitarbeiterInnen aus sehr großen Unternehmen überrepräsentiert zu sein scheinen. Rechnet man diesen Bereich heraus, spielt sich der Großteil der notwendigen Kontakte zwischen zwei und fünf pro Auftrag ab.

Stark zugenommen im Vergleich zum Vorjahr hat die Anzahl der Nennungen, die von zehn und mehr Kontakten vor einem Auftrag ausgehen. Das spiegelt wahrscheinlich aber nicht einen tatsächlich so massiv gestiegenen Akquisitionsaufwand wider, sondern könnte das Ergebnis einer methodischen Fragebogenänderung in diesem Jahr sein.<sup>19</sup>



**Abb. 29: Kontakte pro Vertragsabschluss**

<sup>19</sup> Nachdem im Vorjahr ein unerwartet hoher Wert in der höchsten Kategorie „10+“ gemessen worden war, wurde die Vorgabeskala erweitert auf das Maximum „20+“. Es kann angenommen werden, dass dadurch die TeilnehmerInnen eher „verführt“ wurden, Antworten im höheren Wertebereich zu geben. Allgemein kann es trotzdem so sein, dass der Akquisitionsaufwand gestiegen ist, vor allem wenn man den hohen Anteil von „Projekt-Vertrieblern“ in dieser Studie bedenkt. Es gibt entsprechende Hinweise in einschlägigen Internet-Publikationen.

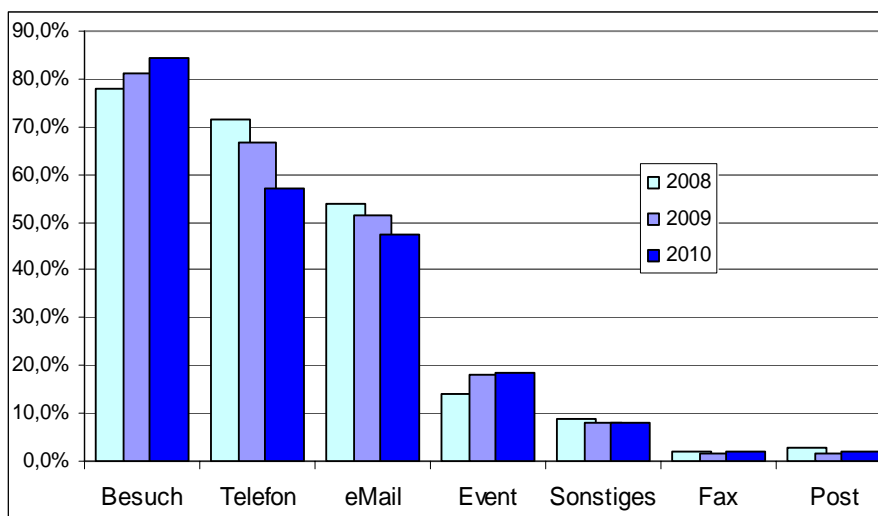


Wichtigstes Kontaktmedium ist dabei der persönliche Besuch beim Kunden, und das mit steigender Tendenz, wie die folgende Graphik zeigt.

An zweiter und dritter Stellen folgen der Telefonkontakt und die eMail-Korrespondenz, die beide überraschend allerdings in ihrer Bedeutung abgenommen zu haben scheinen. Briefpost und Fax spielen so gut wie keine Rolle mehr.

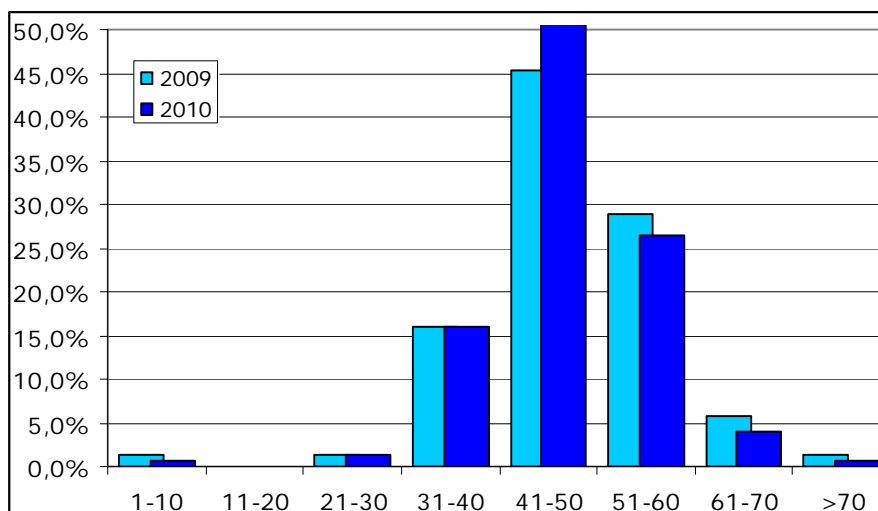
85 % der VertriebsmitarbeiterInnen besuchen ihre Kunden, was im Umkehrschluss bedeutet, dass 15 % das nicht tun. Diese arbeiten stattdessen mit einer Kombination aus Telefon und eMail.

Das Kommunikationsmittel „Event“ umfasst Kundeneinladungen zum Essen, zu Hausmessen u.ä. und scheint sich auf einem stabilen Niveau in der Größenordnung von 20 % einzupendeln.



**Abb. 30: Kommunikationsmedien**

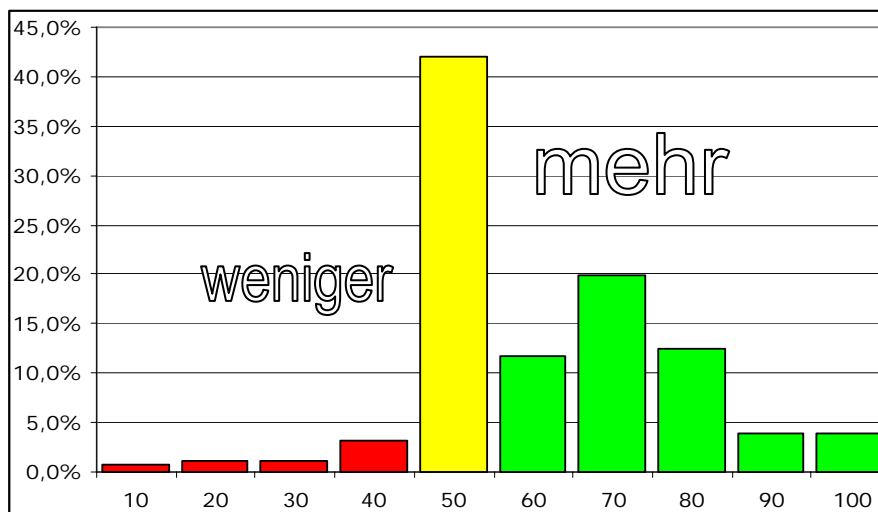
Dass die Vertriebstätigkeit kein leichter Job ist, zeigen die Angaben über die eigene durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit.



**Abb. 31: Durchschnittliche Wochenarbeitszeit (Stunden)**

Im Mittel werden fast 50 Stunden pro Woche gearbeitet, das Maximum liegt ca. beim Doppelten der Normalarbeitszeit. Das Gros der MitarbeiterInnen ist zwischen 41 und 50 Stunden pro Woche aktiv.

Erstmals wurde heuer auch gefragt, wie viel mehr oder weniger die eigene Arbeitszeit im Vergleich mit den KollegInnen beträgt. Die folgende Abbildung zeigt das erstaunliche Ergebnis.



**Abb. 32: Eigene Arbeitszeit im Vergleich mit KollegInnen**

Erstaunlich ist diese Einschätzung insofern, als es mathematisch grundsätzlich nicht möglich ist, dass die meisten mehr arbeiten als die anderen. Einige Erklärungen<sup>20</sup> bieten sich zu diesem Phänomen an:

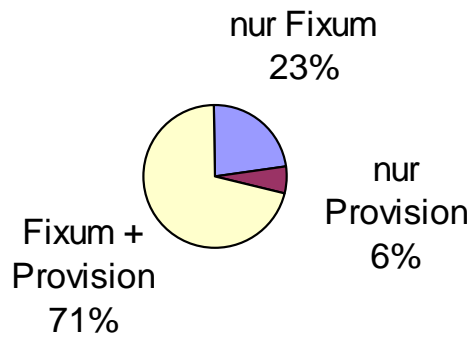
- Personen, die überdurchschnittlich lange arbeiten, tendieren eher dazu, an einer Befragung wie dieser teilzunehmen, weil sie grundsätzlich engagierter sind. Sie sind an einem Vergleich mit der Situation ihrer KollegInnen besonders interessiert.
- Die Personen, die an Befragungen wie dieser teilnehmen, müssen insgesamt viel Zeit in ihre beruflichen Tätigkeiten investieren, um solche Zusatzaktivitäten in ihrer Arbeitszeit unterzubringen.
- Wer an solchen Umfragen teilnimmt, gehört zu einem Personenkreis, der überdurchschnittlich am Berufsfeld Vertrieb interessiert ist. Das geht aber nur, wenn auch überdurchschnittlich viel Arbeitszeit investiert wird.
- Wer viel und lange arbeitet, braucht ab und zu eine Entspannung und „Pause“. Diese kann man sich durch Spielen u.ä., aber auch (mit weniger schlechtem Gewissen) durch die Beantwortung einer Umfrage verschaffen.
- Der Anteil der Führungskräfte ist in dieser Studie überdurchschnittlich hoch. Tendenziell arbeiten diese länger als der Durchschnitt; daher das Ergebnis.

Die Arbeitszeit wird im Schnitt etwa zur Hälfte im Innendienst verbracht; die andere Hälfte sind Reisen im In- und Ausland. Ca. ein Drittel entfällt auf Inlandsreisen, 13,2 % auf Reisen in Europa, 7,9 % auf außereuropäische Reisen.

## 5.6. Entlohnung und Incentives

Das Monatsgehalt von VertriebsmitarbeiterInnen setzt sich in den meisten Fällen (71 %) zusammen aus Fixum und erfolgsabhängiger Provision. 23 % beziehen lediglich ein Fixum, 6 % müssen auf ein solches verzichten und leben ausschließlich von Provisionen.

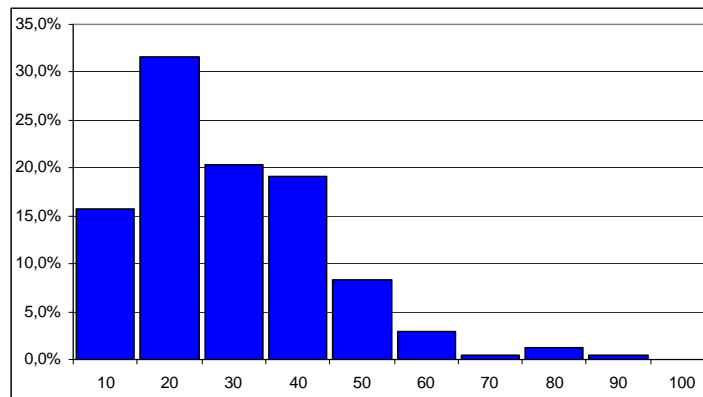
<sup>20</sup> Welche dieser Erklärungsversuche der Wirklichkeit entspricht (bzw. welche Kombination der einzelnen Faktoren), könnte Gegenstand weiterer Untersuchungen sein. Es dürfte sich hierbei um eine der Grundsatzfragen der empirischen Sozialforschung handeln, nämlich darum, wie die grundsätzliche Antwortbereitschaft eine das Ergebnis potentiell verzerrende Prä-Selektion der TeilnehmerInnen verursacht.



**Abb. 33: Entlohnung der VertriebsmitarbeiterInnen**

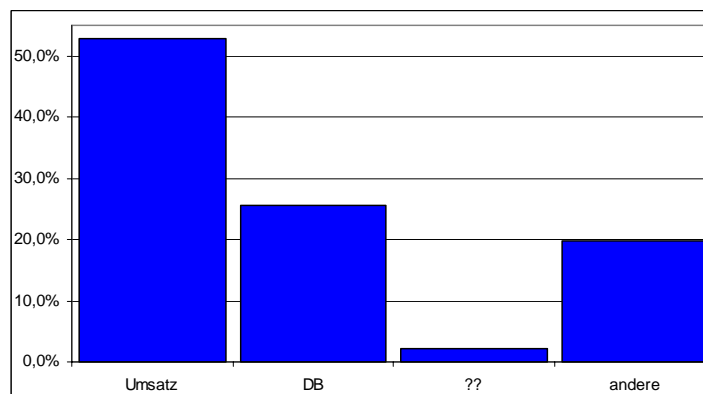
Gegenüber 2009 hat sich hier eine leichte Verschiebung ergeben: Der Anteil der Nur-Provision-Bezieher stieg von 4 auf 6 Prozent; der Anteil der Nur-Fixum-Bezieher fiel entsprechend, da der Anteil der Bezieher von Fixum und Provision konstant blieb.

Bei den Provisionsempfängern reicht die Skala des Provisionsanteils an der Gesamtlöhning von etwas über 0 bis 90 %. Das meiste spielt sich jedoch im Bereich zwischen 10 und 40% ab. Der Mittelwert liegt bei ca. 30 % und damit ca. 5 Prozentpunkte über dem Vorjahr.



**Abb. 34: Anteil der Provision am Gesamteinkommen**

Bei der Frage, auf welcher Basis diese Provisionen berechnet werden, ergibt sich folgendes Bild.



**Abb. 35: Provisions-Berechnungsbasis**

Es zeigt sich, dass (noch immer) mehr als die Hälfte der Unternehmen die Provision ihrer VertriebsmitarbeiterInnen nach dem Umsatz berechnet, nur ein Viertel nach dem Deckungsbeitrag. Ca. 20 % verwenden ein anderes Berechnungsmodell, und einige wenige wissen nicht einmal, woraus ihre Provision berechnet wird.

Ein Großteil der Unternehmen (69,8 %) gibt den MitarbeiterInnen zusätzliche Incentives als Erfolgsanerkennung. Am häufigsten sind Firmenhandy, Dienstwagen und Laptop.<sup>21</sup> Gerne werden auch Geldprämien und Seminare spendiert. Am seltensten werden Reisen bezahlt, Gutscheine und Sachprämien ausgegeben oder Sonderurlaub gewährt.

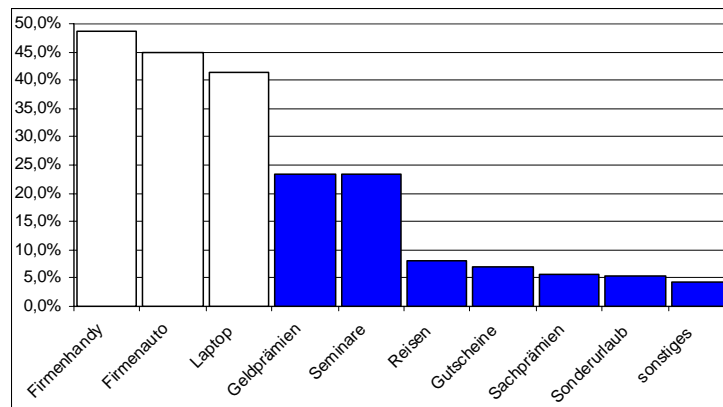


Abb. 36: Incentives

Nur in etwa der Hälfte der Fälle profitieren auch die MitarbeiterInnen des Innendienstes von den Erfolgen der AußendienstlerInnen, indem sie Geldprämien und Boni, Provisionsanteile, eine Incentiveteilnahme oder Sachprämien und Gutscheine erhalten. Insofern sind die heurigen Ergebnisse mit denen der Vorjahre vergleichbar.

### 5.7. CRM: Customer Relationship Management

Einer der Schwerpunkte der Studie war – wie in den Vorjahren – die Bekanntheit und Nutzung von CRM-Systemen im betrieblichen Alltag. Da die Antworten auf die entsprechenden Fragen des Fragebogens heuer sehr ähnlich wie in den beiden Vorjahren ausfielen, wird hier auf die detaillierte Darstellung der Einzelfragen verzichtet.<sup>22</sup>

Um die – insgesamt erfreulich positive – Entwicklung exemplarisch darzustellen, sei auf die folgende Abbildung verwiesen, die die Ergebnisse der Jahre 2008 bis 2010 gegenüberstellt.

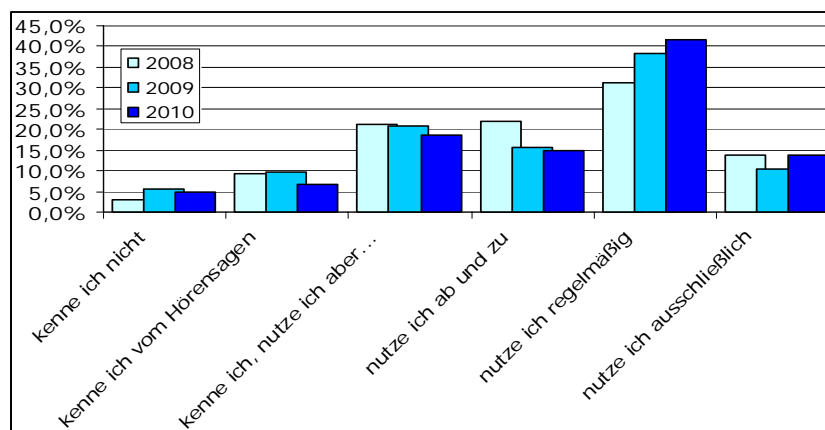


Abb. 37: CRM-Nutzung

<sup>21</sup> Von einigen Befragten wurde moniert, dass es sich dabei nicht um Incentives, sondern um notwendige Arbeitsmittel handele. Deshalb wurde diese in der Graphik anders gekennzeichnet.

<sup>22</sup> Für Einzelheiten wird auf die Studien-Publikationen der Vorjahre verwiesen. Download unter: [http://unternehmerweb.at/abstract\\_studie\\_technischer\\_vertrieb\\_panelstudie\\_2009.php](http://unternehmerweb.at/abstract_studie_technischer_vertrieb_panelstudie_2009.php)

Der Abbildung kann ein wesentliches Faktum entnommen werden: Die Kategorie „nutze ich regelmäßig“ wird von Jahr zu Jahr von mehr Befragten genannt. Waren es im Jahr 2008 lediglich etwas über 30 %, sind es nun bereits deutlich über 40 % der Befragten, die sich als regelmäßige Nutzer eines CRM-Systems bezeichnen. Die in der Studie des Vorjahres geäußerte Vermutung, es handle sich möglicherweise um einen Trend, kann heuer als gesicherter angenommen werden.

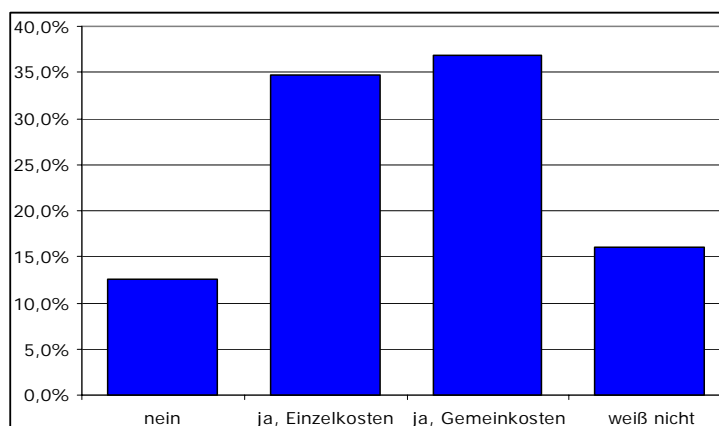
Zusammenfassend lassen sich die wichtigsten Ergebnisse zum Thema CRM wie folgt formulieren:

- CRM ist zwar immer häufiger die Basis der Erfassung, Dokumentation und Steuerung von Vertriebsaktivitäten, hat sich aber noch nicht in allen Betrieben und Unternehmensgrößen durchgesetzt. Sehr häufig wird noch mit „einfachen“ Mitteln wie MS-Excel, -Outlook oder -Word o.ä. oder gar mit Karton-Karteikarten gearbeitet.
- Die erfassten Daten werden für vielfältige Zwecke genutzt, an erster Stelle für Kundenbesuche und als Basis telefonischer Kontakte.
- Wenn man die Daten der inzwischen drei Vergleichsjahre als Trendbarometer betrachtet, zeigt sich eine starke Frequenzsteigerung der Nutzung. Der Anteil derjenigen, die ihr CRM-System „mehrmals am Tag“, dh eigentlich permanent nutzen, stieg erheblich. Das bedeutet wohl, dass diese Personen den Nutzen für ihre laufende Arbeit mit den Kunden eingesehen haben und diese Erkenntnis auch umsetzen.
- Die eingesetzten Systeme werden noch immer nicht als perfekt eingestuft, da noch immer zahlreiche Verbesserungsmöglichkeiten genannt werden. Die benutzten Systeme werden etwa gleich gut wie im Vorjahr eingeschätzt, jedoch mit leicht fallender Tendenz (Mittelwert auf einer Skala 0 – 100 von 51 gegenüber 55 im Vorjahr).
- Anbieter von CRM-Systemen sind noch immer gefordert, sich noch besser mit ihren (potentiellen) Kunden zu beschäftigen, um deren Bedürfnisse zu identifizieren und ihre Produkte entsprechend weiterzuentwickeln.

### 5.8. Vertriebskostenerfassung

Auf Anregung von TeilnehmerInnen der Vorjahres-Befragungen wurden heuer einige Fragen neu aufgenommen, die sich mit der Fragen der Erfassung der Vertriebskosten beschäftigen.

Die erste dieser Fragen war die, ob überhaupt und, wenn ja, wie die Vertriebskosten im Unternehmen erfasst werden. Das Ergebnis zeigt die folgende Graphik.

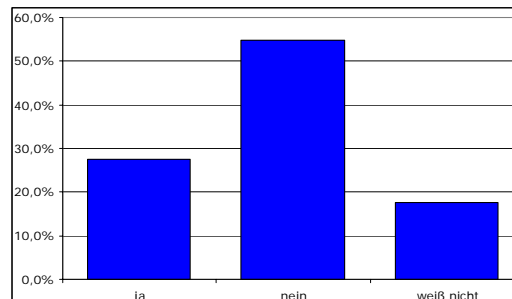


**Abb. 38: Erfassung der Vertriebskosten**

In einem Achtel der Fälle werden Vertriebskosten überhaupt nicht erfasst; 16 % der Befragten wissen nicht,

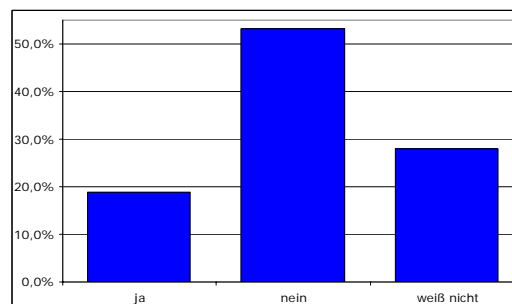
ob das in ihrem Unternehmen der Fall ist. Die restlichen 71,5 % geben etwa je zur Hälfte an, dass diese Kosten erfasst werden, je etwa zur Hälfte mal als Einzelkosten, mal als Gemeinkosten.

Auf die Frage „Werden die Vertriebskosten von vergeblichen Akquisitionsbemühungen erfasst?“ antworteten über die Hälfte der Befragten mit „nein“. Das ist nur in einem guten Viertel der Unternehmen der Fall. Hier dürfte der Bereich Vertriebs-Controlling noch starke Ausbaumöglichkeiten haben.



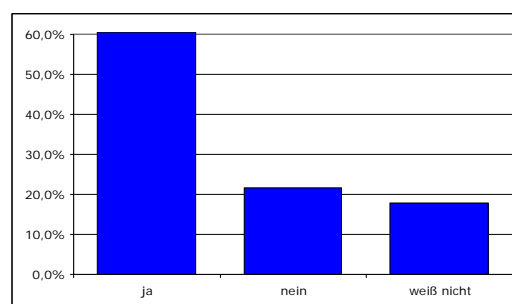
**Abb. 39: Erfassung von vergeblichen Akquisitionsbemühungen**

Ein ähnliches Bild ergeben die Antworten auf die Frage, ob Faktoren wie *Cost per Lead* erfasst werden. Hier sind es weniger als 20 % der Unternehmen, die dieses Tool verwenden.



**Abb. 40: Erfassung von Faktoren wie *Cost per Lead***

Wesentlich professioneller geht es zu, wenn man nach *Sales Forecasts* fragt. Hier sind es über 60 % der Befragten, die angeben, das aus ihrem Unternehmen zu kennen, aber immer noch erschreckende knapp 20 %, die keine Ahnung haben, von was dabei die Rede ist.



**Abb. 41: Einsatz von *Sales Forecasts***

Auch die detaillierte Nachfrage an die „ja“-Antworter, auf welcher Basis diese *Forecasts* gemacht werden, ergab kein wirklich befriedigendes Resultat. Es scheint, dass *Sales Forecasts* oft mit Planzahlen und Soll-Vorgaben verwechselt wurden, da oft „das Vorjahr“ als Basis genannt wurde.

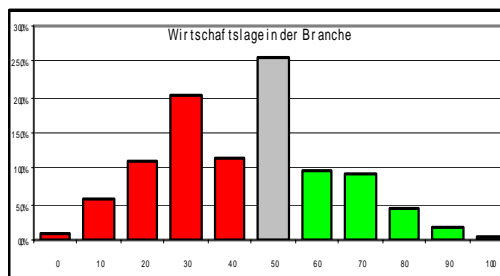
Aus der Summe der Antworten ist zu befürchten, dass dieses Instrument erst in wenigen Unternehmen im Rahmen des Vertriebs-Controlling professionell zum Einsatz kommt. Hier scheint einiger Nachholbedarf zu bestehen.

## 5.9. Veränderungen

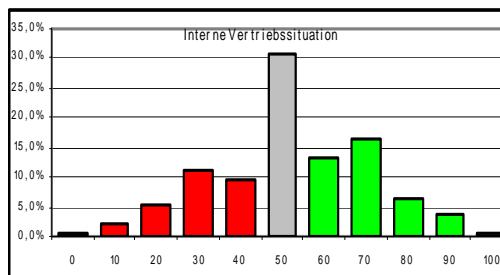
Am Ende des Fragebogens (vor der Erfassung der statistischen Daten) wurde eine Frage gestellt, die wie folgt lautete: „Was hat sich seit letztem Jahr geändert? Heute ist die Lage im Vergleich besser/schlechter.“ Insgesamt fünf Parameter waren zu beurteilen, indem auf einer Skala zwischen 0 („viel schlechter“) und 100 („viel besser“) ein Zeiger positioniert werden musste, der auf die Marke „50“ voreingestellt war. Zu beurteilen waren

- die Wirtschaftslage in der Branche
- die interne Vertriebsituation
- die externe Vertriebsituation (Kunden)
- die CRM-Situation
- Umsatz/DB
- das persönliche Einkommen.

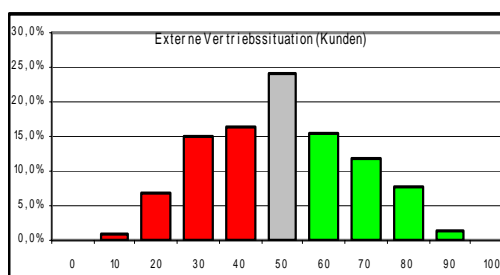
Die einzelnen Parameter wurden wie folgt beurteilt, wobei die grün markierten Balken eine Veränderung in positiver Richtung, die roten eine in negativer Richtung kennzeichnen. Der graue Balken in der Mitte repräsentiert die 50er Marke („keine Veränderung“).



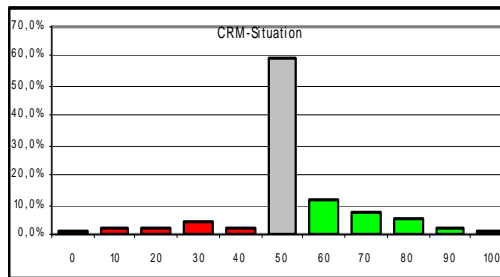
**Abb. 42: Änderung der Wirtschaftslage in der Branche**  
n = 284 – Mittelwert = 43,9 ± 19,7



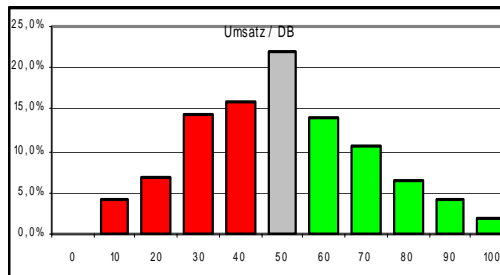
**Abb. 43: Änderung der internen Vertriebsituation**  
n = 284 – Mittelwert = 52,5 ± 19,1



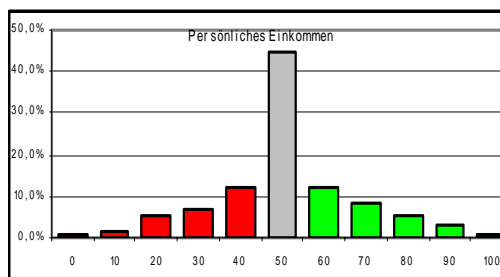
**Abb. 44: Änderung der externen Vertriebsituation (Kunden)**  
n = 284 – Mittelwert = 49,6 ± 17,6



**Abb. 45: Änderung der CRM-Situation**  
 n = 284 – Mittelwert = 52,9 ± 15,8



**Abb. 46: Änderung von Umsatz/DB**  
 n = 284 – Mittelwert = 49,8 ± 20,7



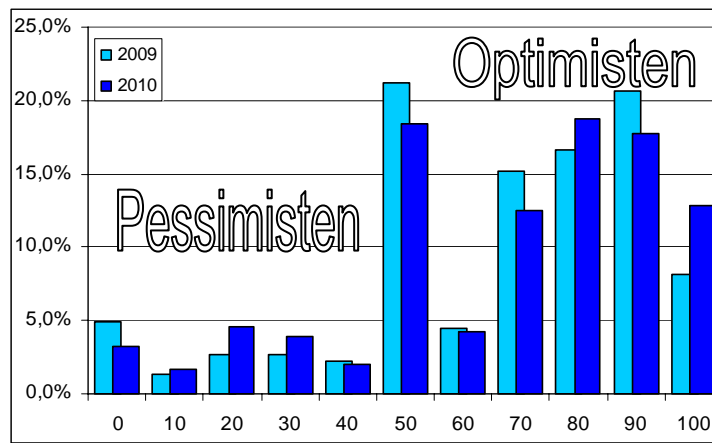
**Abb. 47: Änderung des persönlichen Einkommens**  
 n = 284 – Mittelwert = 51,2 ± 16,9

### 5.10. Krise?

Auch während des Erhebungszeitraumes 2010 war die „Krise“ noch immer in aller Munde. Es wurden deshalb die im Vorjahr eingeführten Fragen zu diesem Thema erneut gestellt.

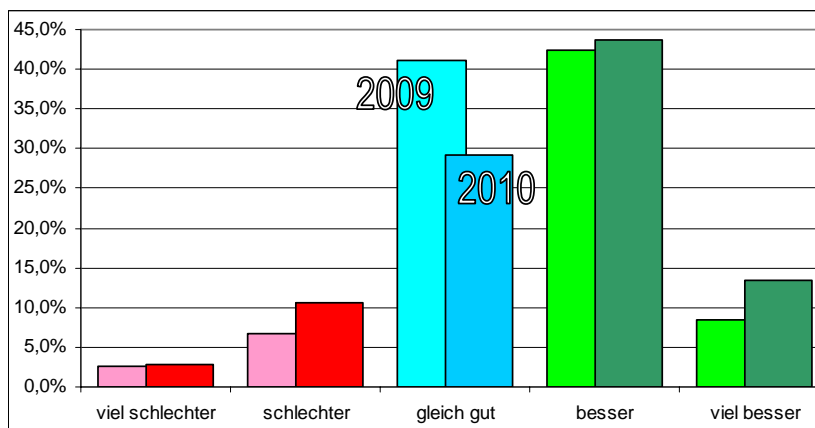
Zuerst wurde gefragt, für wie sicher die befragten Personen ihren eigenen Arbeitsplatz halten. Dabei ergab sich auf einer Skala von 0 („unsicher“) bis 100 („sicher“) ein Mittelwert von 67,4 (nach 66,2 im Vorjahr). Es überwiegt also noch immer der Optimismus. Wie die folgende Graphik zeigt, dominiert in beiden Erhebungsjahren die rechte Seite (in der Graphik) der Optimisten über die linke der Pessimisten.





**Abb. 48: Eigene Arbeitsplatzsicherheit nach Einschätzung der Befragten**

Auf die Frage „Wie gut geht es derzeit Ihrem Unternehmen – verglichen mit anderen Unternehmen Ihrer Branche?“ ergaben sich die in der folgenden Graphik gezeigten Antworten, die auf den ersten Blick eine grundsätzlich optimistische Sicht zeigen:



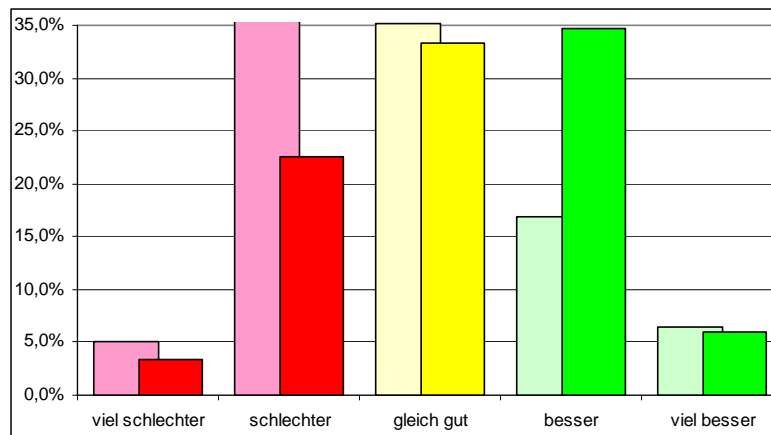
**Abb. 49: Wie gut geht es Ihrem Unternehmen im Vergleich zum Branchendurchschnitt?**

Lässt man die Kategorie „gleich gut“ aus der Betrachtung heraus, sind vom Rest 81 % auf der positiven Seite mit „besser“ und „viel besser“, während nur 19 % für „(viel) schlechter“ plädieren. Dass es wirklich so ist, kann jedoch nicht sein, wenn man eine einigermaßen repräsentative Verteilung der Unternehmen in der Befragung annimmt. Es ist statistisch nicht möglich, dass es 81 % besser geht als dem Branchendurchschnitt. Andererseits könnte man diese Datenverteilung so interpretieren, dass tatsächlich überwiegend MitarbeiterInnen florierender Unternehmen an der Befragung teilgenommen haben. Die Autoren sehen aber keine Hinweise, die eine solche These stützen könnten. Es ist daher zu befürchten, dass diesen Unternehmen, die glauben, besser als der Durchschnitt zu sein, die Krise möglicherweise noch bevorsteht.

Es fällt auf, dass das Lager der Unentschiedenen („gleich gut“) in diesem Jahr deutlich kleiner geworden ist. Die Krise ist also tiefer ins Bewusstsein gedrungen, und das hat dazu geführt, dass man sich eher im Klaren geworden ist, wie es um das eigene Unternehmen steht. Das hat bewirkt, dass sowohl die Optimisten- als auch die Pessimistenstimmen mehr geworden sind.

Ähnlich verwirrend – auf den ersten Blick – verhält es sich bei der Frage „Wie gut geht es Ihrer Branche im Vergleich zum Durchschnitt der Gesamtwirtschaft?“ (s. folgende Abbildung). Hier zeigt sich ebenfalls eine kräftige Veränderung von 2009 auf 2010. Bei fast gleich bleibender Anzahl der Unentschiedenen („gleich gut“) gehen die Pessimisten („schlechter“) stark zurück, während die Optimisten („besser“) ebenso stark zulegen.

Auch hier dürfte das Phänomen zum Tragen kommen, dass die handelnden Personen in den Unternehmen – mitten in der Krise zum Nachdenken gezwungen – sich eher darüber im Klaren sind, was diese Krise in ihrer Branche bewirkt hat und bewirken wird. Da ein immer größer werdender Teil der Befragten aus Boom-Branchen kommt<sup>23</sup>, liegt es auf der Hand, dass deren Situation besser ist (und nicht nur subjektiv so eingeschätzt wird) als die der Gesamtwirtschaft.



**Abb. 50: Wie gut geht es der Branche im Vergleich zur Gesamtwirtschaft?**

Nach Eliminierung der Kategorie „gleich gut“ votieren 38,9 % für „(viel) schlechter“, während 61,1 % auf „(viel) besser“ setzen. Hier gelten ähnliche statistisch-theoretische Vorbehalte wie bei der vorigen Frage. Es bedarf wohl einer vertieften statistischen bzw. psychologischen Durchleuchtung der vorliegenden Daten.

<sup>23</sup> vgl. Branchenübersicht S. 15

## 6. Abschlussbemerkungen

Mit steigender Anzahl der BefragungsteilnehmerInnen nimmt die Aussagekraft und Zuverlässigkeit der Studie zu. Am meisten hat die Autoren erstaunt, dass es bei zahlreichen Fragen zu sehr ähnlichen Ergebnissen wie in den Vorjahren gekommen ist, obwohl die Anzahl der TeilnehmerInnen an der Studie sich stark erhöht hat und die Struktur eine andere geworden ist. Wir sind schon gespannt, was sich in den Folgejahren ergeben wird. Mit zunehmender Anciennität der Studie werden wir uns immer mehr trauen, Trendaussagen zu treffen und mögliche Entwicklungen aufzuzeigen.

In der Zwischenzeit werden wir einige Fragen, die offenbar noch immer nicht ganz klar formuliert sind, weiter in Richtung besserer Verständlichkeit und Beantwortbarkeit entwickeln.

An dieser Stelle noch einmal der Aufruf an die einschlägige *Scientific Community*, sich mit den Rohdaten vertieft zu beschäftigen und diese einer Detailanalyse zuzuführen. Studierende, die an einem spannenden Thema aus den Bereichen Sozialwissenschaft, Betriebswirtschaft, empirische Sozialforschung, Soziologie, Statistik u.ä. interessiert sind und evtl. ihre Bachelor-/Diplom-/Doktorarbeit dazu verfassen wollen, sind gerne eingeladen, sich mit den Autoren dieser Studie in Verbindung zu setzen.

Diese Studie wird in zwei Teilen publiziert, deren erster hier vorliegt.

Der zweite Teil – der im Sommer/Herbst 2010 erscheinen wird – wird detailliertere Ergebnisse zu Teilbereichen und vor allem multivariate Auswertungen von Beziehungen und Korrelationen zwischen einzelnen Variablen enthalten.

Die Autoren sind dankbar für Feedback jeglicher Art.

Wien, im Mai 2010

Wolfgang A. Engel  
Roman Anlanger  
Thomas Benesch

## 7. Über die Autoren

### Anlanger, Roman

Roman Anlanger ist Studiengangsleiter des Fachhochschulstudiengangs „Technisches Vertriebsmanagement“ an der Fachhochschule des bfi Wien und für den Einsatz des Lehr- und Forschungspersonals sowie für die Umsetzung des Studienplans verantwortlich. Anlanger hat zwei Hochschulstudien erfolgreich absolviert, ist CRM-Manager, Wirtschaftstrainer und hält neben seiner Lehrtätigkeit an der Fachhochschule auch Vorlesungen in anderen wissenschaftlichen Institutionen. Mit Wolfgang A. Engel hat er den Wirtschafts-Bestseller „Trojanisches Marketing“ geschrieben.

[www.fh-vie.ac.at](http://www.fh-vie.ac.at)



### Benesch, Thomas

Thomas Benesch ist Wissenschaftler und Konsulent, Univ.-Lektor an der Universität Wien sowie FH-Lektor an der Fachhochschule des bfi Wien. Er verfügt über eine umfassende Hochschulausbildung in den Bereichen Naturwissenschaft, Wirtschaftswissenschaften und Technische Wissenschaft sowie weitere, ergänzende Ausbildungen in Pädagogik und Theologie. Er verknüpft erfolgreich seine theoretisch fundierte Basis mit langjähriger beruflicher Praxis und ist sowohl im wirtschaftlichen Bereich als auch im Hochschulsektor äußerst aktiv tätig. Zahlreiche Publikationen zeigen seine interessierte Beteiligung am laufenden Forschungsprozess; durch unterschiedliche Buchveröffentlichungen ermöglicht er einen leicht verständlichen Zugang zu unterschiedlichen komplexen Themen.

<http://www.s-benesch.com/>



### Engel, Wolfgang A.

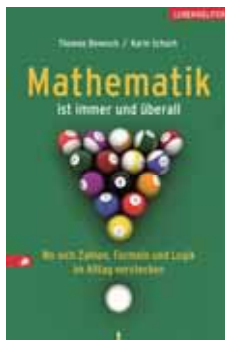
Wolfgang A. Engel ist selbständiger Wirtschaftstrainer, Coach und Unternehmensberater. Als Wirtschaftswissenschaftler (Diplom-Volkswirt, Mag.rer.soc.oec.) war er lange Jahre in Managementfunktionen in der Wirtschaft, vor allem in der internationalen Pharma-Industrie tätig. Er hat derzeit zahlreiche Lehraufträge, unter anderem an zwei österreichischen Fachhochschulen. Als Unternehmensberater und Coach ist er vor allem in den Bereichen Unternehmensgründung, Business Development und Marketing bzw. Sales tätig. Außerdem ist er mit Roman Anlanger Autor des Wirtschafts-Bestsellers „Trojanisches Marketing“.

[www.engel-austria.at](http://www.engel-austria.at)





Die Autoren Roman Anlanger und Wolfgang A. Engel sind gemeinsam 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. Zum Buch gibt es eine eigene Homepage: [www.TrojanischesMarketing.com](http://www.TrojanischesMarketing.com).



Mit dem Buch „Mathematik ist immer und überall“ zeigt Thomas Benesch, wo sich Zahlen, Formeln und Logik im Alltag verstecken. Haben Sie Lust, die Welt einmal durch die Brille der Mathematik zu sehen? Dieses Buch beschreibt einen Tag einer mathematikbegeisterten Familie und zeigt dabei unzählige Dinge des Alltags, die mit Mathematik verbunden sind. Es gibt nichts, in dem nicht Mathematik enthalten wäre! Außerdem werden hier viele bekannte MathematikerInnen vorgestellt, und es gibt viele Rechen-, Spiel- und Denksportaufgaben.

## **8. 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 besonders 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. Vertreiber 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 neue 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.

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 Anforderung 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

E-Mail: [roman.anlanger@fh-vie.ac.at](mailto:roman.anlanger@fh-vie.ac.at)

Website: [www.fh-vie.ac.at](http://www.fh-vie.ac.at)

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



## **Pipeliner – die neue innovative Vertriebssoftware**

### **pipeliner – selling made easy**

Die innovative Vertriebssoftware, die völlig neue Möglichkeiten zur planvollen Steuerung der Verkaufsaktivitäten eröffnet und den Verkaufszyklus in einem praxisnahen „Just-in-Time“-Tool visualisiert. pipeliner ist als innovatives Tool in bestehende Vertriebsstrukturen einfach zu integrieren und in der Anwendung leicht erklärt und intuitiv zu erfassen. Das Programm punktet durch klares und übersichtliches Design, ausgeprägte Praxisnähe und eine konsequent benutzerfreundliche Gestaltung, die ein fast spielerisches Opportunity-Management ermöglicht. Das steigert die Motivation und führt zu besseren Ergebnissen.

### **pipeliner beflügelt den Verkauf – einfach, schnell und dynamisch.**

Das neuartige Vertriebstool wurde von Verkäufern für Verkäufer entwickelt. Das Konzept „bottom up statt top down“ garantiert eine hohe Benutzerfreundlichkeit und maximale Praxisnähe. pipeliner ist ein reines Verkaufsmanagementsystem und stellt damit eine Ergänzung zum Kundenbeziehungsmanagement herkömmlicher CRM-Systeme dar. Der Fokus liegt klar auf den für den Geschäftsabschluss relevanten 90 Grad und führt somit im Gegensatz zu den 360 Grad CRM-Systemen effizient und direkt ans Ziel. pipeliner revolutioniert Ihr Verkaufsmanagement indem es alle Teilbereiche im Arbeitsablauf jedes Verkäufers optimiert und so die Vertriebsperformance um ein Vielfaches steigert.

### **pipeliner steht für ein neues Denken**

Im Sinne der Entwicklung wie auch der Nutzung dieses Tools setzt pipeliner neue Maßstäbe: die Free Version des pipeliner kann jederzeit kostenfrei von der Homepage <http://pipeliner.uptime.at> auf einen lokalen Rechner geladen werden. Im Unterschied zu Testversionen im herkömmlichen Sinn ist die Nutzung dieser Version ohne zeitliche Limitierung möglich. Das ermöglicht jedem, den pipeliner sofort anzuwenden und sich im täglichen Gebrauch von den vielen Vorteilen zu überzeugen. Neben den zahlreichen nützlichen Features und der einfachen Bedienbarkeit spricht auch die besondere Anpassungsfähigkeit für den pipeliner. Jedem Unternehmen und dessen Vertriebsstruktur entsprechend können Anpassungen vorgenommen werden – das System passt sich den bestehenden Strukturen im Unternehmen und der Vertriebsabteilung an – nicht umgekehrt.







Wie können wir etwas so Kraftvolles verantwortungsbewusster nutzen?

**Unsere Antwort: Nachhaltiger Umgang mit Wasser. Durch innovative Lösungen für die Industrie, für die Menschen und für die Umwelt.**

Wasser ist eine kostbare Ressource. Unsere Innovationen helfen, diese zu erhalten und zu schützen. Zugleich sorgen wir für optimales und effizientes Wassermanagement unserer Kunden in der Industrie und im öffentlichen Sektor. Und das in allen Bereichen: in der Abwasseraufbereitung, der Herstellung von hochreinem Wasser für die Pharmaproduktion – und natürlich bei der Versorgung von Millionen Menschen weltweit mit sauberem Trinkwasser. [www.siemens.com/answers](http://www.siemens.com/answers)

Answers for industry.

**SIEMENS**

# Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien

## 2010 erschienene Titel

### **Working Paper Series No 58**

Grigori Feiguine: **Einflüsse der internationalen Finanzkrise auf den Finanzsektor Russlands**. Wien Februar 2010

## 2009 erschienene Titel

### Working Papers

### **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. Vienna June 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 Papers

### **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. Vienna June 2008

### **Working Paper Series No 48**

Franz Tödting / Michaela Trippel: 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 (Centroe). 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. Vienna September 2008

**Working Paper Series No 53**

Christian Cech: Simple Time-Varying Copula Estimation. Vienna 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 Papers****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 Grahl: 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.

## **2006 erschienene Titel**

### **Working Papers**

#### **Working Paper Series No 22**

Thomas Wala: Steueroptimale Rechtsform. Didactic Series. Wien Mai 2006

#### **Working Paper Series No 23**

Thomas Wala: Planung und Budgetierung. Entwicklungsstand und Perspektiven. Didactic Series. Wien Mai 2006

#### **Working Paper Series No 24**

Thomas Wala: Verrechnungspreisproblematik in dezentralisierten Unternehmen. Didactic Series. Wien Mai 2006

#### **Working Paper Series No 25**

Felix Butschek: The Role of Women in Industrialization. Wien Mai 2006

#### **Working Paper Series No 26**

Thomas Wala: Anmerkungen zum Fachhochschul-Ranking der Zeitschrift INDUSTRIEMAGAZIN. Wien Mai 2006

#### **Working Paper Series No 27**

Thomas Wala / Nina Miklavc: Betreuung von Diplomarbeiten an Fachhochschulen. Didactic Series. Wien Juni 2006

#### **Working Paper Series No 28**

Grigori Feiguine: Auswirkungen der Globalisierung auf die Entwicklungsperspektiven der russischen Volkswirtschaft. Wien Juni 2006

#### **Working Paper Series No 29**

Barbara Cucka: Maßnahmen zur Ratingverbesserung. Empfehlungen von Wirtschaftstreuhandern. Eine ländervergleichende Untersuchung der Fachhochschule des bfi Wien GmbH in Kooperation mit der Fachhochschule beider Basel Nordwestschweiz. Wien Juli 2006

#### **Working Paper Series No 30**

Evamaria Schlattau: Wissensbilanzierung an Hochschulen. Ein Instrument des Hochschulmanagements. Wien Oktober 2006

#### **Working Paper Series No 31**

Susanne Wurm: The Development of Austrian Financial Institutions in Central, Eastern and South-Eastern Europe, Comparative European Economic History Studies. Wien November 2006

#### **Working Paper Series No 32**

Christian Cech: Copula-based top-down approaches in financial risk aggregation. Wien Dezember 2006

#### **Working Paper Series No 33**

Thomas Wala / Franz Haslehner / Stefan Szauer: Unternehmensbewertung im Rahmen von M&A-Transaktionen anhand von Fallbeispielen. Wien Dezember 2006

#### **Working Paper Series No 34**

Thomas Wala: Europäischer Steuerwettbewerb in der Diskussion. Wien Dezember 2006

### **Studien**

Andreas Breinbauer / Gabriele Bech: „Gender Mainstreaming“. Chancen und Perspektiven für die Logistik- und Transportbranche in Österreich und insbesondere in Wien. Study. Wien März 2006

Johannes Jäger: Kreditvergabe, Bepreisung und neue Geschäftsfelder der österreichischen Banken vor dem Hintergrund von Basel II. Wien April 2006

Andreas Breinbauer / Michael Paul: Marktstudie Ukraine. Zusammenfassung von Forschungsergebnissen sowie Empfehlungen für einen Markteintritt. Study. Wien Juli 2006

Andreas Breinbauer / Katharina Kotratschek: Markt-, Produkt- und KundInnenanforderungen an Transportlösungen. Abschlussbericht. Ableitung eines Empfehlungskataloges für den Wiener Hafen hinsichtlich der Wahrnehmung des Binnenschiffverkehrs auf der Donau und Definition der Widerstandsfunktion, inklusive Prognosemodellierung bezugnehmend auf die verladende Wirtschaft mit dem Schwerpunkt des Einzugsgebietes des Wiener Hafens. Wien August 2006

Christian Cech / Ines Fortin: Investigating the dependence structure between market and credit portfolios' profits and losses in a top-down approach using institution-internal simulated data. Wien Dezember 2006.



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

