

Kurzzusammenfassung:

In der Managementliteratur werden die Themenbereiche Einkauf und Verkauf überwiegend getrennt und aus einem strategischen Blickwinkel betrachtet. Innerhalb der letzten 10 Jahre konnten sich gerade in der Automobilbranche zwar Begriffe wie „supply chain management“ bzw. „supply net management“, wobei Lieferanten und Kunden ein Stück näher zusammenrücken konnten, etablieren, jedoch wurden sogenannte weiche Faktoren außer Acht gelassen. Deshalb ist es Anliegen dieser Arbeit, die Wirkungsweise von Gefühlen bei der Interaktion zwischen Ein- und Verkäufern zu erläutern und anhand von empirischen Ergebnissen die beiden Gruppen, Ein- und Verkäufer innerhalb der Automobilindustrie zu vergleichen.

Schlagworte:

Interaktion zwischen Ein- und Verkäufern, Verhandlungstechnik, Automobilindustrie, Gefühle, weiche Faktoren, Beschaffung, Vertrieb

Abstract:

If you look up the terms purchasing or sales in a Management Book, you will broadly find them strictly separated. Even if supply chain Management or respectively supply net Management, which mean that suppliers and customers come closer, have become more and more popular within the last 10 years, soft facts are still neglected. This is the reason why this thesis points out the effects of feelings during the interaction between buyers and sellers and finally confronts the group of purchasers with the group of sellers as a result of empirical analyses within the automotive industry.

Keywords:

Interaction between buyers and sellers, negotiating techniques, automotive industry, feelings, soft facts, purchasing, sales

1. Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Zielsetzung	1
1.2 Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen	2
1.3 Wissenschaftsdisziplinen zum Thema Verhandeln	3
2. Einflussfaktoren auf die Interaktion zwischen Ein- und Verkäufer	5
2.1 Emotionen	5
2.1.1 Definition Emotion	7
2.1.2 Der emotionale Ausdruck	9
2.1.3 Erforschung des Themas: Affekte beim Verhandeln	10
2.1.3.1 Effekte durch positive Affekte	17
2.1.3.2 Effekte durch negative Affekte	18
2.1.3.3 Täuschung von Emotionen	25
2.2 Der Einfluss von persönlichen Beziehungen auf das Verhandeln	29
2.2.1 Der Einfluss der persönlichen Beziehungen auf die Wahl des Verhandlungspartners	30
2.2.2 Der Einfluss der persönlichen Beziehungen durch Gefühle und Zuordnungsattribute	32
2.2.3 Der Einfluss der persönlichen Beziehungen durch Wissensstrukturen	32
2.2.4 Der Einfluss der persönlichen Beziehungen durch Regeln und Normen des Prozederes	33
2.2.5 Der Einfluss der persönlichen Beziehungen durch koordinierte Handlungsweisen und Informationsteilung	34
2.3 Das Konzept des subjektiven Wertes in Verhandlungen	35
3. EMPIRISCHER TEIL	40
3.1 Die Fragestellung im Überblick	40
3.2 Beschreibung der Stichprobe	42
3.3 Praktische Organisation und Ablauf der Untersuchung	44
3.4 Forschungshypothesen und Fragebogen	46
Forschungsfrage 1: Wirkung weicher Faktoren	46
Hypothese 1A: Vorhandensein weicher Faktoren	46
Forschungsfrage 2: Erscheinungsbild des Verhandlungspartners	46
Hypothese 2A: Firmengebäude	47
Hypothese 2B: Firmenwagen	51

Hypothese 2C: Kleidung _____	53
Hypothese 2D: Kleidung und Berufserfahrung _____	54
Forschungsfrage 3: Kultur der Geschäftsbeziehung _____	55
Forschungsfrage 4: Verhalten der Interaktionspartner _____	57
Hypothese 4A: Selbstdarstellung/Verhandlungstechnik _____	57
Hypothese 4B: Vergabekriterien _____	59
Hypothese 4C: Persönliche Beziehungen _____	60
Hypothese 4D: Umgang miteinander _____	62
Forschungsfrage 5: Gegenüberstellung der Strukturen in Einkauf - Verkauf _____	65
3.5 Statistische Auswertung und Ergebnisdarstellung _____	69
Forschungsfrage 1: Wirkung weicher Faktoren _____	70
Hypothese 1A: Vorhandensein weicher Faktoren _____	70
Hypothese 1B: Wirkung „weicher Faktoren“ auf Ein- und Verkäufer _____	71
Forschungsfrage 2: Erscheinungsbild des Verhandlungspartners _____	73
Hypothese 2A: Firmengebäude _____	73
Hypothese 2B: Firmenwagen _____	87
Hypothese 2C: Kleidung _____	97
Hypothese 2D: Kleidung und Berufserfahrung _____	105
Forschungsfrage 3: Kultur der Geschäftsbeziehung _____	106
Forschungsfrage 4: Verhalten der Interaktionspartner _____	114
Hypothese 4A: Selbstdarstellung/Verhandlungstechnik _____	115
Hypothese 4B: Vergabekriterien _____	121
Hypothese 4C: Persönliche Beziehungen _____	125
Hypothese 4D: Umgang miteinander _____	136
Forschungsfrage 5: Gegenüberstellung der Strukturen in Einkauf - Verkauf _____	158
4. Zusammenfassung _____	177
5. Ausblick für weitere Forschungen und Schlusswort _____	186
6. Abkürzungsverzeichnis _____	188
7. Abbildungsverzeichnis _____	189
8. Tabellenverzeichnis _____	190

9. Literaturverzeichnis	192
10. Anhang	202

1. EINLEITUNG

1.1 *Ausgangssituation und Zielsetzung*

Ein gutes Geschäft muss für beide Seiten, sowohl für den Kunden als auch für den Lieferanten rentabel sein. In Geschäftsbeziehungen zählen Zahlen, Daten, Fakten; das ist unumstritten. Doch welche weiteren Faktoren tragen zu langfristigem Erfolg bzw. Misserfolg bei, und liefern die Basis, dass Zahlen/Daten/Fakten den bestmöglichen Ertrag bringen?

In der Managementliteratur werden die Themenbereiche Einkauf und Verkauf vorwiegend getrennt und aus einem strategischen Blickwinkel betrachtet.

Innerhalb der letzten 10 Jahre konnten sich gerade in der Automobilindustrie zwar Begriffe wie „supply chain management“ bzw. „supply net management“, wobei Lieferanten und Kunden ein Stück näher zusammenrückten, etablieren, jedoch wurden sogenannte weiche Faktoren außer Acht gelassen. Auf wissenschaftlicher Basis wurden Theorien zur Verhandlungstechnik vordergründig aus einer strategischen Sicht betrachtet, und die Wirkungsweise von Emotionen beim Verhandeln erst nach und nach erforscht. Des weiteren ist anzumerken, dass optische, akustische und olfaktorische Merkmale im Konsumgütermarketing starke Berücksichtigung finden, während diese Faktoren im Industriegütermarketing bzw. im Rahmen der Interaktion zwischen Ein- und Verkäufern noch nicht im gleichen Maß erforscht wurden.

Aus diesem Grund vergleicht die vorliegende Arbeit die Gruppen der Ein- und Verkäufer in Bezug auf die Wirkung von weichen Faktoren in der Automobilindustrie.

Dabei werden die folgenden Punkte behandelt:

- Wirkung weicher Faktoren
- Erscheinungsbild des Verhandlungspartners
- Kultur der Geschäftsbeziehung
- Verhalten der Interaktionspartner
- Gegenüberstellung der Strukturen in Ein- und Verkauf

1.2 Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen

Die Arbeit gliedert sich in zwei Teile, wobei eingangs allgemein die Einflussfaktoren auf die Interaktion zwischen Ein- und Verkäufern theoretisch durchleuchtet werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden jeweils in Form einer grafischen Darstellung abgebildet.

Der zweite Teil widmet sich der Forschung innerhalb der Automobilindustrie, wobei eine Befragung von jeweils Ein- und Verkäufern als Basis dient. Dazu werden zuerst die Forschungshypothesen und Fragestellungen gesondert erläutert, und anschließend in einem separaten Teil die quantitativen und qualitativen Erkenntnisse dargestellt und interpretiert. Schließlich folgen noch eine Zusammenfassung der durch diese Arbeit neu geschaffenen wissenschaftlichen Erkenntnisse und eine Übersicht über mögliche weitere Forschungen.

1.3 Wissenschaftsdisziplinen zum Thema Verhandeln

Verhandeln ist eine Form des sozialen Austausches, wobei gegensätzliche Motive wie Kooperation auf der einen, und Wettbewerb auf der anderen Seite zu tragen kommen.

Die meisten Verhandlungspartner streben Einigung mit dem anderen Verhandlungsteilnehmer an, aber verfolgen auch das Ziel Vereinbarungen zu treffen, welche ihre eigenen Vorteile fördern. Deshalb besteht der Prozess des Verhandeln aus zwei Elementen, dem „Feilschen“ und dem Problemlösen (vgl. Druckmann/Olekalns, 2008).

Oftmals wird der eigentliche Gegenstand des Verhandeln nicht richtig verstanden, denn im Grunde geht es beim Verhandeln um das Treffen von Abmachungen, welche für beide Parteien förderlich sind. Kompromisse können diesen Zweck nicht erfüllen, weil die Verhandlungsteilnehmer Einbußen in Kauf nehmen müssen. Diesen Umstand illustriert das oftmals zitierte Beispiel der beiden 2 Schwestern und der Orange recht anschaulich (Follet, 1940). Jede der Schwestern benötigt eine Orange für sich alleine. Schließlich zeigen sie sich kompromissbereit und beschließen die Frucht zu teilen, wodurch jeder exakt eine Hälfte zukommt. Die eine Schwester benötigt die Orange um frischen Saft zu erzeugen, die andere findet nur für die Schale Verwendung. In der Hitze des Gefechtes haben beide verabsäumt, eine integrative Lösung in der Form zu treffen, dass eine Person nur die Frucht und die andere nur die Schale bekommt. So einfach diese Geschichte auch klingen mag, so wenig wird dieses vorhandene Potential von verhandelnden Parteien auch in Anspruch genommen (vgl. Druckmann/Olekalns, 2008).

In bisherigen Forschungen wurde das Thema des Verhandeln vorrangig in den Disziplinen der Strategie und Informationsverarbeitung abgehandelt. Spiel- und Entscheidungstheorien, sowie Verhaltenswissenschaften, Erkenntnis- und Erwartungstheorien und das Dual concern-Modell (Feilschen und Problemlösen) bildeten die Basis. Angelegenheiten, welche substantiell Emotionen zum Thema hatten wie beispielsweise Motive, Vertrauen oder Persönlichkeit wurden

hauptsächlich unter der Kategorie Strategie verbreitet (vgl. Druckmann/Olekalns, 2008).

Beweggründe wurden in Zusammenhang mit relativen oder absoluten bzw. gemeinsamen Gewinnen erforscht (vgl. De Dreu/Weingart/Kwon, 2000).

Vertrauen wurde als Kalkül betrachtet, wissens- und identifikationsbasiert (Irmer 2003; Lewicki and Stevenson 1997). Persönlichkeit wurde als typischer Bestandteil der Verpflichtung, einer Rolle nachzukommen gesehen (Druckman 1994; Wall 1975; Bartunek et al. 1975).¹

¹ vgl. Druckmann/Olekalns, 2008

2. EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE INTERAKTION ZWISCHEN EIN- UND VERKÄUFER

2.1 *Emotionen*

In früheren Studien wurden Emotionen größtenteils als Faktoren erachtet, welche hemmend auf die Leistung wirken bzw. für eine erfolgreiche Koordination hinderlich sind. Heute ist bekannt, dass Emotionen sowohl förderlich als auch nachteilig auf den Fortschritt bei Verhandlungen wirken können. Oft lässt gerade der Ausdruck einer Person auf die Präferenzen dieser schließen. Emotionen können auch Ablehnung oder übelwollende Absichten signalisieren. Ob Emotionen den Fortschritt einer Verhandlung beschleunigen oder bremsen oder eine Beziehung verbessern oder bedrohen, ist von einer Vielzahl an Prozess- und Kontextvariablen abhängig (vgl. De Dreu/Weingart/Kwon, 2000).

Im Gegensatz zur relativ bescheidenen Anzahl an Forschungen im Bereich der Emotionsforschung beim Verhandeln, ist das Spektrum der allgemeinen Emotionsforschung breit und divers und kann verschiedensten Wissenschaftsdisziplinen wie Psychologie, Biologie und Soziologie zugerechnet werden (vgl. Bruce Barry, Ingrid Smithey Fulmer and Nathan Goates, 2006).

Verhandlungswissenschaftler erforschten hauptsächlich die Emotionen Fröhlichkeit und Zorn. Wenige Studien haben die Auswirkungen von Überraschungen auf den Verhandlungsverlauf untersucht (vgl. Druckman et al. 1986) und die Erregung von Schuldgefühlen, wenn Abmachungen eindeutig eine Seite bevorzugen (Hegtvedt and Killian 1999). Diese und andere auf Emotionen bezugnehmende Angelegenheiten wurden in der Psychologie erforscht. Beginnend mit Darwins Beitrag (1872) über die Prozesse des emotionalen Ausdrucks von Menschen und Tieren, kam es in weiterer Folge zur Erforschung der Art und Weise wie verschiedene Emotionen über Sprache und nichtverbales Verhalten, insbesondere dem Gesichtsausdruck, übertragen werden.

Woodworth's (1938) Aufzählung über primäre Emotionen legte den Grundstein zur gesonderten Betrachtung der einzelnen Arten von Emotionen (siehe Ekman und Friesen 1975). Diese Emotionen sind: Freude, Überraschung, Angst, Trauer, Ärger, Verachtung und Interesse. Eine immer wieder gestellte Frage im Rahmen dieser Untersuchungen ist, ob diese Emotionen allgemeiner oder kulturrelspezifischer Natur sind (Ekman 1972). Im Zusammenhang mit Verhandlungen sind die Beziehungen zwischen Emotionen und Handlungsabsichten relevant. Emotionen beeinflussen die Informationsverarbeitung (vgl. Clore et al. 2001).

Die Informationssuche beim Verhandeln hängt bezogen auf die Effektivität von gekonntem Problemlösen und gutem Urteilsvermögen ab. Das Problemlösen ist eine kognitive Aktivität und kann durch Übung verbessert werden (Kressel et al. 1994). Ein gutes Urteilsvermögen umfasst die Interpretation der Absichten des Verhandlungspartners, welche durch Emotionen beeinflusst sind (Baron 1990). Beide Fähigkeiten welche als Dekodieren/Diagnostizieren der Absichten des anderen und als Kodieren/Übertragen der Eindrücke bekannt sind, verbessern sich durch Erfahrung (Thompson 1990).

2.1.1 Definition Emotion

Emotionen sind schwer definierbar und verschiedenste theoretische Sichtweisen liefern unterschiedliche Definitionen. Beispielsweise werden Emotionen aus der psychophysiologischen Betrachtungsweise als biologische Erwidernungen gesehen, welche aufgrund von Erregung erfahren werden (vgl. Darwin 1872; James, 1890/1890; und spätere Arbeiten über den Gesichtsausdruck: Ekman, 1993; Tomkins, 1975).

Theorien welche Emotionsbegriffe erfassen (manchmal „Sprachanalyse“ Ansätze; Metts und Bowers, 1994) identifizieren und definieren Emotionen als auf klassifizierenden Dimensionen zugrundeliegend; Bekannt ist beispielsweise Russel's (1980) zweidimensionales Circumplex und das Modell der prototypischen Emotionen von Shaver, Schwartz, Kirson und O'Connor (1987). Psychosoziale oder Interaktionstheorien definieren emotionale Erfahrungen als die kognitive Beurteilung des Kontextes, in dem sie auftreten (z.B. Lazarus, 1982). In sozialem Konstruktivismus eingebettete Theorien (z.B. Averill, 1980) definieren Emotionen als kulturell festgelegte soziale Rollen welche angenommen werden um die soziale Umwelt zu verstehen.

Parrot (2001) versuchte für dieses weit gestreckte Feld der Emotionen eine Definition zu finden, welche diese theoretischen Ansätze zusammenführt.

Demnach können **Emotionen als „fortlaufende Zustände der Seele, welche durch mentale körperliche oder verhaltensbezogene Symptome zum Ausdruck kommen“, definiert werden.**

Es ist ersichtlich, dass die Verwendung des Begriffes Emotion schon von Anbeginn an konzeptionelle Schwierigkeiten bereitete, weil unter Emotionen eigentlich eine Konstellation an Ausdrücken verstanden wird, welche auf alle möglichen Neigungen nicht kognitiven Verhaltens beruhen. Im Besonderen stehen die Begriffe Emotion, Stimmung und Affekt in gegenseitiger Abhängigkeit und sind

miteinander verknüpft, wenn nicht fallweise untereinander wechselnd. Aus psychologischer Sicht sind diese Begriffe eigenständig, und sollten demnach unterschieden werden (vgl. Bruce Barry, Ingrid Smithey Fulmer and Nathan Goates, 2006).

Einigen Emotionsforschern zufolge (Gross, 1998; Scherer, 1984) und früheren Arbeiten welche auf das Verhandeln Bezug nehmen (Barry&Oliver, 1996) können Affekte als allumfassende Konstrukte welche verschiedene Typen von Zuständen einschließen und sowohl Emotionen und Stimmungen beinhalten (Gross, 1998). Die Unterscheidung zwischen Emotionen und Stimmungen erfolgt nach Reiz und Verbreitung. Der Reiz bezieht sich auf das Objekt des affektiven Zustandes, welcher als Reaktion auf mehr oder weniger spezifische situationsbezogene Reize auftritt.

Emotionen erscheinen typischerweise als Konsequenz von identifizierbar ausgelösten Reizen, wobei Stimmungen weniger differenziert werden können, und ihnen kein direktes Objekt zugeordnet werden kann (Parrot, 2001, p.3). Für Emotionen charakteristisch ist, dass sie von kürzerer Dauer als Stimmungen sind. Stimmungen dauern länger an und sind beständiger jedoch nicht so hoch in der Intensität wie Emotionen (Forgas, 1992; Gross, 1998b). Trotz dieser Unterscheidungen sollten Emotionen und Stimmungen als in gegenseitiger Abhängigkeit stehend und sich als fallweise wechselseitig verstärkend gesehen werden (Davidson, 1994; Diener, Smith, & Fujita, 1995). Zum einen führen Affekte bestimmte flüchtige Zustände herbei, dennoch enthalten Affekte aber auch stabile Tendenzen wodurch Stimmungen und Emotionen zusammengeführt werden, welche Neigungen oder charakteristischen Affekten zu Grunde liegen (z.B. Watson, Clark, & Tellegen, 1988).

2.1.2 Der emotionale Ausdruck

Emotionales Ausdrucksvermögen dient wichtigen sozialen Funktionen und ist bei der Koordination sozialer Maßnahmen relevant. Für jeden einzelnen erleichtert emotionales Ausdrucksvermögen das Überleben, für Gruppen erleichtert es soziale Bindungen und die Zusammenarbeit (Keltner et al., 2006; Shiota et al. 2004; Morris/Keltner 2000).

Deshalb ist emotionales Ausdrucksvermögen gerade bei der Entwicklung von Beziehungen zwischen Verhandlungspartnern ausschlaggebend. Es konnte nachgewiesen werden, dass verbesserte Beziehungen durch kooperative Prozesse und Ergebnisse, welche für beide Seiten dienlich waren, zustande gekommen sind (vgl. Druckman, 1998; Olekalns/Smith 2005).

Zu betonen ist, dass der Ausdruck positiver Emotionen als kritisch gilt, wenn es um die Bildung und Erhaltung sozialer Bindungen geht (Shiota et al., 2004). Dunn und Schweitzer (2005) heben die Beziehung zwischen positiven Emotionen und wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit hervor. In weiterer Folge sind Verhandlungspartner, welche in einer Konfliktsituation positive Emotionen wiedergeben, eher bereit diese Geschäftsbeziehung auf langfristige partnerschaftliche Weise zu vertiefen (Kopelman et al. 2006). Aufgrund dieser Argumente ist es einfach nachzuvollziehen, dass positive Emotionen Verhandlungen erleichtern sollten, doch die Auswirkungen emotionaler Ausdrücke erscheinen als kontextabhängig. Beispielsweise haben neueste Forschungen ergeben, dass Macht und Affekt auf den Erfolg (Anderson und Thompson, 2004) und das Verhalten (Anderson and Galinsky 2006; Olekalns and Smith 2007; Van Kleef et al. 2006) des Verhandlungspartners Einfluss nehmen.

Thompson et al. (1999) entwickelten ein Konzept mit vorgeschriebenen Schlussfolgerungen. Emotionen sind ein unweigerlicher Teil menschlicher Interaktionen und deshalb haben sie diesen Stellenwert auch beim Verhandeln. Folglich kommen Verhandler, welche emotionale Erfahrungen und Ausdrücke verstehen, in emotional inhärenten Situationen besser zu Rande. Emotionen

werden durch emotionale Übertragung erfahren, denn durch Nachahmung und Nachempfinden von Emotionen der anderen werden emotionale Informationen übertragen. Verhandler können die emotionalen Erfahrungen der anderen durch Anpassung ihres eigenen emotionalen Ausdrucks, welcher in Folge die emotionalen Erfahrungen des Gegners beeinflusst zu strategischen Vorteilen hinwenden (vgl. Bruce Barry, Ingrid Smithey Fulmer and Nathan Goates (2006).

Davidson und Greenhalgh (1999) argumentierten, dass ein angemessenes Verständnis von Emotionen unter realen Verhandlungsbedingungen zu einer Änderung des Denkmusters beim Verhandeln führt. Traditionellerweise wird das Verhandeln als Mittel zum Zweck der Generierung von Gewinnen gesehen, wobei Emotionen als eine von vielen sich auf das Ergebnis auswirkenden Variablen erachtet werden.

2.1.3 Erforschung des Themas: Affekte beim Verhandeln

Zahlreiche Wissenschaftler haben bereits festgestellt, dass Affekte im Bereich der Verhandlungsforschung stark vernachlässigt worden sind.

Verschiedene Studien über das Verhandeln haben die Wichtigkeit emotionaler Ausdrücke wie Fröhlichkeit und Zorn hervorgehoben. Beide diese Emotionen können sozial-bedingt sein, wodurch wechselseitige Ausdrücke erfolgen (McIntosh1996).

Einfluss von Affekten auf den Informationsverarbeitungsprozess

George et al. (1998) setzt seine Forschungen auf der Grundlage des Affekt-Infusions-Modells (AIM) von Forgas (1995) fort. Er stellt die Frage wie Emotionen zum Verhandlungstisch gelangen, sich während einer Verhandlung entwickeln und wie sie dabei den Informationsverarbeitungsprozess der Verhandlungspartner beeinflussen.

Demnach bestimmt der Informationsverarbeitungsprozess den Prozess des Verhandeln und die Ergebnisse. Beispielsweise verhält sich ein von neuen, komplexen und mehrdeutigen Informationen überwältigtes Individuum laut AIM folgendermaßen: Erachtet es die Informationen als wesentlich, wird es selektives Lernen und Überprüfung der Sinnhaftigkeit vorantreiben. Affekte bestimmen die Informationsverarbeitung, weil sie die individuelle Prozessverarbeitung beeinflussen, welche wiederum Informationen beinhalten, die mit dem affektiven Zustand eines Individuums zusammenhängen.

George et al. argumentieren, dass kulturübergreifende Verhandlungsinhalte welche oft komplex und unsicher sind, über reichlich Potential für diese unausgewogenen Verarbeitungsprozesse verfügen und in positiven oder negativen Affektspiralen resultieren.

Emotionale Zustände zu Verhandlungsbeginn

Barry und Oliver (1996) analysierten die Rolle von Affekten über verschiedene Phasen von zweiseitigen Verhandlungssitzungen. Demnach bestimmt die Interaktion von Emotionen, Launen, stimmungsbezogenen Affekten und Verhandlungsinhalt die emotionalen Zustände zu Verhandlungsbeginn. Emotionen und Verhalten am Anfang beeinflussen u.a. wie eine Verhandlung bezüglich angewendeter Taktiken, Einräumen von Zugeständnissen, und veränderten Erwartungen verlaufen wird. Erfahrene Affekte wirken sich auf ökonomische Ergebnisse so wie Zufriedenheit, Wunsch weiterer Zusammenarbeit und Übereinstimmung mit den Verhandlungsbedingungen aus.

Sozial funktionelle Sichtweise von Emotionen

Morris und Keltner (2000) bewegen sich von der in der Verhandlungsforschung vorherrschenden Perspektive der Entscheidungsfindung, hin zu einer sozial-funktionellen Sichtweise von Emotionen (Keltner/Haidt, 1999; Keltner/Kring, 1998) Besondere Klassen an sozialen Problemen verlangen bestimmte Klassen an emotionalen Verhaltensweisen. Beispielsweise die Aufrechterhaltung eines

kooperativen Klimas erfordert Emotionen wie Erkenntlichkeit, welche ein kooperatives Klima fördern; Demnach bestraft Ärger Treuebruch; und Schuld ruft Reflexivität und Änderung hervor.

Gewisse und ungewisse Emotionen

Tiedens und Linton (2001) meinen, dass Emotionen welche als gewiss erachtet werden können, wie Fröhlichkeit und Ärger, von solchen mit Unsicherheit behafteten wie Überraschung und Sorge, unterschieden werden können. Den Autoren zufolge gehen positiv gestimmte Verhandlungspartner davon aus, dass die andere Seite qualifiziert ist und dass eine Einigung leicht möglich sein wird.

Umgekehrt sehen negativ gestimmte Verhandlungspartner einer schwierigen, wettbewerbsträchtigen von Desinteresse gezeichneten und Abbruch-bedrohten Verhandlungssituation entgegen (Forgas 1998; Knapp and Miller 1985; Van Kleef et. al. 2004).

Relevanz der Intensität des Affektes

Conlon und Hunt (2002) argumentieren, dass die Art des Affektes weniger relevant ist, als die Intensität dieses. Wenn die Stimmungslage durch Fröhlichkeit oder Trauer verbunden oder mit Abschlügen manipuliert wird, so konnte herausgefunden werden, dass erhöhte emotionale Bindung, ob positiv oder negativ, zu längeren Verhandlungszeiten und weniger Vertrauen und Kooperation führten. Wahrgenommene negative Gefühle während der Verhandlung wurden auch mit längeren Verhandlungszeiten und weniger vorteilhaften individuellen Ergebnissen in Verbindung gebracht.

Der Einfluss von Affekten auf das Verhalten der Verhandler- strategische Wahl und soziale Abfärbung

Van Kleef, De Dreu und Manstead (2004) untersuchten zwei in Konkurrenz stehende theoretische Ansichten: die soziale Abfärbung und die strategische Wahl im Zusammenhang mit Einfluss des Affektes auf das Verhalten der Verhandler.

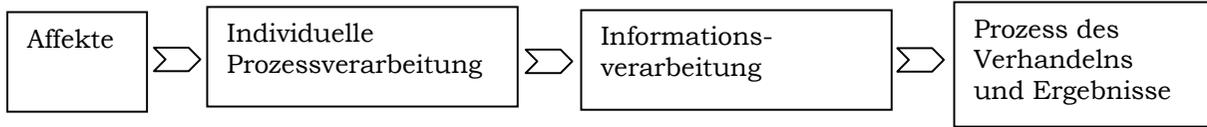
Dabei wurde herausgefunden, dass Ärger auch tatsächlich Ärger erzeugte und Fröhlichkeit zu Fröhlichkeit führte. Die Sichtweise der sozialen Abfärbung (Levy & Nail, 1993) besagt, dass ein zorniger Verhandler auch in seinem Gegenüber Ärger provoziert, was diesen zur Stellung höherer Forderungen veranlasst; Ein fröhlich gestimmter Verhandler löst Freude bei seinem Verhandlungspartner aus, wodurch dieser seine Forderungen verringert.

Des Weiteren konnte untermauert werden, dass das Verhalten der Verhandler im Einklang mit der Theorie der strategischen Wahl ist. Die Verhandler stellten höhere Forderungen an gutmütig wirkende Verhandlungspartner und waren nachgiebiger bei aggressiven Verhandlern. Demnach folgt die Annahme, dass die Entscheidung strategisch zu handeln durch die Persönlichkeit beeinflusst wird. Forgas (1998) kam zu dem Schluss, dass positive Stimmung mit kooperativem Verhalten zusammenhängt. Jedoch würde diese Erkenntnis bei Persönlichkeiten, welche dazu tendieren andere Personen zum eigenen Vorteil zu täuschen oder manipulieren (Machiavellianismus) und hohen Bedarf an Anerkennung aufweisen, nicht zutreffen.

Eine Studie über Online-Auktionen konnte die Hypothese der sozialen Abfärbung bestätigen (Friedmann et al., 2004). Äußerungen von Ärger durch die Beschwerde führenden Parteien, erregten Ärger bei der anderen Partei und reduzierten schließlich die Abschlusswahrscheinlichkeit. Dabei stellte sich Reputation als wesentlicher Moderator heraus. Verhielt sich die Beschwerde führende Partei verärgert, so wurde der Abschluss nur dann gehemmt, wenn die von der Beschwerde betroffene Partei einen guten Ruf hatte, wodurch die Annahme dass Ärger unter bestimmten Kontextbedingungen Kooperation begünstigen würde, als naheliegend erscheint.

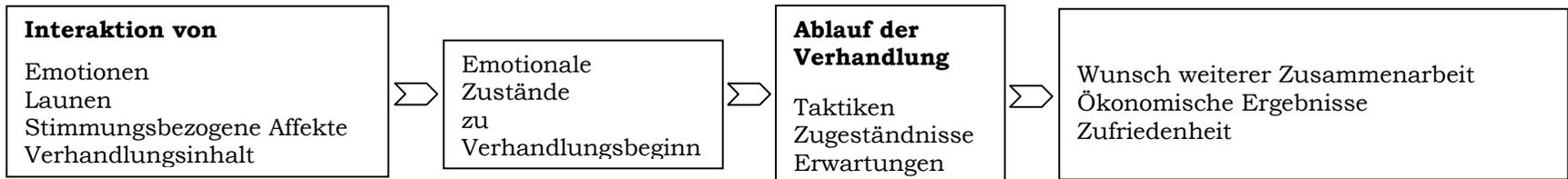
Abbildung 1: Überblick - Erkenntnisse der Emotionsforschung beim Verhandeln

Einfluss von Affekten auf den Informationsverarbeitungsprozess



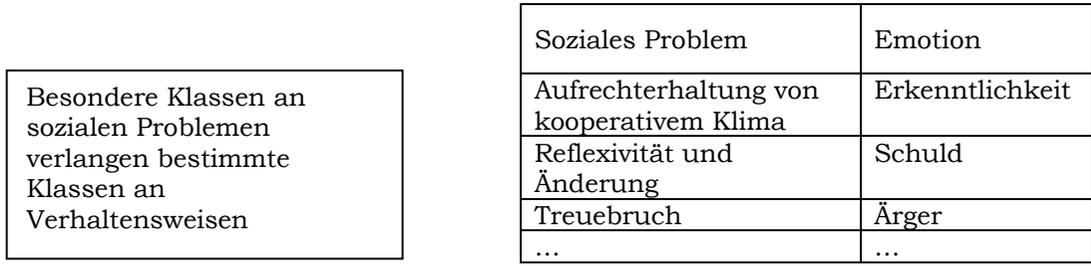
Forgas (1995) / George et al. (1998)

emotionale Zustände zu Verhandlungsbeginn



Barry & Oliver (1996)

sozial funktionelle Sichtweise von Emotionen



Morris und Keltner (2000) / Keltner & Haidt (1999) / Keltner & Kring (1998)

Unterteilung von Emotionen in gewisse und ungewisse

gewisse Emotionen	Annahme
Fröhlichkeit	Verhandlungspartner ist qualifiziert, Einigung leicht möglich
Ärger	schwierige wettbewerbsträchtige – Abbruchbedrohte Verhandlungssituation

ungewisse Emotionen
Überraschung
Sorge

Tiedens und Linton (2001) / Forgas (1998) / Knapp und Miller (1985) / Van Kleef et. al. (2004)

Relevanz der Intensität des Affektes

hohe emotionale
Bindung
Fröhlichkeit
Trauer

+ Abschlüsse

längere Verhandlungszeit
weniger Vertrauen und Kooperation
weniger vorteilhafte Ergebnisse

Conlon & Hunt (2002)

Einfluss von sozialer Abfärbung und strategischer Wahl auf das Verhalten des Gegenübers

soziale Abfärbung		
gesendeter Affekt	Verhalten des Gegenübers	Moderator
Ärger	Ärger	Reputation
Fröhlichkeit	Fröhlichkeit	

Friedmann et al. (2004)

strategische Wahl	
Persönlichkeit	Verhalten des Gegenübers
Gutmütigkeit	stellt höhere Forderung
Aggressivität	wird nachgiebiger behandelt

Van Kleef, De Dreu & Manstead (2004)

2.1.3.1 Effekte durch positive Affekte

Sozialpsychologen haben argumentiert, dass positive Stimmungen den Informationsverarbeitungsprozess auf eine Art und Weise, welche die Fähigkeiten Verhandlungsprobleme in den Griff zu bekommen verbessern, beeinflussen (Isen 1987).

Der förderliche Effekt von positiven Gefühlen auf Verhandlungen ist unumstritten. Auch wenn diese auf einfachste Art und Weise hervorgerufen werden, haben Verhandlungspartner dadurch die folgenden Konstellationen bei sich bemerkt: Höheres Vertrauen in das eigene Urteilsvermögen, kreativere Problemlösungen, eine höhere Erwartung an vorteilhafte Ergebnisse, höheres Entgegenkommen (Baron 1990; Carnevale und Isen 1986; Kopelman et al. 2006). Stellen sich positive Emotionen jedoch als geheuchelt heraus, wird der Verhandlungspartner hellhörig werden. Wenn Schmeicheleien den Eindruck von Manipulation oder gezielter Vereinnahmung erwecken, kann genau das Gegenteil als die durch Schöntuerei erhofften Effekte, der Fall sein (Baron 1990).

Einige Studien untermauern das Argument, wonach positive Affekte zu erhöhter Kooperation und partnerschaftlichem Verhalten bzw. partnerschaftlichen Ergebnissen führen. Positive Stimmungen oder auf Charaktereigenschaften beruhende positive Affekte konnten mit höheren gemeinsamen Gewinnen in Verbindung gebracht werden (Anderson & Thompson, 2004; Carnevale & Isen, 1986; Forgas, 1998; Kramer, Newton, & Pommerenke, 1993), höherem Vertrauen in die Vorverhandlungen (Carnevale & Isen, 1986), mehr förderlichen (weniger ausweichenden) Kommunikationstaktiken (Forgas & Cromer, 2004), mehr Entgegenkommen (Baron, 1990), und eine Neigung zu kooperativeren Problemlösungsstrategien (Forgas, 1998; Rhoades, Arnold, & Clifford, 2001).

Das Modell über Affekte beim Verhandeln von Lawler und Yoon's (1995) basiert auf wiederholt stattfindenden Verhandlungen zwischen voneinander abhängigen Parteien.

Beidseitig positive Abmachungen führen zu milden angenehmen Emotionen und in der Folge zur Entwicklung von gegenseitig emotionalen Verbindungen. Verhandler honorieren die Beziehung zueinander folglich aus Zwecken der Steuerung und dem Erfahren weiterer positiver Gefühle (Lawler & Yoon, 1995, S. 155). Schließlich bestimmen die aus der Verhandlung resultierenden Affekte künftige Interaktionen.

2.13.2 Effekte durch negative Affekte

Zorn kann sowohl positive als auch negative Effekte bei Verhandlungen auslösen. Die Wiedergabe von Ärger kann nützlich sein, wenn dabei ausgedrückt wird wie stark jemand mit einer Sache verbunden ist, wenn er im Zusammenhang mit Fairness im Rahmen zugeteilter Mittel oder dem Ablauf, beziehungsweise möglicher Konsequenzen ständiger Kompromisslosigkeit zum Thema wird. Ausschlaggebend dabei ist ob Zorn gegenüber einer Person, oder einer Angelegenheit ins Spiel kommt (Daly 1991; Jehn 1994). Beispielsweise kann ein Verhandlungspartner die Aufmerksamkeit auf den Sachverhalt des unfairen Vorschlages lenken, oder eben die Person als ausbeuterisch und eigennützig darstellen. Die erstere Kommunikationsmethode wird wohl eher weitere Konflikte auslösen und den Verhandlungsfortschritt hinauszögern (Brett et al. 2007; Friedman et.al.2004).

Mc Ginn und Keros (2002) beobachteten, dass wenn eine Partei während der Verhandlung in die Ecke getrieben bzw. benachteiligt wird, ein heftiger emotionaler Wutausbruch der erschütterten Partei dienlich sein kann, um wieder Kontrolle über den Verhandlungskurs und prompte Kooperation von der anderen Partei zu erlangen.

Die Idee, dass negative Gefühle kooperatives Verhalten auslösen können, und dass positive Gefühle zur Erreichung optimaler Ergebnisse nachteilig sind, konnte in zwei Untersuchungen: Gefangenendilemma und ultimativem Spiel, nachgewiesen werden. Diejenigen, die für wettbewerbsträchtiges Spielverhalten

der ersten Spielrunden Schuld empfinden, verhalten sich in späteren Spielrunden kooperativer (Ketelaar und Au, 2003). Der Gefühlszustand des Empfindens von Schuld dürfte als „Information“ über künftige Kosten der Fortführung einer unkooperativen Strategie dienen.

Andere Arbeiten gehen davon aus, dass die Beziehung zwischen Affekt, Wettbewerb und Kooperation weiter unterteilbar sei. Sanna, Parks und Chang (2003) führten zustands- und charakterbezogene Messungen durch und konnten in ihren Ressource- und Gefangenendilemmaspielen herausfinden, dass es zwischen Affekt und kognitiven Zielen Verbindungen gibt. Demnach verhielten sich Teilnehmer, bei denen durch Einfluss von Film oder Musik schlechte Stimmung verursacht wurde, weniger zufrieden mit der Zielerreichung, unabhängig davon ob die Zielorientierung kooperativ oder wettbewerbsträchtig verlief. Personen in positiver Stimmung waren zuversichtlicher, dass das Verhalten zielgemäß verlief.

Allred (1999) nimmt in seinem Modell über Vergeltung bei Konflikten auf negative Emotionen Bezug. Dabei betrachtet er attributive und kognitive Beurteilungsmechanismen welche zwischen den verhandelnden Parteien ausgelöst und verbunden werden müssen, damit eine Partei gegen einen „gefährlich“ Handelnden Vergeltung üben kann. Zuerst muss eine Partei wahrnehmen, dass sie Gegenstand negativen Handelns wurde. Zum zweiten muss das negative Handeln einer bestimmten Partei zuzuordnen sein und stark genug sein, um Zorn auszulösen, wodurch die geschädigte Partei schließlich zu Vergeltung greift. Dieses Modell erstreckt sich über spieltheoretische Ansichten, wie der „Wie Du mir – so ich Dir“ Strategie (Axelrod, 1984), wodurch eine Erklärung der emotionalen und deshalb menschlichen und realistischen Elemente, welche schließlich zu diesem Verhalten führen, abgegeben werden kann.

Einen wesentlichen Beitrag zur Erforschung von Emotionen bei Verhandlungen lieferten Van Kleef und seine Kollegen (2004) mit ihren Untersuchungen im Bereich der interpersonellen Effekte von Ärger und Fröhlichkeit beim Verhandeln.

Eine der Hauptkenntnisse dabei ist, dass ärgerliche Gefühle den Wettbewerbsgedanken oder Aggression bei Konflikten fördern. Eine interessante Frage ist, wann Ärger zu Vergeltung führt, und wann er zur Erbringung von Zugeständnissen der anderen Seite führt. Die Verhandlungsforschungen gehen davon aus, dass zwei Prozesse im Gang sind. Der eine, der „vergeltende“ Zorn dürfte eine emotionale Route durchlaufen. Der andere, der „Zugeständnis-machende“ dürfte einen strategischen Weg gehen. Welcher Weg eingeschlagen wird, hängt von einer Vielzahl an intervenierenden Variablen ab. Diese beinhalten die relative Macht der Verhandlungspartner und die Entschuldbarkeit des Zorns: starke Gegner (umfasst diese mit attraktiven Alternativen) waren kompromisslos wenn ihre Gegner unentschuldbaren Ärger ausdrückten. Folglich kann sich Zorn unter bestimmten Umständen negativ auswirken.

Abbildung 2: Effekte positiver Emotionen/1

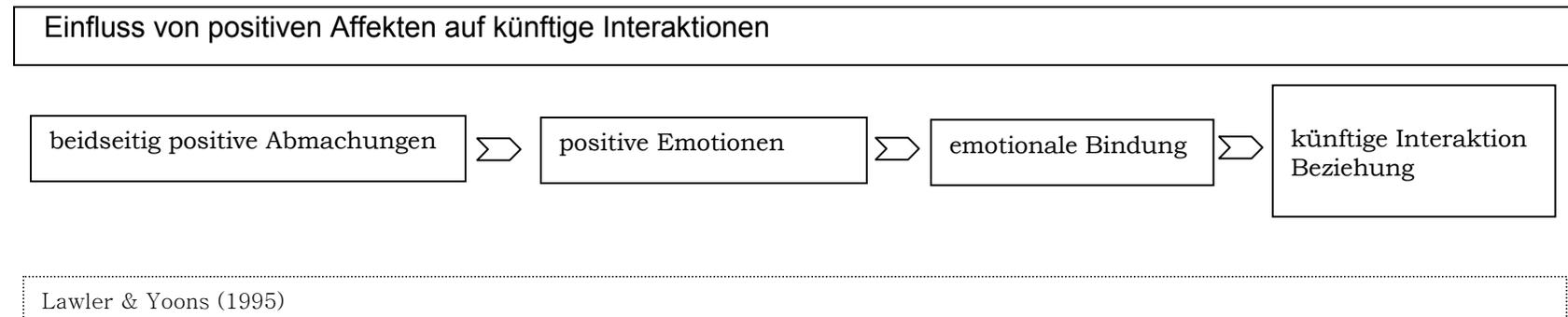
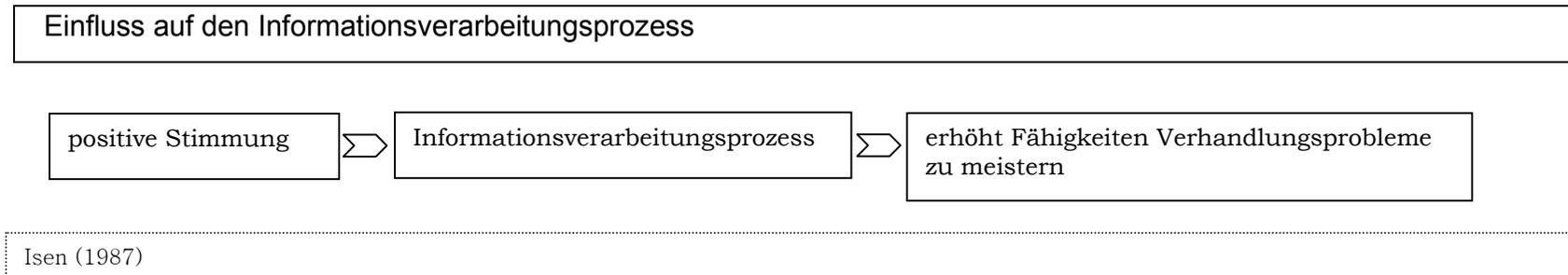


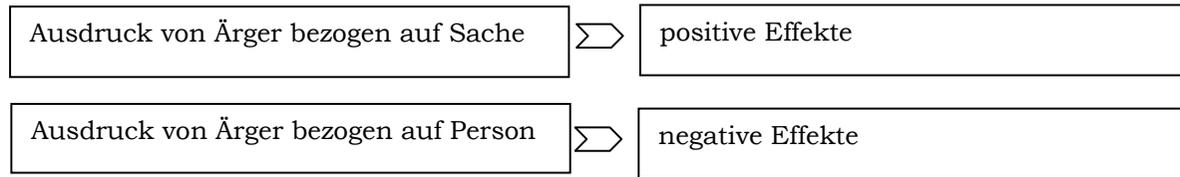
Abbildung 3: Effekte positiver Emotionen/2

positive Emotionen	
aufrichtig	unaufrichtig <i>(Manipulation/gezielte Vereinnahmung)</i>
höheres Vertrauen in eigenes Urteilsvermögen	Hellhörigkeit beim Verhandlungspartner
kreativere Problemlösungen	negative Effekte
Erwartung vorteilhafter Ergebnisse	
höheres Entgegenkommen	
höhere Vertrauenswürdigkeit	
Kooperation (nicht bei machiavellianistischen Persönlichkeiten)	
partnerschaftliches Verhalten	
höhere gemeinsame Gewinne	
höheres Vertrauen in Vorverhandlungen	
förderliche (weniger ausweichende) Kommunikationstaktiken	
Neigung zu kooperativeren Problemlösungsstrategien	
...	...

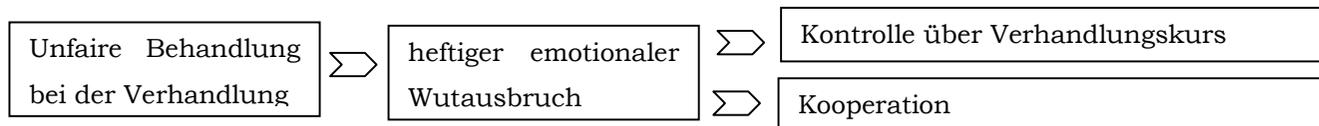
Anderson & Thompson (2004)
Baron (1990)
Carnevale & Isen (1986)
Forgas (1998) / Forgas & Cromer (2004)
Kopelman et al. (2006)
Kramer, Newton & Pommerenke (1993)
Rhoades, Arnold & Clifford (2001)

Abbildung 4: Effekte negativer Emotionen/1

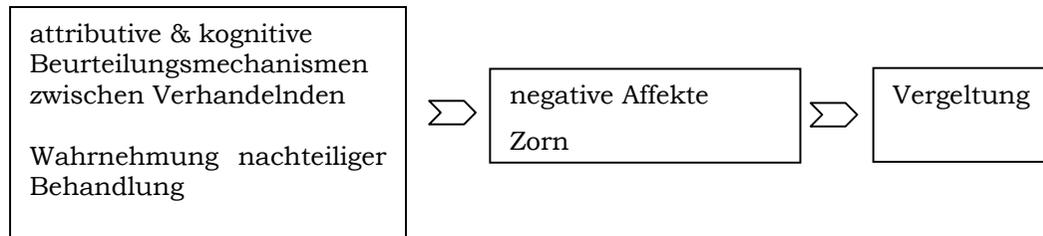
Effekte von Ärger



Daly (1991) / Jehn (1994) / Brett et al. (2007) / Friedmann et. al. (2004)

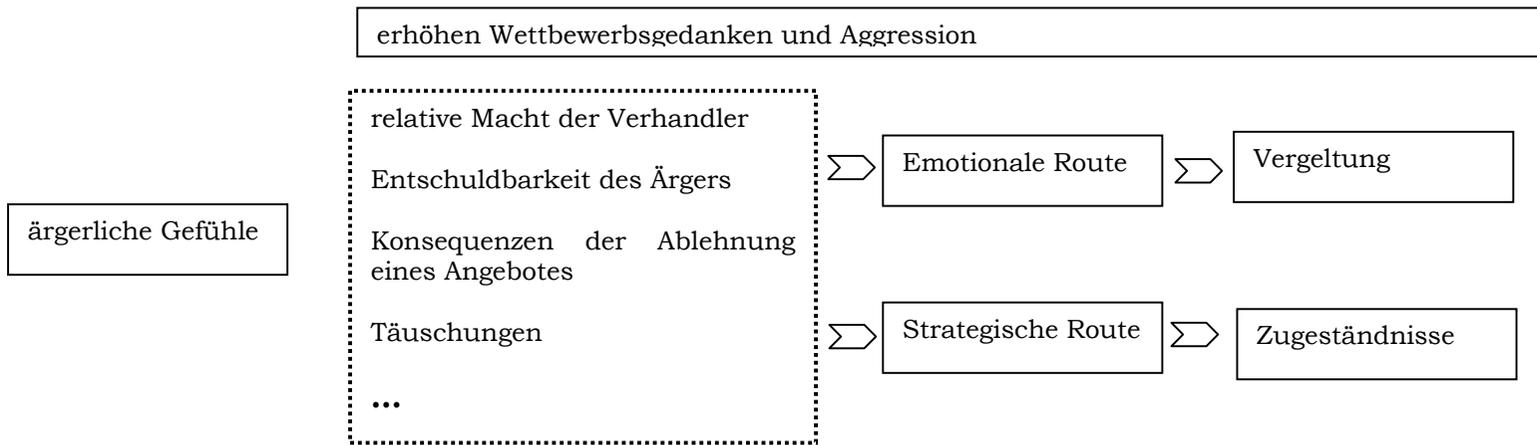


McGinn und Keros (2002)

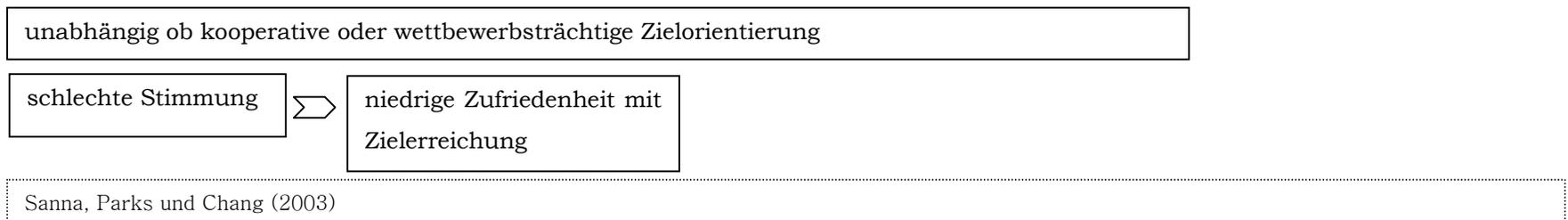


Alfred (1999) / Axelrod (1984)

Abbildung 5: Effekte negativer Emotionen/2



Verbindung von kognitiven Zielen und Affekt



Zusammengefasst kann gesagt werden, dass positive Affekte zu kooperativen Verhaltensweisen beitragen, und negative Affekte nachteilig auf Kooperation wirken. Gleichwohl ist bekannt, dass bestimmte Erscheinungsformen von Affekten in bestimmten Zusammenhängen, zu einer umgekehrten Schlussfolgerung führen. Auf den ersten Blick erscheinen diese Erkenntnisse widersprüchlich, weshalb sie unter dem Blickwinkel des Untersuchungsgegenstandes betrachtet werden müssen. Jene Forscher, welche zu den Ergebnissen kamen, dass positive Affekte kooperatives Verhalten und höhere gemeinsame Gewinne erzielen, während negative Affekte wettbewerbsträchtiges Verhalten auslösen würden, untersuchten allgemeine weitgefaste Konstrukte. Jene Untersuchungen welche in Widerspruch zu diesen Ansätzen sind, basieren auf Emotionen wie Schuld, Sicherheit oder Ärger.

2.1.3.3 Täuschung von Emotionen

Sozialer Austausch charakterisiert viele Aspekte unserer tagtäglichen Beziehungen, und ist auch bei Verhandlungen zentral. Er wird als „wechselseitiger Akt des Profitierens“ definiert (Molm, Takahashi & Peterson, 2000). Dabei bietet eine Partei einer anderen eine wertvolle Ressource an, mit der Erwartung aber nicht der Garantie, dass dieser Akt auch belohnt wird. Als Ergebnis, erzeugt sozialer Austausch Risiken, Unsicherheit und die Möglichkeit der Ausbeutung. (Kollock, 1994; Molm et al., 2000). Beim Verhandeln, sowie bei anderen sozialen Austauschen können wir nie genau wissen, was wirklich die Ziele und Absichten der anderen Partei sind oder das Ausmaß in welchem sie Güter mit vergleichbarem Wert getauscht haben (Kollock, 1994). Das eröffnet die Möglichkeit, dass Austausch asymmetrisch sein könnte, sodass eine Partei die andere zum persönlichen Vorteil ausnutzen könnte (vgl. Olekalns/Smith, 2007).

Physische Äußerungen von Emotionen

Forschungen bezüglich nonverbaler Indikatoren für Täuschung bzw. Irreführung haben die folgenden Verbindungen ans Tageslicht gebracht (Ekman and Friesen 1974; De Paulo et. al. 1980). Ehrliche und unaufrichtige Absichten können mit Emotionen wie Vertrauenswürdigkeit, Stress und Interesse in Verbindung gebracht werden (Druckman et al. 1982). Alle diese emotionalen Zustände konnten durch Gesichtsausdruck oder übriger Körpersprache angezeigt werden. So drücken beispielsweise unaufrichtig handelnde Personen in Positionen, in denen sie sich verteidigen müssen, Vertrauenswürdigkeit durch erhöhtes Kopfschütteln, schwenkende Bewegungen und gekreuzte Hände aus; der Versuch, einem Thema zu entfliehen, ist mit Stressgefühlen verbunden, welche sich durch zahlreiche von der Person abgewendeten Blicken äußern. Ehrliche Absichten sind von Gefühlen des Interesses oder Mitwirkung gezeichnet und kommen durch häufige Beinbewegungen und erhöhter Sprechhäufigkeit zum Ausdruck.

Diese korrelierenden Erkenntnisse heben die Verbindung zwischen emotionalen Zuständen und bestimmten Absichten hervor. Sie geben auch über Möglichkeiten einer Diagnose (Dekodierung) und dem Management von Eindrücken (Kodierung) in Verhandlungen und verwandten Arten sozialen Austausches Aufschluss. Verbindungen zwischen emotionalem Ausdruck von beiden, sowohl negativen als auch positiven Emotionen und den Möglichkeiten in Verhandlungen zu täuschen, konnten in neuesten Studien erforscht werden (O'Connor und Carnevale 1997; Olekalns und Smith 2007; Steinel und De Dreu 2004).

Die Beziehung zwischen Dekodierung und Kodierung beim sozialen Austausch wurde bereits durch Goffman erarbeitet (Goffman 1969). Er nimmt auf ein Ausdrucksspiel Bezug und stellt die interaktiven Dynamiken zwischen den Rollen des Subjektes (der, der ein Angebot macht, oder Nachfrage hat) und des Beobachters (der, der ein Angebot oder eine Nachfrage erhält) in den Mittelpunkt. Diese Idee stellt ein Abweichen von der bisherigen Art und Weise wie Forschungen im Bereich der Verhandlungstechnik und Emotionsforschung betrieben wurde, dar. Diese Rollen werden in den meisten Forschungen getrennt betrachtet. Der Schwerpunkt der Analysen ist meist auf die Person, welche

Informationen erhält oder die Person, welche Informationen bereit stellt gerichtet; so wie dies in Einkäufer-Verkäufer-Beziehungen der Fall ist. Weniger Aufmerksamkeit ist auf den Interaktionsprozess gerichtet, wo die Interaktionen zwischen Beobachter und Ausführendem aus wechselnden Bewegungen bestehen; der Beobachter versucht aus den Ausdrücken auf die Absichten zu schließen, während der andere versucht bestimmte Ausdrücke zu übertragen. Bei diesem Prozess ist jede Person in Reichweite beider Rollen, der des Beobachtenden und der des Durchführenden. Umgekehrte Rollen sind eine Art der Interaktion, welche als Resultat von gegenseitigen Versuchen, den anderen zu beeinflussen, in Erscheinung treten. Die Wahrnehmung des Teilnehmers, ob er mehr der Durchführende oder der Beobachter ist, hängt davon ab ob er während einer bestimmten Episode im Prozess überzeugt oder analysiert (siehe auch Argyle et al. 1968; Pruitt 1995). Untereinander austauschbare Rollen erfordern, dass Verhandlungspartner beide Fähigkeiten während der Verhandlungsführung beherrschen. Und beide Fähigkeiten sind gefragt, wenn es um die Übertragung und das Lesen verbaler und nonverbaler Emotionsausdrücke beim Verhandeln geht.

Ob verbessertes Fingerspitzengefühl bezüglich der Bedeutung emotionaler Ausdrücke auch die taktischen Fertigkeiten des Übertragens von Handlungsabsichten erhöht, bleibt nach wie vor ein Forschungsthema (vgl. Druckmann/Olekalns, 2008).

In vielen Laborstudien fehlt die Art und Weise wie emotionale Ausdrücke durch den Zusammenhang, in welchem sie wiedergegeben werden, verändert werden. Eine kontextbezogene Sichtweise der Emotionen würde die prozessbezogene Sichtweise, welche von den meisten Forschern bevorzugt wird, vervollständigen. Hierbei ist beispielsweise die Organisation als Kontextvariable relevant. Als richtungweisend dafür gelten die Untersuchungen von Fineman und seinen Mitarbeitern über Emotionen in Organisationen. Er stellt folgende Fragen: „In welcher Form ergeben sich Entscheidungen über einen Zeitraum als eine Funktion der Art und Weise wie Leute fühlen, und ihre Gefühle über sich selbst, über ihre Vorhaben und andere signifikante Gegebenheiten ändern?“ „Wie zum Beispiel

leiten Angst, Verdacht, Liebe und Hass die Entscheidungsfindung über verschiedene Wege zu bestimmten Ergebnissen?“ (Fineman, 1993).

Diese Fragen bilden auch die Basis bei den Forschungen im Bereich des Verhandels.

Rückblickend auf das interorganisationale Modell von Walton und McKersie's (1965), welches Arbeitsverhandlungen zum Thema hatte, haben Forscher die Art und Weise erläutert wie Verhandlungen in und zwischen Organisationen auftreten – insbesondere unter Berücksichtigung von bereichsübergreifenden Funktionen (Adams 1976; Burke-and Biggert 1997). Wie bereits erwähnt, haben sich bisherige Forschungen mehr mit Strategien, als mit emotionalen Ausdrücken befasst.

2.2 Der Einfluss von persönlichen Beziehungen auf das Verhandeln

Mittlerweile sind soziale Verbindungen jeglicher Form, sozusagen Beziehungen zwischen verhandelnden Parteien zu einem zentralen Thema in der Verhandlungsforschung geworden.

In sozial-psychologischen Studien wurden Freunde mit Fremden verglichen (vgl. Halpern, 1994; Mc Ginn & Keros, 2003; Thompson & De Harpport, 1998), Personen von der gleichen Schule wurden jenen von anderen Schulen gegenübergestellt (vgl. Thompson, Valley, & Kramer, 1995) und von Angesicht zu Angesicht verhandelnde Personen wurden mit jenen verglichen, welche namenlos und anonym verhandelten (vgl. Mc Ginn, Thompson, & Bazerman, 2003; Moore, Kurtzberg, Thompson, & Morris, 1999).

Das Vorhandensein einer persönlichen Beziehung gibt gewisse Richtlinien zwischen den verhandelnden Parteien vor. Freunde setzen niedrigere Preise beim Verkauf an, und sind bereit höhere Preise zu bezahlen (Halpern, 1997).

Arbeiten befreundete Personen beruflich zusammen, führt dies zu Spannungen zwischen der Rolle als Freund, und jener als Arbeitskollege und widersprüchlichen Erwartungen eines angemessenen Verhaltens in den jeweiligen Rollen (Sias, Krone, & Jablin, 2002).

Verhandlungen beeinflussen die Art und Form einer Beziehung und werden auch durch die Beziehung beeinflusst. Demnach unterliegen Organisationen und soziale Einheiten wie beispielsweise Familien oder Gesellschaften, bedingt durch laufende Verhandlungen, einem ständigen Wandel. Verhandlungen wiederum ergeben sich aus dem Gegenstand der Organisation oder der sozialen Einheit, in der sie stattfinden. Beziehungen werden im Rahmen sozialer und ökonomischer Gesichtspunkte geprägt. Im Gegenzug beeinflussen Beziehungen sowohl das Entstehen von Verhandlungen als auch den Prozess und das Ergebnis dieser. Die Ergebnisse der Verhandlungen verstärken bzw. ändern die sozialen und ökonomischen Zusammenhänge. (vgl. Blumer, 1969; Uzzi, 1997).

Strauss (1978), definiert die Relationen zwischen Beziehungen und Verhandlungen als „negotiated order perspective“, was soviel wie „verhandelte Ordnung“ bedeutet.

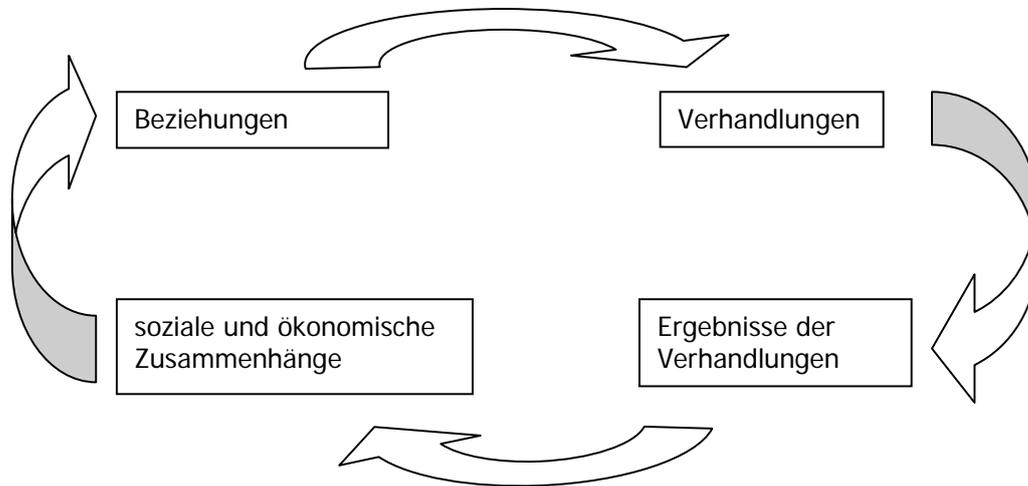


Abbildung 6: Kreislauf zwischen Beziehungen und Verhandlungen
(in Anlehnung an: Mc Ginn, 2006, S.131)

2.2.1 Der Einfluss der persönlichen Beziehungen auf die Wahl des Verhandlungspartners

Der Prozess des Verhandels beinhaltet alle verbalen und nonverbalen Handlungen der Betroffenen während der Suche nach einem Verhandlungsergebnis. Dieser Prozess beruht auf der Interaktion zwischen den Verhandlungspartnern (McGinn & Keros, 2003).

Beziehungen beeinflussen diese in vielfacher Weise. Die Wahl des Verhandlungspartners ist ebenso ausschlaggebend wie Emotionen, gemeinsame Wissensstrukturen, welche Regeln und Normen im Prozedere gelten, die Art und Weise wie gemeinsame Informationen genutzt werden und wie Handlungen koordiniert werden.

In Situationen, in denen Vertrauen für den Erfolg einer Verhandlung eine wesentliche Rolle spielt, lassen sich durch die Wahl bereits bekannter Verhandlungspartner nicht nur die Kosten minimieren sondern auch zusätzliche Vorteile generieren (DiMaggio & Louch, 1998; Miller & Rempel, 2004).

Im Finanzdienstleistungssektor konnten Mizruchi und Stearns (2001) herausfinden, dass Banker, wenn es um den Abschluss riskanter Geschäfte ging, während der Verhandlungen auf die Ratschläge enger vertrauenswürdiger Kollegen bauten.

Dieses reduzierte Auswahlverfahren führt einerseits zwar zu hohem Vertrauen und erhöhter Sicherheit, kann jedoch auch nachteilige Wirkungen haben, wenn vielfältige Betrachtungsweisen durch diese eingeschränkte Auswahl außer Acht gelassen werden.

So wurde beispielsweise erforscht, dass positive persönliche Kontakte auch dazu führten, dass in Unternehmen der externe Auditor nicht gewechselt wurde, obwohl diese Vorgangsweise aus ökonomischer Sicht sinnvoll gewesen wäre (Seabright, Levinthal, & Fichman, 1992).

In einem anderen Experiment konnte herausgefunden werden, dass Macht und Freundschaftsverbindungen folgendermaßen wirken. Personen, welche viel Macht ausübten, erzielten niedrigere Gewinne, während wenig Macht ausübende Leute, höhere Ergebnisse generieren konnten, wenn sie mit Freunden verhandelten (Tenbrunsel, Wade-Benzoni, Moag, & Bazerman, 1999).

Es mag Gelegenheiten geben wo Verhandlungspartner es vermeiden, mit näher bekannten Personen zu verhandeln. Die Gründe dazu können darin liegen, dass die Beziehung eine Gewinnmaximierung nicht zulassen würde, oder eben die Angelegenheit sozial unangenehm werden könnte.

2.2.2 Der Einfluss der persönlichen Beziehungen durch Gefühle und Zuordnungsattribute

Beziehungen schaffen Emotionen, welche in weiterer Folge die Verhandlung formen. Positive Beziehungen führen dazu, dass die verhandelnden Parteien mehr voneinander erwarten, was in der Folge zu negativen emotionalen Reaktionen führen kann, wenn diese Erwartungen nicht eintreffen (Barry and Oliver, 1996).

Auch erlangen faire Behandlung und Verteilung der Mittel bei positiven Beziehungen höheres Gewicht (Drolet, Larrick, & Morris, 1998).

Menschen tendieren dazu, grundlegend positive Bilder von den Leuten zu haben, welche ihnen nahe stehen (Murray & Holmes, 1996). Ein generell positives Image des anderen bereitet dem Verhandlungspartner die Leinwand, worauf er negatives Konfliktverhalten in Form von positiven Attributen wiedergeben kann (Miller & Rempel, 2004). Demnach kann ein Verhalten, welches allgemein als stur oder mehr dem eines Quertreibers zuzuordnen ist, als hohe Orientierung an Werten gedeutet werden, wenn es enge Bindungen zwischen den Parteien gibt.

Dunn und Schweitzer (2005) haben herausgefunden, dass negative Emotionen auf die Beurteilung von guten Bekannten keinen Einfluss haben, während sie erheblich schädliche Auswirkungen bei der Kategorisierung von Fremden nehmen.

2.2.3 Der Einfluss der persönlichen Beziehungen durch Wissensstrukturen

Personen in engen, positiven Beziehungen entwickeln und teilen ihre eigenen einzigartigen Wege wie sie miteinander umgehen und wie sie die soziale Welt um sich interpretieren (Berger, 2002). Diese geteilten Systeme der Bedeutungen und des Verständnisses erleichtern bei engen Beziehungen, Vereinbarungen darüber

wie die Themen einer Verhandlung inner- und außerhalb des Systems zu verstehen sind (Fletcher & Fitness, 1996; Wegner, Erber, & Raymond, 1991).

Bei Verhandlungen zwischen Teilnehmern mit engen Bindungen erleichtert das gegenseitige Verständnis darüber, was beide voneinander zu erwarten haben, die Koordination und Interaktion (McGinn & Keros, 2003).

Auf der anderen Seite könnten enge Beziehungen dazu führen, dass Differenzen in den Präferenzen, Werten, Erwartungen oder Interessen nicht kommuniziert werden und dadurch Möglichkeiten, gegenseitige Vorteile zu erwirtschaften, nicht wahrgenommen werden.

2.2.4 Der Einfluss der persönlichen Beziehungen durch Regeln und Normen des Prozederes

Personen agieren innerhalb von Freundschaften gemäß der vorhandenen Rollenstrukturen (Rusbult & Arriaga, 1997). Gegebene Rollenstrukturen reflektieren umfassende Normen des Freundschaftstyps als auch Normen der spezifischen Bindung.

Das gegenseitige Verständnis der Verhaltensnormen wird durch einen Prozess gebildet, welcher die folgenden Schritte umfasst: Namensgebung, Anpassung und Gewöhnung.

Diese Normen resultieren in einer Gleichmäßigkeit sowohl des eigenen Verhaltens als auch der Erwartungen der anderen. Gegenseitige Normen der Interaktion führen sozusagen zu erhöhtem Vertrauen und fördern die Beziehung (Olson & Olson, 2000).

Bei Verhandlungen führen Normen und Regeln innerhalb von Beziehungen zu vorhersagbaren Prozessen und Ergebnissen. Halpern (1997) stellte fest, dass zwischen Freunden bezüglich der Transaktionen ungeschriebene Gesetze gelten würden, welche beispielsweise beinhalten würden, dass großzügiges Verhalten angemessen wäre und nicht nach hohen Anteilen einer möglichen Preisminderung gefragt werden würde.

2.2.5 Der Einfluss der persönlichen Beziehungen durch koordinierte Handlungsweisen und Informationsteilung

Eine positive Beziehung zwischen Verhandlungspartnern ist nicht nur für die spezifischen Normen, sondern auch für die Koordination der Handlungen dienlich. McGinn und Keros (2003) haben Verhandlungsprozesse zwischen Fremden und Freunden verglichen und sind zu dem Ergebnis gekommen, dass Fremde oftmals nicht in der Lage waren, einen logisch aufgeteilten Austausch zu koordinieren während solche Asymmetrien zwischen Freunden nur sehr selten anzutreffen waren. Die beziehungs-, prozess- und informationsbezogenen Handlungen in einer Beziehung zwischen Freunden erfolgen auf koordinierte Art und Weise und erleichtern das Teilen von Informationen und exakte Interpretation der Informationen (McGinn & Keros, 2003; Walther, 1995). Durch Interviews von Bankern konnte Uzzi (1999) herausfinden, dass unter sozial gut vernetzten Akteuren detaillierter Informationsaustausch und gemeinsame Problemlösungen üblich waren, eine Tatsache welche jedoch für Personen ohne Netzwerkverbindungen nicht gültig war.

Die durch die Informationsteilung generierten Vorteile sind vielfältig. Greenhalgh und Chapman (1998) konnten anhand ihrer Experimente verdeutlichen, dass die Höhe der Informationsteilung mit der Intensität der Beziehung stark stieg, und einschränkendes, zwanghaftes Verhalten stark abnahm. Letztlich führen diese Umstände zu höherem gemeinsamen Nutzen.

Forschungen haben ergeben, dass Koordination und Informationsteilung nicht nur durch positive Beziehungen zwischen den Parteien sondern auch durch positive Handlungen, unabhängig von jeglichen Bindungen, innerhalb der Verhandlungen erfolgen können. Es kann gesagt werden, dass sich Menschen als Reaktion auf kooperative Handlungsweisen kooperativ verhalten (Fehr & Gächter, 2000).

Unter bestimmten Umständen können Verhandlungen der Beziehung Schaden zufügen. Greenhalgh und Chapman (1998) haben herausgefunden, dass mit Zwang behaftete Taktiken mit der Fortführung der Beziehung, negativ assoziiert werden können. Andere Untersuchungen haben ergeben, dass wenn es bei

Beziehungen zu Vertrauensbruch kommen sollte, eine gründlichere Infragestellung der Beziehung ausgelöst werden würde.

Bottom und seine Kollegen konnten anhand von Dilemma-experimenten zeigen, dass Beziehungen leicht zerbrechlich sind und durch wettbewerbsträchtige Ansätze leicht in Brüche geraten können (Bottom, Gibson, Daniels, & Murnighan, 1996). Auf der anderen Seite brachten ihre Erkenntnisse aber auch die Ergebnisse, dass Wiedergutmachungen das Vertrauen wieder herstellen können, wenn es eine vorangehende Beziehung zwischen den Parteien gegeben hat.

2.3 Das Konzept des subjektiven Wertes in Verhandlungen²

Curhan, Elfenbein und Xu entwickelten das Modell des subjektiven Wertes in Verhandlungen. Dabei verstehen sie unter subjektivem Wert, alle sich aus einer Verhandlung ergebenden sozialen, wahrgenommenen und emotionalen Konsequenzen.

Als Basis dienen die Theorien von Thompson (Thompson, L. / Hastie, R., 1990), welche den Erfolg von Verhandlungen in zwei Kategorien teilt, in die ökonomische und die sozial-psychologische. Demnach bezieht sich der wirtschaftliche Erfolg auf explizite Konditionen oder Produkte innerhalb der Verhandlung, wie beispielsweise ob eine Vereinbarung getroffen werden kann, wie viel Mehrwert oder gemeinsamer Nutzen geschaffen werden kann und wie Ressourcen durch die einzelnen Verhandlungsparteien aufgeteilt oder beansprucht werden. Die soziale Wahrnehmung bildet die Basis für sozialpsychologische Kennziffern in Verhandlungen. Sie besteht aus drei wesentlichen Elementen: Wahrnehmung bzw. Empfinden der Verhandlungssituation, Wahrnehmung der anderen Verhandlungspartei und Wahrnehmung der eigenen Person.

²vgl. Curhan/Elfenbein/Xu, 2006, S.4ff

Das Modell wurde aus vier Studien generiert und beantwortet die Frage: „Was beurteilen Verhandlungspartner wenn sie verhandeln?“

Dazu wurde eine Kombination aus induktiven und deduktiven Methoden gewählt, und die Teilnehmer der Untersuchungen setzen sich aus folgenden Gruppen zusammen: Studenten, Bürgern und professionellen Verhandlungspartnern.

Als erstes wurde das Forschungsgebiet des subjektiven Wertes mittels eines offenen induktiven Ansatzes behandelt. Dabei war das vordergründige Ziel, eine breite Palette an Elementen zu generieren, welche für den Wert der Verhandlung basierend auf vergangenen geschäftlichen und persönlichen Verhandlungen ausschlaggebend waren.

Bei dieser ersten Untersuchung kam es zu folgenden Ergebnissen, welche aus der Tabelle ersichtlich werden. Es konnten 20 unterschiedliche Kategorien gebildet werden, wobei Häufigkeit des Auftretens und durchschnittlich gewichtete Bedeutung erhoben wurden. Obwohl Faktoren in Zusammenhang mit dem objektiven Verhandlungsergebnis, wie Preis, Qualität oder Lieferzeiten häufiger genannt wurden, wurde die Wichtigkeit dieser, nicht höher als jene der subjektiven Faktoren eingestuft. Als subjektive Faktoren wurden beispielsweise Qualität der Beziehung, Fairness, Zuhören, Entschädigung bei Fehlverhalten, Moral und positive Gefühle genannt. Auch bei den offenen Fragen nannte jeder Fünfte ausschließlich immaterielle Sachverhalte, und erachtete materielle gar nicht als wesentlich. Diese Erkenntnisse unterstreichen die Bedeutung der subjektiven Faktoren in der Verhandlungspraxis, welche in bisherigen Forschungen sehr vernachlässigt wurden.

In einem weiteren Schritt konnten aus diesen Ergebnissen vier übergeordnete Kategorien gebildet werden, welche über die subjektive Bewertung Aufschluss geben. Diese sind: Gefühl über das Fakten-bezogene Ergebnis (instrumental outcome), positive Gefühle über sich selbst (positive feelings about the self), Verhandlungsprozess und Beziehungsebene. Die letzten beiden Gruppen wurden unter dem Punkt Rapport zusammengefasst.

Das Gefühl über das faktenbezogene Ergebnis, oder die Meinung eines Verhandlungspartners, eine stark zielorientierte Abmachung getroffen zu haben,

beinhaltet Elemente wie: Sieg einer Verhandlung, Zuteilung eines erheblichen Betrages an Geldeinheiten oder den Erhalt eines qualitativ hochwertigen Produktes.

Positive Gefühle über sich selbst bedeuten die Wahrung des Gesichtes oder einfach nur das „Richtige“ zu tun. Die Gefühle über den Verhandlungsprozess umfassen beispielsweise, in wie fern ein Verhandlungspartner seinem Gesprächspartner zuhört. Die Gefühle über die Beziehungsebene inkludieren Elemente wie Vertrauen, und das „Nicht-zerstören“ der Beziehung zwischen den Verhandlungsparteien.

Diese Gruppen bilden die Basis des Fragenkataloges für den subjektiven Wert bei der Verhandlung, den SVI (subjective value inventory).

Der nächste Schritt bestand darin, einen allgemein gültigen Fragebogen zu entwerfen, wodurch der subjektive Wert in Verhandlungen gemessen werden konnte. Auch dazu wurde eine Studie durchgeführt und schließlich folgte die Validierung des Fragebogens.

Eine nachträgliche Befragung über die empfundenen Verhandlungssituationen führte zu den folgenden Erkenntnissen.

Es besteht ein sehr starker Zusammenhang zwischen Vertrauen in den Verhandlungspartner und dem Willen mit dem gleichen Verhandlungspartner ein weiteres Mal wieder zu verhandeln. Auch die Bedeutung des Aufbaus einer wirkungsvollen Geschäftsbeziehung konnte im Zusammenhang mit dem Wunsch einer weiteren Zusammenarbeit unterstrichen werden.

Die Zufriedenheit mit einer Verhandlung gilt als kritisches Element des subjektiven Wertes. Subjektive Diskonfirmation, das Abwägen der an die Verhandlung gestellten Erwartung mit dem tatsächlich erzielten Ergebnis, beeinflusst die Zufriedenheit mit dem Verhandlungsergebnis. Die Zufriedenheit mit dem Ergebnis

und subjektive Diskonfirmation können sich im faktenbezogenen Faktor des Modells wieder finden.

Das Thema Gerechtigkeit wurde im Zusammenhang mit Verhandlungen und dem Verhalten in Organisationen schon weitgehend erforscht. Die prozesstechnische Gerechtigkeit behandelt Fairness im Entscheidungsfindungsprozess, welcher schließlich zu einem Verhandlungsergebnis führt. Demnach war die Überlegung, dass die prozesstechnische Gerechtigkeit überwiegend im Faktenbezogenen-Faktor des SVI's ihren Niederschlag finden würde. Dies konnte jedoch nicht bestätigt werden.

Die distributive Gerechtigkeit beschäftigt sich mit der Verteilung von Ergebnissen und Ressourcen und kann dem Faktenbezogenen-Faktor des SVI's zugeordnet werden.

Die zwischenmenschliche Gerechtigkeit, welche die Fairness eines respektvollen und würdevollen Umgangs zwischen den Verhandlungspartnern zum Gegenstand hat, konvergiert mit dem Faktor der Beziehungsebene. Die Informationsbasierende Gerechtigkeit, welche bedeutet, dass angemessener kommunikativer Austausch bezüglich Verhandlungsprozedere der Entscheidungsfindung statt findet, kann zwar überwiegend im prozessbezogenen Faktor identifiziert werden, jedoch ist sie auch dem Faktor der Beziehungsebene zuzurechnen.

Verhandlungsteilnehmer weisen meist ein gewisses Gespür für ihre dargebrachten Leistungen auf. Es konnte bestätigt werden, dass das eigentliche faktenbezogene Ergebnis mit den Gefühlen über das faktenbezogene Ergebnis signifikant korreliert.

Des Weiteren wurde bestätigt, dass die Korrelationen zwischen den vier Kategorien des SVI's und den Größen, Vertrauen, Zufriedenheit, Gerechtigkeit und faktenbezogenem Ergebnis am höchsten sind. Dabei konnte festgestellt werden, dass die jeweiligen Faktoren des SVI's obwohl sie auch untereinander korrelieren, keine überlappende Streuung aufweisen.

Auch wurde erhoben, ob das Modell des SVI's mit Persönlichkeitsmerkmalen bzw. Charaktereigenschaften, welche als stabile Unterschiede auf persönlicher Ebene erachtet werden, korreliert. Obwohl das Modell als relationales Konstrukt, die Ergebnisse einer zwischenmenschlichen Interaktion untersucht, und dabei ausgegangen wurde, dass Persönlichkeitsmerkmale der Verhandlungspartner nicht relevant sein würden, konnten doch geringfügige Korrelationen festgestellt werden.

Bezüglich der Unterschiede zwischen Prozess- und Beziehungsebene wurde herausgefunden, dass es hierzu bereits theoretische Ansätze gibt, welche darauf abzielen, dass Verhandlungspartner dahingehend geschult werden sollten, dass eine Trennung zwischen Person und Situation statt finden sollte (Fisher, Ury, & Patton, 1991).

Die Studie hat ergeben, dass dieses Gedankengut theoretisch existiert, empirisch jedoch weniger zutrifft; insbesondere ist dies bei Neulingen der Verhandlungsführung der Fall.

3. EMPIRISCHER TEIL

3.1 Die Fragestellung im Überblick

Dieser Teil der Arbeit gibt über die Wirkung weicher Faktoren bei der Interaktion zwischen Ein- und Verkäufern in der Automobilindustrie Aufschluss.

Während bei der theoretischen Abarbeitung auf allgemeine Literatur zum Thema Verhandlungstechnik zurückgegriffen werden musste, konnte in diesem empirischen Teil gezielt auf die Automobilindustrie eingegangen werden.

Ziel der vorliegenden Studie ist einerseits die Prüfung der Wirkung von weichen Faktoren wie, Gefühlen, Emotionen, Affekten, Stimmungen bei der Interaktion zwischen Ein- und Verkäufern der Automobilindustrie, und zusätzlich die Prüfung, ob Unterschiede zwischen den beiden Gruppen der Verhandlungspartner bestehen. Dabei werden die Eindrücke welche Verkäufer von Kunden gewinnen, jenen der Einkäufer mit ihren Lieferanten gegenübergestellt. Sozusagen beurteilen die Verkäufer die Einkäufer und vice versa.

Der erste Schritt wurde in Form einer explorativen Vorphase durchgeführt. Dabei war das Ziel einen Einblick in die Thematik zu gewinnen und mit der Problemstellung vertraut zu werden.

Nach ausgiebigem Literaturstudium wurden Expertenmeinungen eingeholt. Dazu wurden Ein- und Verkäufer aus den unterschiedlichsten Bereichen allgemein anhand von offenen Fragestellungen befragt. Auch waren eigene Erfahrungen aus dem Einkauf und der Automobilbranche für die weiteren Schritte hilfreich. Danach konnten die Schwerpunkte der Arbeit gesetzt werden und erste Forschungshypothesen abgeleitet werden, sodass mit der Forschung im engeren Sinn begonnen werden konnte.

Der nächste Schritt lag in der Erstellung des Fragebogens, welcher vor allem solche Punkte der Interaktion berücksichtigen sollte, woraus auf weiche Faktoren geschlossen werden konnte.

Dabei fanden die Geschäftsräumlichkeiten, die Kultur der Geschäftsbeziehung, das Fahrzeug, das Erscheinungsbild des Verhandlungspartners, die Qualitäten des Verhandlungspartners, die Gesprächsvorbereitung, die Gesprächsführung, die Verhandlungstechnik, die Kriterien der Auftragsvergabe und persönliche Kontakte Berücksichtigung. Um die Erkenntnisse des Vergleiches der zwei Gruppen abzurunden, erfolgte noch eine Gegenüberstellung von Einkauf und Verkauf unternehmensintern.

Im Grunde wurden den Verkäufern die gleichen Fragen wie den Einkäufern gestellt. Geringe Unterschiede gibt es nur bei solchen Punkten, wo eine unterschiedliche Fragestellung zu mehr Aussagekraft führt. Im Rahmen der Feldforschung wurden zwei unterschiedliche Fragebogenformulare verwendet, um die Übersicht zu wahren. In den folgenden Darstellungen wurden jedoch Ver- und Einkäuferseite zusammengeführt.

Die Befragung beinhaltet sowohl quantitative als auch qualitative Merkmale, wodurch die Aussagekraft erhöht werden soll. Dabei wurde versucht die Kommentare in dem Wortlaut zu übernehmen, wie sie von den Probanden ausgesprochen bzw. niedergeschrieben wurden um die qualitativen Daten nicht zu verzerren. Das heißt es kann durchaus bewusst zur Niederschrift von umgangssprachlichen Ausdrücken kommen eine Tatsache, welche zu erhöhter Aussagekraft führen soll.

3.2 Beschreibung der Stichprobe

Es erfolgte eine Befragung von Personen aus dem Ein- und Verkauf, welche Verhandlungen in der Automobilbranche durchführen. Der Befragungszeitraum war von April bis Juni 2008. 34 der Befragten waren Verkäufer, 34 Einkäufer. An der Studie nahmen Mitarbeiter aus Betrieben mit unterschiedlichen Rangordnungen in der Automobilindustrie teil (OEM, tier 1, tier 2, tier n³), um bei einem Teil der Fragen auch hierarchische Unterschiede prüfen zu können. Auch umfasst die Stichprobe Mitarbeiter aus Betrieben unterschiedlicher Subbranchen, um generelle Aussagen zu ermöglichen (vgl. Tabelle 1). Die Probanden waren einerseits sowohl Personen aus leitenden Funktionen, als auch Verhandlungsführende Experten aus dem Ein- und Verkauf.

Es liegen Ergebnisse von Unternehmen der österreichischen und deutschen Automobilindustrie, sowie einem belgischen Unternehmen vor.

Tabelle 1: Betriebe: Rang in der Automobilindustrie, Subbranchen

Rang in Automobilindustrie	Verkauf		Einkauf	
	n	%	n	%
OEM	2	5,9	6	17,6
tier1	16	47,1	19	55,9
tier2	6	17,6	6	17,6
tiern	10	29,4	3	8,8
Gesamt	34	100	34	100
Subbranchenindex				
Karosserie und wichtige Teile	13	38,2	13	38,2
Innenraum	0	0	3	8,8
Bordnetz	2	5,9	4	11,8

³ OEM – original equipment manufacturer = Fahrzeughersteller,
tier – definiert die Rangordnung innerhalb der Zulieferkette, tier 1 beliefert den OEM, tier 2 beliefert tier 1 usw.

Antrieb	2	5,9	7	20,6
Fahrwerk	1	2,9	0	0
Zubehör für Individualisierung	1	2,9	0	0
sonstige Teile für Fahrzeugbau	14	41,2	5	14,7
Maschinen und Anlagen für die Fahrzeugindustrie	1	2,9	2	5,9
Gesamt	34	100	34	100

Auch der Unternehmensgegenstand der Betriebe streut breit, spätere Aussagen sind daher nicht auf einen der Bereiche beschränkt (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Betriebe: Unternehmensgegenstand

Unternehmensgegenstand	Verkauf		Einkauf	
	n	%	n	%
Bereitstellung von C-Teilen	3	8,8	0	0
Bildverarbeitung-Automation	1	2,9	0	0
Entwicklung von Antriebssystemen	0	0	1	2,9
Herstellung von Legierungen, Drehteilen,...	4	11,8	0	0
Herstellung und Vertrieb von Spezial-Dichtungsprodukten	1	2,9	0	0
Herstellung und Vertrieb von Automobilzubuteilen	1	2,9	0	0
Herstellung von Aluminium und Flachwalzprodukten	1	2,9	0	0
Herstellung von Aluminiumteilen, Felgen etc.	1	2,9	0	0
Herstellung von Einspritzsystemen	1	2,9	7	20,6
Herstellung und Verkauf von Fahrzeugen	2	5,9	6	17,6
Herstellung von elektromechanischen Baugruppen	1	2,9	3	8,8
Herstellung von Federungssystemen	0	0	1	2,9
Herstellung von Führungsschienen	0	0	1	2,9
Herstellung von Gussbauteilen	1	2,9	1	2,9
Herstellung von Hilfsstoffen	0	0	1	2,9
Herstellung von Kabelsätzen	1	2,9	1	2,9
Herstellung von Kühlern	0	0	1	2,9
Herstellung von Kühlmodulen	8	23,5	3	8,8
Herstellung von Kunststoff-Behältnissen	1	2,9	0	0
Herstellung von Maschinen und Anlagen	1	2,9	1	2,9

Herstellung von Spritzgussteilen	1	2,9	0	0
Herstellung von Präzisionsformteilen-Elastomeren	0	0	1	2,9
Herstellung von pyrotechnischen Aktivatoren	2	5,9	0	0
Herstellung von Rädern	0	0	1	2,9
Herstellung von Robotersystemen	0	0	2	5,9
Herstellung von Rohstoffen für Metalllacke	1	2,9	0	0
Herstellung von Verpackungen	0	0	1	2,9
Montage von Sitzen, Dachhimmel, Instrumententafel	0	0	1	2,9
Oberflächentechnik/Galvanotechnik	1	2,9	1	2,9
Verkauf von Laborprodukten	1	2,9	0	0

Insgesamt 9 der Befragten waren weiblich (6 Einkäuferinnen, 3 Verkäuferinnen), was den niedrigen Frauenanteil in diesem Bereich widerspiegelt. Erhoben wurde weiters auch die Mitarbeiteranzahl vor Ort und im eigenen Bereich, das Vorhandensein von sowohl Ein- als auch Verkaufsabteilung vor Ort und die Berufserfahrung der Befragten.

3.3 Praktische Organisation und Ablauf der Untersuchung

Nachdem die Erstellung des Fragebogens abgeschlossen war, wurde dieser getestet. Dazu wurden zwei Ein- und zwei Verkäufer aus dem Bekanntenkreis einzeln persönlich befragt und gebeten, zusätzlich ihre kritische Meinung anzuführen. Es war erfreulich, dass eigentlich alle Fragen beantwortbar waren und auch zu keinen „Verweigerungen“ führten. Die Herausforderung lag nämlich darin, die Auskunftswilligkeit und Bereitschaft zur Beantwortung der Fragen der Probanden zu fördern und voranzutreiben. Nachdem viele Fragen doch sehr persönlich waren, war ein gewisses Maß an Fingerspitzengefühl erforderlich.

Einige Formulierungen wurden noch optimiert, bzw. manche Fragen eindeutiger gestellt und mit zusätzlichen Erläuterungen versehen und redundante Punkte eliminiert, sodass die Feldforschung in Angriff genommen werden konnte. Es wurde mit persönlichen Interviews begonnen, und die Tätigkeit dann mittels

telefonischer und schriftlicher Befragung fortgesetzt, wobei die persönlichen Interviews den Hauptanteil ausmachten.

Die zu befragenden Unternehmen wurden vorerst telefonisch kontaktiert um zu prüfen, ob überhaupt Bereitschaft sich diesem Thema zu widmen, vorhanden war. In den meisten Fällen waren Termine möglich, sodass die Erfolgsquote bei etwa 70-80% lag. Einige Probanden wollten im Vorfeld den Fragebogen erhalten, und erklärten sich anschließend zu einem Termin für ein Interview bereit. Demnach hat sich die Vorgangsweise des Übersendens des Fragebogens im Vorfeld bewährt. Viele Personen wollten einfach vorher wissen, worauf sie sich einlassen, ob die Fragen internen Geheimhaltungsvereinbarungen widersprechen und ob die Inhalte überhaupt ihrem Interessensgebiet entsprechen.

Es hat sich auch bewährt, einen längeren Zeitraum für die Befragung einzuplanen, weil in manchen Fällen der terminliche Druck gerade sehr hoch war, aber ein paar Wochen später, ein Interview möglich war.

So sehr ich auch nach Vorteilen für die Unternehmen gesucht habe, welche aus der Teilnahme an der Befragung generiert werden könnten, musste ich mir eingestehen, dass es eigentlich keinen wirklichen Vorteil gibt, und ich auf das Wohlwollen der Probanden angewiesen war. Denn die Bereitschaft der einzelnen Personen sich diesem Thema zu widmen, war letztlich ausschlaggebend für meinen Erfolg. Natürlich habe ich die Übersendung der Ergebnisse der Befragungen als Nutzen kommuniziert und zugesichert.

Die Interviews dauerten in der Regel etwa 1 ½ Stunden. Das kürzeste Gespräch lag bei 55 Minuten, das längste bei über 2 ½ Stunden.

3.4 Forschungshypothesen und Fragebogen

In diesem Abschnitt werden die Forschungshypothesen und die zugehörigen Fragen aus dem Fragebogen erläutert. Ausgehend von der ursprünglichen Fragestellung:

Inwiefern wirken weiche Faktoren bei der Interaktion zwischen Ein- und Verkäufern in der Automobilindustrie?,

wurden fünf weitere Forschungsfragen formuliert. Diese beinhalten

- 1) die Wirkung weicher Faktoren
- 2) das Erscheinungsbild des Verhandlungspartners
- 3) die Kultur der Geschäftsbeziehung
- 4) das Verhalten der Interaktionspartner
- 5) die Gegenüberstellung der Gruppen Ein- und Verkauf unternehmensintern.

Forschungsfrage 1: Wirkung weicher Faktoren

Die erste Fragestellung dient der grundsätzlichen Klärung ob weiche Faktoren bei der Interaktion zwischen Geschäftspartnern in der Automobilindustrie überhaupt eine Rolle spielen, oder ob diese außer Acht gelassen werden können.

Hypothese 1A: Vorhandensein weicher Faktoren

1AH₀: „Weiche Faktoren“ werden nicht als relevant genannt.

Als Basis zur Beantwortung dieser Hypothese dient grundsätzlich der gesamte Fragebogen.

Forschungsfrage 2: Erscheinungsbild des Verhandlungspartners

Nachdem belegt ist, dass die Wirkung von Farben, im Raum vorhandenen Objekten, Duftstoffen sowie Kleidung und Aufmachung die Interaktion der

Verhandlungspartner beeinflusst, wurden diese Themen nun insbesondere in der Automobilbranche erforscht.

Zur Wirkung von Farben auf das Befinden ist bekannt, dass „blau“ zu angenehmen Vorstellungen, Wohlbefinden und Ausgeglichenheit führt, während „rot“ Erregung, aggressive und sexuelle Vorstellungen auslöst. Kleidung und Aufmachung sind ebenfalls zur Sprache ohne Worte zu zählen. Häufig wirken sie vor der Sprache und färben die Aufnahme sprachlicher Kommunikationselemente vor. Nichtanpassung in der Kleidung und Aufmachung seitens des Verkäufers an die Vorstellung des Verhandlungspartners könnte von diesem als Missachtung seiner Person ausgedeutet werden. Eine derartige Nichtanpassung kann kommunikationserschwerend oder gar blockierend wirken. Auch ist bekannt, dass die Kleidung Einfluss auf die Statusbeurteilung hat. Plausibel erscheint, dass der Verkäufer den potentiellen Kunden im Allgemeinen in Kleidung und Aufmachung nicht ausstechen sollte.⁴

Es soll geklärt werden, ob Aspekte des Erscheinungsbildes des Verhandlungspartners wie

- Gebäude
- Kleidung
- Wagen

von den Befragten als relevant erachtet werden und Wirkung erzeugen.

Hypothese 2A: Firmengebäude

An Ein- und Verkäufer werden die gleichen Anforderungen bzgl. Firmengebäude gestellt.

⁴ vgl. Bänisch, 2006, S. 12ff

2AaH₀: Ein- und Verkäufer geben in gleichem Ausmaß an, dass es einen Zusammenhang zwischen Geschäftsräumlichkeiten und Leistungsfähigkeit des Geschäftspartners gibt. (F1.1)

F 1.1 Wenn Sie an die Unternehmensstätten Ihrer Kunden/Lieferanten denken:

Gibt es einen Zusammenhang zwischen prestige-orientierten Geschäftsräumlichkeiten und Professionalität in der Geschäftsabwicklung des Kunden/Leistungsfähigkeit des Lieferanten?

1) auf jeden Fall 2) eher ja 3) eher nein 4) auf keinen Fall

2AbH₀: Bei der Einschätzung, welche Bedeutung „moderne teure Geschäftsräumlichkeiten“ haben zeigen sich keine Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern. (F1.2)

F 1.2 Besonders moderne teure Geschäftsräumlichkeiten bedeuten

1) auf jeden Fall 2) eher ja 3) eher nein 4) auf keinen Fall

viel Forschung und Entwicklung

technisches know how

gute innerbetriebliche Struktur und Organisation

finanzielle Leistungsfähigkeit

gute Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter

Verschwendung von Ressourcen, weil finanzielle Mittel in die Geschäftsräumlichkeit und nicht in das Produkt investiert werden

2Ach₀: Bei der Einschätzung, welche Bedeutung „sehr einfache und wirklich altmodische Geschäftsräumlichkeiten“ haben, zeigen sich keine Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern. (F1.3)

F 1.3 Sehr einfache und wirklich altmodische Geschäftsräumlichkeiten bedeuten

1) auf jeden Fall 2) eher ja 3) eher nein 4) auf keinen Fall

wenig Forschung und Entwicklung
mangelndes technisches know how
schlechte innerbetriebliche Struktur und Organisation
wenig finanzielle Leistungsfähigkeit
schlechte Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter
finanzielle Mittel werden in das Produkt und nicht in die Geschäftsräumlichkeit investiert

2AdH₀: Bei der Einschätzung, welches von zwei (bildlich dargestellten) Geschäftsgebäuden auf einen „kompetenteren Geschäftspartner“ schließen lässt, zeigen sich keine Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern. (F1.4)

F 1.4 Welchen Kunden/Lieferanten schätzen Sie kompetenter ein?

Bild A



Bild B



Im Fragebogen konnte zwischen auf jeden Fall A; eher A, eher B; auf jeden Fall B, unterschieden werden. In der Fragebogentestphase war noch der Unterpunkt: „sehe keine Kompetenz auf dem Bild“ zur Auswahl möglich, doch dann wurde dieser Punkt entfernt, weil sich die meisten verpflichtet gefühlt hätten, diesen zu wählen. Das heißt, alle Aufzeichnungen von Personen die selbst von sich aus gesagt haben, keine Kompetenz zu erkennen, fallen nun in der Auswertung unter diesen Punkt.

2AeH₀: Bei der Entscheidung zwischen zwei bildlich dargestellten Sitzgelegenheiten für Verhandlungen zeigen sich keine Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern. (F1.6)

F1.6 Wo nehmen Sie bei einer Verhandlung lieber Platz?



Bild A (roter Hintergrund)



Bild B (hellblauer Hintergrund)

Auch bei diesem Bild gab es in der Fragebogentestphase die Antwortmöglichkeit: „das spielt doch keine Rolle“. Diese Option wurde aus den gleichen Gründen wie bei der vorherigen Fragestellung aus dem Fragebogen entfernt. In der Auswertung wurde jedoch sehr wohl berücksichtigt, wenn sich jemand bewusst nicht für eine der beiden vorgegebenen Antwortkategorien entscheiden wollte.

2AfH₀: Ein- und Verkäufer geben gleich häufig an, in den Verhandlungsräumlichkeiten Duftstoffe zu verwenden. (F1.7)

Nachdem Duftstoffe im Konsumgütermarketing bzw. auch bei der Innenausstattung von Fahrzeugen durchwegs Einsatz finden, sollte geklärt werden, ob dies auch für Verhandlungen in der Automobilindustrie zutreffend sei.

F1.7

Frage an VK:

Haben Sie schon einmal erlebt, dass Kunden in den Räumlichkeiten wo Verhandlungen stattfinden Duftstoffe verwenden?

Frage an EK:

Verwenden Sie in den Räumlichkeiten, wo die Verhandlungen mit Lieferanten stattfinden, Duftstoffe?

Hypothese 2B: Firmenwagen

Da die Forschung in der Automobilindustrie durchgeführt wurde, und das Ein- und Verkaufen der Verhandlungspartner schließlich den Zweck der Herstellung von Automobilen erfüllt, wurde insbesondere dem Wagen eine besondere Stellung zugeschrieben. Auch zählt das Fahrzeug mit dem zu einem Termin erschienen wird generell zum Erscheinungsbild des Verhandlungspartners. Es ist zu prüfen, ob an Ein- und Verkäufer die gleichen Anforderungen bzgl. Wagen gestellt werden.

a2BaH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern gibt es keinen Unterschied bei den erwähnten Gedanken, wenn der Geschäftspartner in einem preiswerten Fahrzeug (Kleinwagen BJ 1990) zum Geschäftstermin kommt. (F3.1A-D)

F3.1 Der Lieferant/Kunde kommt in einem Kleinwagen BJ 1990 angefahren.

Was denken Sie?

- a) *der arme Mensch ist so einem hohen Sicherheitsrisiko ausgeliefert, auch seine Wirbelsäule wird darunter leiden.*
- b) *endlich eine Firma die ihre Ressourcen nicht vergeudet, und mir dadurch einen besseren Preis machen kann./...und es anscheinend ernst meint, wenn sie sagt sie könne mir nicht mehr bezahlen.*
- c) *Die sparen aber auch ganz schön! Und dieser Lieferant/Kunde will in der Automobilbranche Geschäfte machen?*
- d) *gar nichts*
- e) *anderes*

2BbH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern gibt es keinen Unterschied bei den erwähnten Gedanken, wenn der Geschäftspartner in einem luxuriösen Wagen zum Geschäftstermin kommt. (F3.2A-D)

F3.2 Der Lieferant/Kunde kommt in einem luxuriösen Wagen BJ 2008 angefahren

Was denken Sie?

- a) *Diese Firma hat verstanden, dass das Wohn- und Arbeitszimmer eines Geschäftspartners der Wagen ist.*

- b) Na super, und dann heißt es wieder sie könnten mir keinen besseren Preis machen/ für das Produkt nicht mehr bezahlen, aber in so einem Wagen angefahren kommen!*
- c) Dieser Firma ist es ernst, in der Automobilbranche Geschäfte zu machen.*
- d) gar nichts*
- e) anderes*

2BcH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern gibt es keinen Unterschied bei den angegebenen Gedanken, wenn sie selbst in einem preiswerten Auto (Kleinwagen BJ 1990) zum Geschäftstermin fahren. (F3.3A-D)

F3.3 Sie müssen den Lieferant/Kunden in einem Kleinwagen BJ 1990 besuchen.
Was denken Sie?

- a) eigentlich möchte ich nicht mit so einem Wagen fahren. (Sicherheit...)*
- b) Na super, wie sieht das dem Lieferanten/Kunden gegenüber aus wenn sich unsere Firma so präsentiert?*
- c) Der Lieferant soll schön merken, dass wir es ernst meinen wenn wir sagen, wir könnten für das Produkt nicht mehr bezahlen. /Der Kunde soll schön merken, dass wir es ernst meinen, wenn wir sagen, wir könnten keinen Preisnachlass mehr gewähren.*
- d) gar nichts*
- e) anderes*

2BdH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern gibt es keinen Unterschied bei den erwähnten Gedanken, wenn sie selbst in einem luxuriösen Auto (BJ 2008) zum Geschäftstermin fahren. (F3.4A-E)

F3.4 Sie müssen den Lieferant/Kunden in einem Luxuswagen BJ 2008 besuchen.
Was denken Sie?

- a) Wow, so ein tolles Fahrzeug.*
- b) Der Kunde wird Augen machen.*
- c) Eigentlich finde ich das zu protzig, unsere Firma sollte besser sparen.*
- d) Und wie soll ich dem Lieferant jetzt verklickern, dass ein weiterer Rabatt erforderlich ist? .../ dem Kunden jetzt verklickern, dass ein weiterer Rabatt nicht möglich ist?*
- d) gar nichts*
- e) anderes*

Hypothese 2C: Kleidung

Auch die Kleidung spielt beim Erscheinungsbild eine wesentliche Rolle, weshalb diese weiter untersucht wurde. Von wem wird innerhalb der Automobilindustrie erwartet, dass er sich wie kleidet? Gibt es überhaupt eine Erwartungshaltung bzw. spielt das Outfit überhaupt eine Rolle? Deshalb wurde die Grundüberlegung formuliert, dass an Ein- und Verkäufer die gleichen Anforderungen bzgl. Kleidung gestellt werden und entsprechend untersucht.

2CaH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern zeigen sich keine Unterschiede in den Präferenzen des Kleidungsstils des Geschäftspartners. (F4.1a-d)

F4.1 Wie sollte sich der Lieferant/Kunde Ihrer Meinung nach kleiden? Welcher Stil ist angemessen? (Im Fragebogen wurden dazu Bilder verwendet, welche im Anhang eingesehen werden können.)

a) Sehr leger, b) Leger/sportlich, c) Businesslook, d) Businesslook sehr streng

2CbH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern zeigen sich keine Unterschiede in den Präferenzen des eigenen Kleidungsstils. (F4.2)

F4.2 Welchen Kleidungsstil wählen Sie, wenn Sie Kontakt mit Kunden haben?

a) Sehr leger, b) Leger/sportlich, c) Businesslook, d) Businesslook sehr streng, e) mal so mal so, f) kommt darauf an wie die Firma des Lieferanten/Kunden ist

2CcH₀: Bei Einkäufern zeigen sich keine Unterschiede zwischen den Präferenzen des Kleidungsstils des Geschäftspartners und des eigenen Kleidungsstils (F4.1a-d und F4.2.a-d).

2CdH₀: Bei Verkäufern zeigen sich keine Unterschiede zwischen den Präferenzen des Kleidungsstils des Geschäftspartners und des eigenen Kleidungsstils (F4.1a-d und F4.2a-d).

2CeH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern zeigen sich keine Unterschiede bei den Prioritäten des persönlichen Erscheinungsbildes. (F4.3a-f)

F.4.3 Was ist Ihnen an Ihrem persönlichen Erscheinungsbild, wenn Sie Kundenkontakt haben, am wichtigsten? / Was ist Ihnen am äußeren Erscheinungsbild der Lieferanten am wichtigsten? Reihen Sie nach Priorität!

a) *Markenkleidung*

b) *Verwendung von High-Tech (Laptop, i-phone...)*

c) *Ausstrahlung*

d) *angenehmer Geruch (guter Atem, Kleidung und Person riechen neutral...)*

e) *gepflegtes Äußeres (saubere Kleidung, keine Schweißränder an Hemd/Bluse etc., keine fetten Haare...)*

f) *ist mir alles egal, weil kein Einfluss auf Geschäftsabschluss*

2CfH₀: Ein- und Verkäufer geben gleich häufig an, dass der Einkäufer einen Kundenkontakt bereits aufgrund von mangelhaftem Erscheinungsbild des Geschäftspartners abgebrochen hat bzw. ihrer Ansicht nach abbrechen würde. (F4.4)

F.4.4 Glauben Sie, ein Kunde könnte den Kontakt zu einem Anbieter aufgrund von mangelhaftem Erscheinungsbild abbrechen? a) *auf jeden Fall*, b) *eher ja*, c) *eher nein*, d) *auf keinen Fall*

Haben Sie schon einmal den Kontakt zu einem Verkäufer aufgrund von mangelhaftem Erscheinungsbild abgebrochen? *ja/nein*

Hypothese 2D: Kleidung und Berufserfahrung

2DaH₀: Die eigene Kleidung ist unabhängig von der Berufserfahrung der Befragten. (F4.2)

2DbH₀: Die Erwartungen an die Kleidung des Verhandlungspartners ist unabhängig von der Berufserfahrung der Befragten. (F4.1)

Forschungsfrage 3: Kultur der Geschäftsbeziehung

Es soll geklärt werden, ob Kunden und Lieferanten in der Geschäftsbeziehung gleich gut behandelt werden, bzw. ob Unterschiede zwischen OEM's und den Betrieben innerhalb der Zulieferkette feststellbar sind. Zur Beantwortung dieser Fragen dienen Aspekte wie Begrüßungsschild beim Empfang, Verpflegung, Geschenke und Vereinbarungen.

In manchen Unternehmen ist es üblich, Besuch mit einem persönlichen Begrüßungsschild zu empfangen. Deshalb eignete sich dieser Aspekt um herauszufinden wie es um den Stellenwert des Kunden bzw. Lieferanten steht.

3AH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern gibt es keine Unterschiede darin, welche Personen ein Begrüßungsschild erhalten.

F2.1 Wenn Sie an Ihr Unternehmen denken: Welcher Besuch erhält ein „Begrüßungsschild“ (= heute begrüßen wir Hrn. XY von der Firma X) geschrieben?
a) niemand, b) Kunden, c) wichtige Unternehmen, d) wichtige Personen, e) alle offiziellen Besucher, f) anderes: nämlich...

3BH₀: Ein- und Verkäufer bekommen gleich häufig Kaffee angeboten. (F2.2)

Nachdem es in Österreich sehr weit verbreitet ist, Kaffee zu trinken und anzubieten, wurde versucht anhand dieses Aspektes auf die Kultur der Geschäftsbeziehung zu schließen. Auch gemeinsame Essen können bei Verhandlungspartnern zustande kommen, weshalb hierzu die Bezahlung hinterfragt wurde. Auch Geschenke können in einer Geschäftsbeziehung Thema sein.

F2.2. Wann bekommt ein Kunde/Lieferant Kaffee angeboten?

a) immer, b) wenn wir schon etwas bei ihm gekauft/ ihm etwas verkauft haben, c) kommt darauf an

3CaH₀: Lieferanten und Kunden bezahlen gleich häufig ein gemeinsames Essen.
(F2.3)

F2.3 Falls auswärts essen gegangen werden sollte, wer bezahlt das Essen?

a) Lieferant, b) Kunde, c) mal der eine mal der andere

3DaH₀: Es werden keine Geschenke gemacht/angenommen. (F2.4)

3DbH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern gibt es keine Unterschiede in den Angaben, ob Geschenke gemacht/angenommen werden. (F2.4)

F2.4 Werden kleinere Geschenke (z.B. Süßigkeiten, Schreibutensilien etc.) des Lieferanten angenommen? / Werden dem Kunden kleinere Geschenke (z.B. Süßigkeiten, Schreibutensilien etc.) überreicht?

3EaH₀: Lieferanten und Kunden werden gleich behandelt. (F2.6)

F2.6 Gibt es einen Unterschied wie Lieferanten und wie Kunden bei Ihnen im Haus behandelt werden? *a) weiß ich nicht, b) ja, der Kunde ist König, c) nein*

3EbH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern gibt es keine Unterschiede in den Angaben darüber, wie Lieferanten und wie Kunden behandelt werden. (F2.7)

F2.7 Falls es einen Unterschied in der Behandlung zwischen Lieferanten und Kunden gibt, worin liegt dieser?

Auch das Treffen von Vereinbarungen kann Informationen über die Kultur einer Geschäftsbeziehung enthalten. Es soll untersucht werden ob Vereinbarungen, welche mit OEM's getroffen werden auch in der weiteren Zulieferkette Anwendung finden. Dabei wurden die Vereinbarung einer Pönale, von ppm-Zielen⁵, cp bzw. cpk-Werten⁶, und von Gewährleistungsfällen betrachtet.

⁵ *bedeutet parts per million – und wird als Qualitätskennzahl verwendet. Hochgerechnet auf eine Million Teile, dürfen wie viele fehlerhaft sein?*

3FH₀: Einkäufer der OEM's und jene der Zulieferbetriebe treffen in gleichem Ausmaß die folgenden Vereinbarungen. (F7.3)

F7.3 Wie oft werden mit Lieferanten/Kunden die folgenden Vereinbarungen getroffen? a) *nie*, b) *manchmal*, c) *oft*, d) *immer*

- 1) Pönale
- 2) ppm
- 3) cp bzw. cpk.
- 4) Abwicklung von Gewährleistungsfällen

Forschungsfrage 4: Verhalten der Interaktionspartner

Es soll geprüft werden, ob Einkäufer „faktenorientierter“ sind und „weiche Faktoren“ bei ihnen weniger zählen, als bei Verkäufern, bzw. ob Verkäufer „kommunikationsorientierter“ und über „weiche Faktoren zu den harten“ gelangen. Es gilt die Klischees zu prüfen, dass Einkäufer „emotionslose Preisdrücker“ und „Verkäufer faktenlose Selbstdarsteller“ sind.

Hypothese 4A: Selbstdarstellung/Verhandlungstechnik

4AaH₀: Ein- und Verkäufer geben in gleichem Ausmaß an, der Gesprächspartner finde „beim Reden kein Ende“ (F5.2ff) und dass der jeweils andere „zuhört und klärende Fragen stellt“ (F8.1) und „immer wieder die gleichen Argumente bringt, obwohl diese nicht wirklich relevant sind“ (F8.4).

4AaH₁: Verkäufer sind „Dampfplauderer“.

⁶ Qualitätskennzahlen welche über die Fähigkeit eines Prozesses Aufschluss geben

F5.2ff Wie viele Lieferanten/Kunden verhalten sich so?

- findet kein Ende beim Reden 1) *vielen*, 2) *eher vielen*, 3) *eher wenigen*, 4) *wenigen*

F8.1 Die Lieferanten/Kunden hören zu und stellen klärende Fragen

- 1) *oft*, 2) *manchmal*, 3) *selten*, 4) *nie*, 5) *drauf habe ich bisher noch nicht so recht geachtet*

F8.4 Es kommt vor, dass Lieferanten/Kunden immer wieder die gleichen Argumente bringen, obwohl diese gar nicht relevant sind.

- 1) *oft*, 2) *manchmal*, 3) *selten*, 4) *nie*, 5) *drauf habe ich bisher noch nicht so recht geachtet*

4AbH₀: Ein- und Verkäufer geben in gleichem Ausmaß an, der Gesprächspartner stelle „sich selbst dar und nicht sein Unternehmen“. (F5.2cc)

4AbH₁: Verkäufer sind „Selbstdarsteller“, Einkäufer eher an der Sache orientiert.

F5.2cc Wie viele Lieferanten/Kunden verhalten sich so?

stellt sich selbst dar und nicht sein Unternehmen

- 1) *vielen*, 2) *eher vielen*, 3) *eher wenigen*, 4) *wenigen*

4AcH₀: Ein- und Verkäufer geben in gleichem Ausmaß an, der Gesprächspartner sei „sehr auf den Preis fixiert“. (F5.5a-e)

F5.5 Wie oft gewinnen Sie von Lieferanten/Kunden folgenden Eindruck?

- 1) *nie*, 2) *manchmal*, 3) *oft*, 4) *immer*

- a) nur auf den Preis fixiert
- b) haben partnerschaftlichen Vorteil im Auge
- c) Berücksichtigung des gesamten Life Cycle von Verpackung-Warenanlieferung bis hin zu Entsorgung (Lebensdauer, Wirtschaftlichkeit, Arbeitskräfteeinsatz...)
- d) Qualitätsorientiert/Berücksichtigung von Qualitätsthemen
- e) an Fachwissen besonders interessiert

4AdH₀: Ein- und Verkäufer wenden die gleichen Verhandlungstechniken an.
(F8.1-9)

F8.1 Die Lieferanten/Kunden hören zu und stellen klärende Fragen

1) oft, 2) manchmal, 3) selten, 4) nie, 5) drauf habe ich bisher noch nicht so recht geachtet
(F8.1-8.6)

F8.2 Die Lieferanten/Kunden hören zu und stellen klärende Fragen

F8.3 Es kommt vor, dass ein Lieferant/Kunde meine Einwände, Prioritäten und Signale nicht wahr nimmt.

F8.4 Es kommt vor, dass Lieferanten/Kunden immer wieder die gleichen Argumente bringen, obwohl diese gar nicht relevant sind.

F8.5 Lieferanten machen sich zu wenig Gedanken darüber, welchen Zusatznutzen sie mir bieten könnten. /Kunden machen sich zu wenig Gedanken darüber, welchen Zusatznutzen mein Unternehmen ihnen noch bieten könnte.

F8.6 Es kommt vor, dass Lieferanten unaufgefordert weitere Zugeständnisse machen, ohne dass von meinem Unternehmen dafür eine Gegenleistung eingefordert werden würde. /Es kommt vor, dass Kunden so sehr drängen, dass der Verkauf weitere Zugeständnisse machen muss, ohne dass vom Unternehmen des Kunden dafür eine Gegenleistung eingefordert werden kann.

F8.7 Der Preis ist relevant, aber wenn ein Verkäufer geschickte Argumente zur Mehrwertschaffung parat hätte, könnte dieser weiters diskutiert werden./ kann dieser mit den Kunden weiters diskutiert werden.

a) auf jeden Fall, b) eher ja, c) eher nein, d) auf keinen Fall (F8.7-8.8)

F8.8 Bei mir persönlich gibt es keine Kompromisse, meine Bedingungen zählen ohne wenn und aber.

F8.9 Gibt es eine gemeinsame Argumentationslinie unter allen Ein-/Verkäufern bei Ihnen im Unternehmen?

Hypothese 4B: Vergabekriterien

4BH₀: Ein- und Verkäufer halten die gleichen Kriterien für die Vergabe eines Auftrages für relevant. (F9.1a-j)

F9.1 Wenn Sie an die letzten drei größeren Aufträge denken, welche Kriterien waren für die Vergabe ausschlaggebend? Auftrag 1/Auftrag 2/Auftrag 3

- a) Entscheidung der Geschäftsleitung
- b) Single source (nur eine Bezugsquelle gewünscht bzw. Monopol)
- c) Preis
- d) Qualität
- e) Technisches know how
- f) Lieferfähigkeit
- g) Lieferantenbewertung
- h) Serviceleistungen
- i) gute Erfahrungen
- j) Kriterien nicht nachvollziehbar
- k) Sonstiges

Hypothese 4C: Persönliche Beziehungen

Im Literaturteil wurde bereits das Thema der persönlichen Beziehungen ausgiebig erörtert. Die empirische Erforschung erforderte ein besonderes Fingerspitzengefühl. Hierzu waren die explorativen Interviews, allgemeine Gespräche und persönliche Erfahrungen besonders hilfreich.

Schließlich ging es darum herauszufinden, ob Ein- und Verkäufer den Wert persönlicher Beziehungen gleich einschätzen (F10).

F.10 Bringen persönliche Geschäftsbeziehungen Mehrwert?

4CaH₀: Ein- und Verkäufer schätzen den Wert einer persönlichen Geschäftsbeziehung gefühlsmäßig gleich hoch ein (F10.2).

F10.2 Wenn ja, rein gefühlsmäßig wie hoch würden Sie sagen liegt der Mehrwert?
(bei 25/50/75/100%;)

4CbH₀: Ein- und Verkäufer geben gleich häufig an, dass sich aus einer persönlichen Geschäftsbeziehung bestimmte Konstellationen ergeben (F10.3; Kodierung: höhere Werte=öfter).

F10.3 Wie oft ergeben sich folgende Konstellationen aus einer persönlichen Geschäftsbeziehung? (*nie, selten, manchmal, oft, sehr oft, immer*)

- a) Geschäftspartner hört mir besser zu und redet offener
- b) Bekanntheitseben besser ausgeprägt (z.B. Termin bei Sekretär wird einfacher)
- c) Vertrauen in meine Aussage erhöht
- d) Eventuelle Bedarfsdeckung im weiteren Bekanntenkreis
- e) Raschere Bearbeitungszeit meiner Anliegen
- f) Bei Reklamationen, sonstigen Problemen etc. lassen sich Lösungen besser durchsetzen.
- g) Erhalte und gebe nützliche Infos, nebenbei und ohne Zwang

4CcH₀: Persönliche Geschäftsbeziehungen können keine Nachteile bringen. (F10.4)

4CdH₀: Ein- und Verkäufer nehmen in gleichem Ausmaß an, dass persönliche Geschäftsbeziehungen auch Nachteile bringen können. (F10.4)

F10.4 Können persönliche Geschäftsbeziehungen auch Nachteile bringen?

4CeH₀: Videokonferenzen und persönliche Treffen bringen den gleichen Nutzen. (F10.6)

4CfH₀: Ein- und Verkäufer meinen gleich häufig, dass Videokonferenzen und persönliche Treffen den gleichen Nutzen bringen. (F10.6)

F10.6 Bieten Videokonferenzen den gleichen Nutzen wie persönliche Treffen?

Hypothese 4D: Umgang miteinander

4DaH₀: Ein- und Verkäufer gehen vergleichbar miteinander um (F5.2a-k, jeweils Häufigkeit des abgefragten Verhaltens beim Geschäftspartner).

4DaH₁: Verkäufer werden schlechter behandelt, als sie selbst die Einkäufer behandeln.

4DbH₀: Ein- und Verkäufer werden in gleichem Ausmaß herablassend behandelt. (F5.2h, Häufigkeit des abgefragten Verhaltens beim Gesprächspartner)

4DcH₀: Ein- und Verkäufer werden in gleichem Ausmaß unter Zeitdruck gesetzt. (F5.2i, Häufigkeit des abgefragten Verhaltens beim Gesprächspartner)

F5.2 Wie viele Lieferanten/Kunden verhalten sich so?

(viele, eher viele, eher wenige, wenige)

- a) erzählt mir „das Blaue“ vom Himmel
- b) keine Branchenerfahrung
- c) stellt sich selbst dar, und nicht sein Unternehmen
- d) will mir nur rasch etwas ab-/verkaufen und für mögliche Probleme ist er nicht mehr Ansprechpartner
- e) geht auf meine preislichen Vorstellungen nicht ein
- f) findet kein Ende beim Reden
- g) wenn es „knallhart“ nur um das Geschäft geht (absolut null small talk)
- h) Ausspielen von Macht, herablassende Behandlung
- i) Stellt mich unter Zeitdruck
- j) Ausweichendes Verhalten, „diese Entscheidung kann ich nicht ohne meinen Chef treffen...“
- k) wenig Ernsthaftigkeit um mit mir ins Geschäft kommen zu wollen

4DdH₀: In Verhandlungen werden keine Tricks angewendet (F5.3a-m)

4DeH₀: Ein- und Verkäufer setzen in einer Verhandlung im gleichem Ausmaß „Tricks“ ein. (F5.3a-m)

4DfH₀: Verkäufer von tier 1-Betrieben sind gleich vielen Tricks der Einkäufer (von Fahrzeugherstellern=OEM's) ausgesetzt, wie Verkäufer von tier 2-Betrieben oder tier n-Betrieben. (F5.3a-m, Gruppenvergleich Verkäufer tier 1 mit tier 2&tier n)

4DgH₀: Zwischen der Anwendung von „Tricks“ und der Berufserfahrung der befragten Personen besteht kein Zusammenhang. (F5.3a-m)

4DgH₁: „Tricks“ waren früher eher üblich, heute steht sachliches Verhandeln im Vordergrund.

F5.3 Mit welchen Tricks haben Lieferanten schon versucht, Sie um den Finger zu wickeln? /... haben Kunden schon versucht Sie aus der Ruhe zu bringen? (*ja/nein*)

- a) beherrschte Rhetorik
- b) Bagatellisierung von Einwänden
- c) Charme/Humor
- d) Mitleidsmasche
- e) Ausweichmanöver während der Verhandlungsführung
- f) Unterbrechungen (z.B. Sekretärin wurde angewiesen zu stören etc.)
- g) Unangekündigtes Auftreten im Team
- h) Unangemessen hohe Geschenke/persönliche Aufmerksamkeiten
- i) Zuweisung eines minderwertigeren Sitzplatzes
- j) Ungünstige Sichtverhältnisse, Sonneneinstrahlung etc.
- k) Manipulation von Datenmaterial/Grafiken/Kennzahlen...
- l) Bluff mit letztem Angebot
- m) Angriff gegen meine Person
- n) sonstiges

4DhH₀: Das Auftreten bestimmter Verhaltensweisen des Geschäftspartners (weiche Faktoren) führt bei Ein- und Verkäufern nicht zu unterschiedlich (überdurchschnittlichem) Engagement. (F5.4a-g)

F5.4 Durch welches Verhalten des Geschäftspartners bzw. sonstiges fühlen sie sich besonders motiviert überdurchschnittliches Engagement zu zeigen?

(motiviert sehr/ motiviert/ kein Einfluss)

- a) sympathischer Geschäftspartner auf meiner Wellenlänge
- b) an partnerschaftlicher Lösung orientiert
- c) Ernsthaftigkeit mit mir ins Geschäft kommen zu wollen
- d) Druck von meinem Chef/Druck von Produktion
- e) Wertschätzung gegenüber meinem Unternehmen und meiner Person
- f) Entgegenkommen/Flexibilität bei dem einen oder anderen Problem (Termine, ...)
- g) Preislich interessant
- h) sonstiges

4DiH₀: Ein- und Verkäufer wissen im gleichen Ausmaß über Preise (im eigenen Unternehmen) Bescheid. (F7.2)

F7.2 Tendenziell weiß ich über die Herstellungskosten (Kalkulationswerte Endprodukt) in meinem Unternehmen und in weiterer Folge den Endverkaufspreis/die Einkaufspreise bescheid.

4DjH₀: Ein- und Verkäufer bereiten sich gleich systematisch auf ein Gespräch vor. (F6.1a-g)

F6.1 Wie bereiten Sie sich auf das Gespräch vor? *(nie, manchmal, oft, immer)*

- a) Checkliste/Formular
- b) Erstellung einer Liste mit abzuarbeitenden Aktivitäten (to do list)
- c) Marktbeobachtung
- d) Recherche Historie der Geschäftsbeziehung
- e) Anfertigung einer Präsentation
- f) Vorbereitung nicht erforderlich (z.B. Erstinformationsgespräch etc.)
- g) Bereite mich nicht eigens vor

Forschungsfrage 5: Gegenüberstellung der Strukturen in Einkauf - Verkauf

Um die Erkenntnisse aus dem Vergleich der beiden Gruppen aus Ein- und Verkauf abzurunden, und klare Aussagen treffen zu können, erfolgt noch eine unternehmensinterne Gegenüberstellung dieser beiden Bereiche. Denn unternehmensübergreifend treffen Ein- und Verkäufer aufeinander, doch wie sieht diese Zusammenarbeit im Unternehmen selbst aus, bzw. welche Erkenntnisse über die Unterschiede dieser beiden Gruppen können noch gewonnen werden? Diese Fragen werden in diesem Abschnitt beantwortet.

Dazu wird durchleuchtet ob in der Automobilindustrie überhaupt beide Gruppen an einem Standort anzutreffen sind, inwiefern Informationsaustausch statt findet, wie es um den Stellenwert der jeweiligen Gruppe steht, inwiefern Weiterbildungsinvestitionen innerhalb der Gruppen getätigt werden und ob sich Einkäufer vorstellen könnten in die Gruppe der Verkäufer zu wechseln und vice versa.

5aH₀: Zwischen Ein- und Verkauf erfolgt kein fachlicher Austausch. (F11.1)

F11.1 Erfolgt tendenziell fachlicher Austausch zwischen Ein- und Verkauf? (*ja/nein*)

5bH₀: Ein- und Verkäufer nehmen den fachlichen Austausch zwischen Ein- und Verkauf in gleichem Ausmaß wahr. (F11.1)

Bezüglich des Stellenwertes im Unternehmen von Ein- und Verkauf interessierte die Frage, welche der beiden Gruppen mehr zum Erfolg eines Unternehmens beitragen könnte.

5cH₀: Ein- und Verkäufer können aus Sicht der Befragten in gleichem Ausmaß zum Erfolg des Unternehmens beitragen. (F11.5)

5cH₁: Ein- und Verkäufer sind der Meinung, dass jeweils der eigene Bereich mehr zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann.

F11.5 Wer kann mehr zum Erfolg eines Unternehmens beitragen, der Einkauf oder der Verkauf? 1) *Einkauf*, 2) *Verkauf*

Bei dieser Fragestellung wurde auf die Option „beide“ bewusst verzichtet. Viele der Probanden wählten jedoch diese Option von sich aus.

5dH₀: Der Mitarbeiteranteil in Ein- und Verkauf (in Relation zur Mitarbeiteranzahl im Unternehmen) ist gleich hoch.

5eH₀: Der Anteil an Mitarbeiterinnen ist im Ein- und Verkauf gleich hoch (Geschlecht der Befragten).

5fH₀: Die Schulungen von Ein- und Verkäufern sind den gleichen Bereichen zurechenbar. (F11.6)

5gH₀: Ein- und Verkäufer nehmen gleich häufig an Schulungen teil. (F11.6)

F11.6 In welchen Bereichen wurde in Ihre Weiterbildung investiert? (*ja, nein*)

- a) Sprachkurse
- b) Vertragsrecht
- c) Kommunikation
- d) Logistik
- e) Rhetorik
- f) Verhandlungstechnik
- g) Psychologie
- h) Konfliktmanagement
- i) Projektmanagement
- j) Team/Gruppendynamik
- k) Produktschulung

5hH₀: Ein- und Verkäufer wollen nicht in den jeweils anderen Bereich wechseln. (F11.8)

5iH₀: Ein- und Verkäufer wollen gleich häufig in den jeweils anderen Bereich wechseln. (F11.8)

5iH₁: Verkäufer sind stärker mit ihrem Job „verbunden“, Einkäufer können sich eher vorstellen, im anderen Bereich zu arbeiten.

F11.8 Könnten Sie sich vorstellen vom Einkauf in den Verkauf/ vom Verkauf in den Einkauf zu wechseln? (*warum ja?, warum nein?*)

5jH₀: Die Synergien zwischen Ein- und Verkäufern werden unternehmensintern nicht genutzt (F11.2, 11.3, 11.4).

5kH₀: Die Synergien zwischen Ein- und Verkäufern werden aus Ein- und Verkäufersicht in gleichem Ausmaß unternehmensintern genutzt.

F11.2 Wissen Sie generell darüber Bescheid, wie die Einkäufer/Verkäufer bei Ihnen im Haus am Markt agieren? (z.B. welche Argumente werden verwendet/Anforderungen des Kunden bzw. Lieferanten/Abwicklungsschwierigkeiten...)

Diese Frage ist bewusst als „wie-Frage“ formuliert, um zu konkreten Antworten zu gelangen. Nachdem es weniger üblich ist, den Einkäufer über den Absatzmarkt, und den Verkäufer über den Beschaffungsmarkt zu befragen, wurden interessante Ergebnisse erwartet.

F11.3 Wie kommen Sie zu Informationen über den Beschaffungsmarkt? (Trends/Produktentwicklungen...)/Wie kommen Sie zu Informationen über den Absatzmarkt? (Trends/Kundenforderungen/Produktentwicklungen...)

F11.4 Sie haben mit Lieferanten/Kunden zu tun, und wissen wie Sie mit diesen professionell umgehen, die Verkäufer/Einkäufer haben mit Kunden/Lieferanten zu tun, und wissen wie sie mit diesen professionell umgehen...

Warum gibt es hierzu in punkto Verhandlungstechnik, Psychologie, Einkaufs-Verkaufspraktiken etc. keine gemeinsamen Seminare bzw. informellen Austausch?

a) das stand noch nie zur Diskussion

- b) weil der Einkauf einkauft und der Verkauf verkauft; das ist etwas anderes
- c) Einkauf und Verkauf besprechen regelmäßig gemeinsam wie mit „schwierigen“ Kunden bzw. Lieferanten am besten umgegangen werden kann, und geben sich gegenseitig Tipps

Von besonders hohem Interesse wäre im Rahmen der Gegenüberstellung der beiden Gruppen eine Antwort auf die Frage gewesen, wie es um die Entlohnung innerhalb der beiden Gruppen steht. Diese Frage wurde jedoch bewusst nicht gestellt, weil sie doch als zu persönlich erachtet wurde und es zu diesem Thema in der Regel Geheimhaltungsvereinbarungen gibt. Es liegt jedoch die Vermutung nahe, dass die Entlohnung innerhalb der Gruppe der Verkäufer deutlich höher ausfällt.

Die Analyse der Forschungsfragen 1 bis 5 trägt zu einer sehr detaillierten und umfassenden Beantwortung der zentralen Fragestellung:

Inwiefern wirken weiche Faktoren bei der Interaktion zwischen Ein- und Verkäufern in der Automobilindustrie? bei, sodass aussagekräftige Ergebnisse möglich werden können.

3.5 Statistische Auswertung und Ergebnisdarstellung

Alle durchgeführten Analysen erfolgten mit dem Programm SPSS 17.0. Als Fehler 1. Ordnung (α -Fehler) wurde ein p von 5% festgesetzt. Signifikante Ergebnisse (mit einem $p \leq 0,05$ werden in Tabellen kursiv dargestellt).

Im Rahmen der Datenauswertung kamen folgende statistische Verfahren zur Anwendung: t-Test für unabhängige Stichproben (zur Prüfung von Mittelwertsunterschieden zwischen zwei unabhängigen Studiengruppen bei intervallskalierten Daten [inkl. Levene's Test zur Prüfung der Voraussetzung der Homogenität der Varianzen]), t-Test für abhängige Stichproben (zur Prüfung von Mittelwertsunterschieden zwischen abhängigen Studiengruppen bei intervallskalierten Daten), multivariate Varianzanalyse (zur simultanen Prüfung von Mittelwertsunterschieden in mehreren intervallskalierten Variablen zwischen unabhängigen Studiengruppen [Testkennwert: Wilk's λ , inkl. Box-M-Test zur Prüfung der Voraussetzung der Homogenität der Varianzen und Kovarianzen]), U-Test zur Prüfung von Mittelwertsunterschieden zwischen zwei unabhängigen Studiengruppen bei rangskalierten Daten. Darüber hinaus wurden relative Häufigkeiten (Prozentwerte) eruiert; bei kategorialen Daten erfolgte der Vergleich der Häufigkeiten der einzelnen Antwortkategorien zwischen relevanten Teilstichproben mittels χ^2 -Tests. Eine ausführliche deskriptiv-qualitative Betrachtung der Daten unterstützt die Interpretation der inferenzstatistischen Verfahren.

Es erfolgte eine farbliche Kennzeichnung ob eine Hypothese beibehalten oder verworfen wurde. Blaue Umrandungen in vollen Linien weisen auf eine Beibehaltung hin, rote Doppel-Linien auf ein Verwerfen.

Forschungsfrage 1: Wirkung weicher Faktoren

Hypothese 1A: Vorhandensein weicher Faktoren

1AH₀: Weiche Faktoren werden nicht als relevant genannt.

Die simultane Analyse aller erhobenen Faktoren ist aufgrund des unterschiedlichen Skalenniveaus (dichotom, mehrkategorial, intervallskaliert) nicht möglich. In den Analysen zu den Punkten 2, 3, 4 und 5 zeigen sich jedoch eine Reihe von „weichen Faktoren“ als bedeutsam (vgl. dort). Zusammenfassend können folgende „weiche Faktoren“ als relevant bezeichnet werden:

- Einfluss von Geschäftsräumlichkeiten auf die wahrgenommene Leistungsfähigkeit (sowohl bei teuren, als auch bei einfachen),
- Vorliebe für einen Sitzplatz nach farbigem Hintergrund,
- Wirkung des Firmenfahrzeugs auf die Wahrnehmung des Geschäftspartners (sowohl bei billigem, als auch bei teurem Pkw),
- Annahme, dass das eigene Firmenfahrzeug Wirkung auf die Wahrnehmung der eigenen Person durch den Geschäftspartner hat (sowohl bei billigem, als auch bei teurem Pkw),
- Vorliebe für „Businesslook“ bei Geschäftspartner,
- Vorliebe für „Businesslook“ bei eigener Kleidung,
- Persönliche Beziehungen zwischen Geschäftspartnern bringen Vorteile,
- Persönliche Beziehungen zwischen Geschäftspartnern bringen auch Nachteile,
- Videokonferenzen sind weniger nützlich als persönliche Treffen,
- Verhandlungstricks werden (sowohl von Ein- als auch von Verkäufern) angewendet,
- Verhaltensweisen des Gesprächspartners können positiven Einfluss auf die eigene Motivation haben.

Die Nullhypothese 1A kann somit verworfen werden.

Hypothese 1B: Wirkung „weicher Faktoren“ auf Ein- und Verkäufer

1BH₀: Ein- und Verkäufer nennen weiche Faktoren in gleichem Ausmaß als relevant.

Auch hier sei auf die zahlreichen (signifikanten) Unterschiede zwischen den beiden Gruppen verwiesen, die sich in den noch folgenden Analysen zeigten. Die beiden Gruppen, d.s. Einkäufer und Verkäufer, unterscheiden sich insgesamt in der Einstellung zum Erscheinungsbild (Firmengebäude, Firmenwagen, Kleidung), Kultur der Geschäftsbeziehung, Verhalten (Selbstdarstellung/Verhandlungstechnik, Vergabekriterien, Persönliche Beziehungen, Umgang miteinander) und in den Strukturen der jeweiligen Abteilungen deutlich voneinander. Die Prüfung zugrundeliegender Typen (unabhängig vom Arbeitsgebiet) war aufgrund der unterschiedlichen Datenqualität (siehe oben) nicht möglich. Betrachtet man jedoch die zahlreichen aufgefundenen Gruppenunterschiede zwischen Ein- und Verkäufern, so scheint das Vorhandensein von Subgruppen unabhängig von der Tätigkeit nicht plausibel.

Zusammenfassend können folgende Gruppenunterschiede genannt werden:

- Negativere Bewertung von „modernen, teuren Geschäftsräumlichkeiten“ durch Verkäufer,
- Negativere Bewertung von „einfachen, altmodischen Geschäftsräumlichkeiten“ durch Verkäufer,
- Wirkung eines billigen Firmenwagens (für Verkäufer wichtiger),
- Wirkung eines teuren Firmenwagens (für Verkäufer wichtiger),
- Unterschiedliche Gesprächsorientierung (Verkäufer sind mehr an partnerschaftlichem Vorteil und gesamtem life cycle orientiert, Einkäufer sind mehr an Preis, Qualität und Fachwissen orientiert),
- Ein- und Verkäufer wenden unterschiedliche Verhandlungstechniken an,
- Der „Wert“ einer persönlichen Beziehung wird von Verkäufern höher eingeschätzt,

- Verkäufer fühlen sich von Einkäufern schlechter behandelt als umgekehrt,
- Verkäufer wenden eher „angenehme Verhandlungstricks“ an (Geschenke, Charme/Humor), Einkäufer greifen eher auf „unangenehme Verhandlungstricks“ zurück (minderwertigerer Sitzplatz, unangekündigtes Auftreten im Team).

Ein- und Verkäufer können zu Recht als zwei unterschiedliche Gruppen betrachtet werden. Die Nullhypothese 1B kann verworfen werden.

Forschungsfrage 2: Erscheinungsbild des Verhandlungspartners

Hierbei wurde die Frage beantwortet, ob Aspekte des Erscheinungsbildes des Verhandlungspartners wie Gebäude, Kleidung, Wagen von den Befragten als relevant erachtet wurden, und inwiefern diese Wirkung erzeugten.

Hypothese 2A: Firmengebäude

An Ein- und Verkäufer werden die gleichen Anforderungen bzgl. Firmengebäude gestellt.

2AaH₀: Ein- und Verkäufer geben in gleichem Ausmaß an, dass es einen Zusammenhang zwischen Geschäftsräumlichkeiten und Leistungsfähigkeit des Geschäftspartners gibt. (F1.1)

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die deskriptiven Kennwerte der Fragen F1.1-F1.4, sowie F1.6-F1.7. Zur Prüfung der Nullhypothese 2Aa wurden Ein- und Verkäufer mittels t-Test für unabhängige Stichproben verglichen. Der Levene's Test (zur Prüfung der Homogenität der Varianzen) ist mit $p=,203$ nicht signifikant, die Ergebnisse für „gleiche Varianzen“ können daher interpretiert werden. Der t-Test ist mit $p=,943$ nicht signifikant, die Mittelwerte für die Teilgruppen mit 2,45 bzw. 2,47 sehr ähnlich. D.h. die H₀ 2Aa kann beibehalten werden: Ein- und Verkäufer sehen in gleichem Ausmaß einen Zusammenhang zwischen Geschäftsräumlichkeiten und Leistungsfähigkeit.

Der mittlere Wert von $\approx 2,5$ (1: auf keinen Fall, 4: auf jeden Fall) liegt genau in der Mitte (2,5) zwischen „auf keinen Fall Zusammenhang“ und „auf jeden Fall Zusammenhang“. Immerhin geben 46,1% der Befragten an, dass es einen solchen Zusammenhang „eher“ oder „auf jeden Fall“ gibt, der Einfluss des weichen Faktors „Einfluss der Geschäftsräumlichkeiten auf wahrgenommene Leistungsfähigkeit“ zeigt sich damit.

Tabelle 3: Geschäftsräumlichkeiten: Stichprobenumfang (n), Minimum, Maximum, Mittelwert (MW), Standardabweichung (s) bzw. %-Werte für die Fragen F1, Gesamtsichprobe, Ein-/Verkäufer.

Geschäftsräumlichkeiten (F1)	Gesamtstichprobe					Einkäufer					Verkäufer				
	n	Minimum	Maximum	MW	s	n	Minimum	Maximum	MW	s	n	Min	Max	MW	s
F1.1 prestigeorientierte Geschäftsräumlichkeiten und Leistungsfähigkeit	65	1	4	2,5	0,79	33	1	4	2,5	0,87	32	1	4	2,5	0,72
F1.2a moderne Geschäfts- und F&E	63	2	4	2,7	0,68	30	2	4	2,6	0,62	33	2	4	2,8	0,71
F1.2b moderne teure Geschäfts- und technisches know how	64	1	4	2,8	0,69	31	2	4	2,7	0,64	33	1	4	2,8	0,74
F1.2c moderne teure Geschäfts- und gute innerbetriebliche Struktur	63	1	4	2,5	0,74	30	1	4	2,6	0,67	33	1	4	2,4	0,78
F1.2d moderne teure Geschäfts- und finanz. Leistungsfähigkeit	66	1	4	2,1	0,81	33	1	4	2,2	0,77	33	1	4	2,0	0,85
F1.2e moderne teure Geschäfts- und gute Arbeitsbedingungen	63	1	4	2,1	0,66	30	1	4	2,2	0,71	33	1	4	2,1	0,61
F1.2f Verschwendung von Ressourcen	63	1	4	2,8	0,77	30	1	4	2,6	0,82	33	2	4	3,1	0,63
F1.3a einfache und altmodische Geschäfts- und wenig F&E	63	1	4	2,9	0,75	30	1	4	2,7	0,76	33	2	4	3,1	0,70
F1.3b einfache und altmodische Geschäfts- und mangelndes technisches know how	64	2	4	3,1	0,61	31	2	4	3,0	0,58	33	2	4	3,1	0,65
F1.3c einfache und altmodische Geschäfts- und schlechte innerbetriebliche Struktur	64	1	4	2,8	0,69	31	1	4	2,9	0,67	33	2	4	2,8	0,71
F1.3d einfache und altmodische Geschäfts- und wenig fin. Leistungsf.	65	1	4	2,5	0,87	32	1	4	2,3	0,77	33	1	4	2,7	0,91
F1.3e einfache und altmodische Geschäfts- und schlechte Arbeitsbedingungen	64	1	4	2,5	0,76	32	1	4	2,4	0,76	32	1	4	2,5	0,76
F1.3f finanzielle Mittel werden in Produkt investiert	64	1	4	2,6	0,71	32	1	4	2,4	0,67	32	1	4	2,7	0,73

	n	n/% A	n/% B	n/% keine Kompetenz bzw. weder noch	n	n/% A	n/% B	n/% keine Kompetenz bzw. weder noch	n	n/% A	n/% B	n/% keine Kompetenz bzw. weder noch
F1.4 Bilder - Kompetenz	67	13,4	53,8	32,8	33	12,1	51,6	36,4	34	14,7	55,9	29,4
F1.6 Bilder - Platz	67	17,9	62,7	19,4	33	15,1	63,6	21,2	34	20,6	61,8	17,6
F1.7 Duftstoffe	67	1,5	98,5		33	0	100		34	2,9	97,1	

Die folgenden Kommentare unterstreichen zusätzlich die Beibehaltung der Hypothese 2AaH₀.

Kommentare aus dem Verkauf:

Die Besprechungen finden in Meetingräumen und zum Teil in Büros mit 4-5 Leuten statt.

Zusammenhang – „Jein“, Preiskampf in der Branche, „schleissige“ Unternehmen kommen auch zum Zug, etablierte Unternehmen legen mehr Wert auf Aussehensmerkmale;

Professionalität liegt in der Produktion und nicht in den Geschäftsräumlichkeiten.

An unserem Standort sind wir sehr prestige-orientiert und unsere Besprechungen finden in einer alten Villa statt.

Meist bedeutet das auch bessere Voraussetzungen technischer Natur. Beispielsweise sind die Niederlassungen der Importeure im Truckbereich prestigeorientiert und wirken sehr vertrauenswürdig.

Das drückt Selbstverständnis aus und eine ordentliche/„gescheite“ Firma schaut auch darauf.

Ein OEM in Ungarn agiert sehr professionell, aber dort sieht es furchtbar aus!

Hersteller von Premiummarken schaffen Ambiente weil Endkunden sich den Wagen dort selbst abholen.

Kommentare aus dem Einkauf:

Äußerer Schein, wenn ich ein Produkt gut vermarkten möchte ist auch das „Drumherum“ wichtig. Das muss ich entsprechend signalisieren .z.B Ferrari hätte eine „Holzhütte“ als Standort – nein, das wäre sicher nicht möglich! Die Frage ist, ob es sich ein Unternehmen leisten kann;

Monopolisten neigen zu prunkvollen Bauten.

Ich habe unterschiedliche Erfahrungen gemacht: Ein Lieferant hatte ein Top-Besprechungszimmer, hat aber einfachste Bearbeitung nicht auf die Reihe gebracht/Fälschungen etc.; Eine andere kleinere Firma hatte Top-Kompetenz und schlechte Ausstattung; Osteuropa: Toppräsentation und nichts dahinter; China: Null-Präsentation - am besten "Augen zu" bei Werksbesichtigung - kommt aber oft Top-qualität heraus.

z.B. Mechaniklieferanten Investition in tolle Anlagen

Demzufolge kann gesagt werden, dass es relevant ist wie sich ein Unternehmen präsentiert. Jedoch wird es heikel, wenn der Schein der guten Ausstattung trügt, weil ein nettes Ambiente zu einer höheren Erwartungshaltung führt.

Auch lernen Ein- und Verkäufer aus widersprüchlichen Erfahrungen, Aussehensmerkmale als weniger wesentlich zu erachten.

2AbH₀: Bei der Einschätzung, welche Bedeutung „moderne teure Geschäftsräumlichkeiten“ haben zeigen sich keine Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern. (F1.2)

Um zu klären, ob die Berechnung einer multivariaten Varianzanalyse möglich ist, wurde zunächst die Homogenität der Varianzen und Kovarianzen (mittels Box-M-Test) geprüft. Da dieser mit $p=,265$ (Wilk's λ) nicht signifikant ist, können die Ergebnisse der Varianzanalyse interpretiert werden. Betrachtet man alle Variablen der Auswirkungen moderner teurer Geschäftsräumlichkeiten gleichzeitig (F2a-F2f), so zeigen sich signifikant Unterschiede ($p=,009$) zwischen Ein- und Verkäufern.

Ressourcenverschwendung (F2f; $p=,021$), signifikante Unterschiede feststellen, wobei Verkäufer höhere Werte erzielen (Abbildung 7; Skala: 1-4, hohe Werte bedeuten hohe Leistungsfähigkeit).

D.h. die Nullhypothese 2Ab kann verworfen werden: Während Verkäufer stärkeren F&E-Umfang und mehr Ressourcenverschwendung annehmen, gehen Einkäufer von besseren innerbetrieblichen Strukturen und höherer finanzieller Leistungsfähigkeit aus.

Ein Einfluss der Einschätzung „moderner teurer Geschäftsräumlichkeiten“ auf die abgefragten Aspekte ist damit anzunehmen.

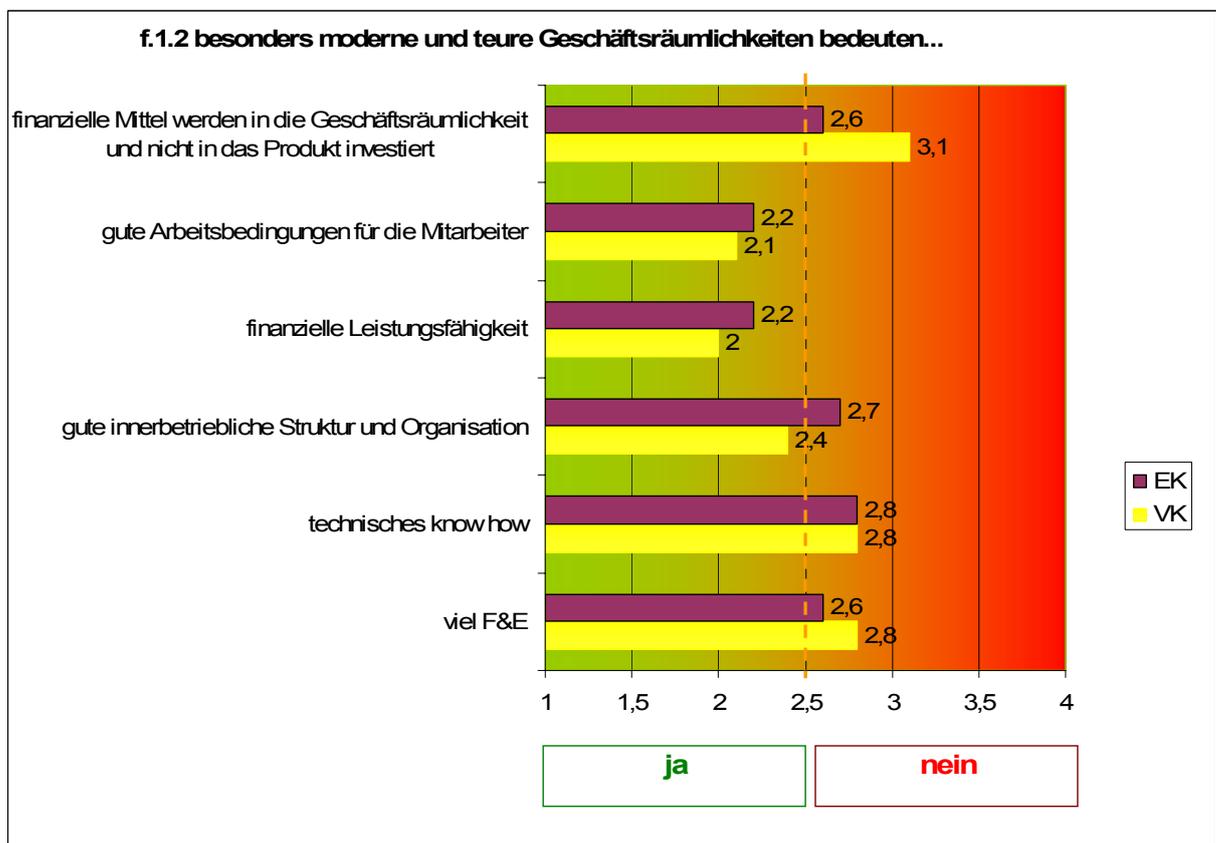


Abbildung 7: Moderne Geschäftsräumlichkeiten bedeuten..., Mittelwerte, Ein-/Verkäufer (F1.2a-f)

Dazu gab es die folgenden Kommentare aus dem Verkauf:

Unser eigenes Gebäude ist auch nicht toll, aber finanzielle Mittel sind vorhanden. ad gute Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter) meist haben gut ausgestatte Unternehmen mehr Kommunikationsräumlichkeiten, mehr Licht...

Familienunternehmen sparen eher, „hocken“ am Geld; es gibt solche und solche; Es hat schon gegeben, dass ein Unternehmen eine Top-Ausstattung hatte und nach 4 Jahren in Konkurs war - bei kleinen jungen Unternehmen ist das gefährlich; große OEM's müssen investieren, weil entsprechendes Auftreten gegenüber Kunden und Lieferanten erforderlich ist.

OEM's sparen! - nicht einmal mehr ein Glas Wasser bekommt man bei wichtigen Verhandlungen (Organisation Verpflegung beim OEM kompliziert, weil kein Personal mehr dazu vorhanden ist).

Mehr Vertrauen wenn es besser aussieht, als altertümlich; habe Erfahrungen gemacht, dass in schlecht ausgestatteten Werkstätten nur das Notwendigste repariert wird, wichtige Werkzeuge fehlen...

Bei den OEM's sind die Aktionäre die Kunden - müssen "gut da stehen" deshalb Investitionen getätigt.

Teilweise ist eine gute Ausstattung Standard bei OEM's /bei anderen auch sehr schön

Trendentwicklung, Investition in Räumlichkeiten; früher kleine „Kammerl“ 90iger Jahre als die Computertechnik noch am Anfang stand. Wenn Unternehmen in diese Richtung investieren, dann gibt es auch Exponate - Ausstellungsstücke etc.

Die folgenden Kommentare kamen aus dem Einkauf:

abhängig von commodity und Region: z.B Polen-Top Räumlichkeiten, aber Fabrik furchtbar; Resteuropa stimmig;

das bedeutet viel Forschung und Entwicklung wenn Maschinenbezogen, nur aufgrund des Meeting-rooms - nein;

Auch hier unterstreichen die qualitativen Kommentare die Verwerfung der Hypothese 2Ab. Auch gibt es weit mehr Kommentare aus dem Verkauf als dem Einkauf.

2AcH₀: Bei der Einschätzung, welche Bedeutung „sehr einfache und wirklich altmodische Geschäftsräumlichkeiten“ haben, zeigen sich keine Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern. (F1.3)

Auch hier ist der Box-M-Test mit $p=,081$ nicht signifikant, die multivariate Prüfung der Mittelwertsunterschiede mittels Varianzanalyse damit zulässig. Betrachtet man alle Variablen gleichzeitig, so zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern (Wilk's λ , $p=,033$). Die univariate Betrachtung bringt keine Signifikanzen (Skala: 1-4, hohe Werte stehen für hohe Zustimmung).

D.h. die H₀ 2ac kann verworfen werden: Ein- und Verkäufer schätzen die Wirkung „sehr einfacher und wirklich altmodischer Geschäftsräumlichkeiten“ unterschiedlich ein (siehe Tabelle 3 und Abbildung 8). Verkäufer zeigen bei „einfache und wirklich altmodische Geschäftsräumlichkeiten“ höhere Werte bei „weniger F&E“, „weniger finanzielle Leistungsfähigkeit“ und „Investition in Produkt“.

Die Mittelwerte liegen zwischen 2,3 und 3,1 (höchste Werte: mangelndes technisches Know-How und wenig F&E, schlechte innerbetriebliche Struktur), d.h. ein Einfluss der Einschätzung „einfacher und wirklich altmodischer Geschäftsräumlichkeiten“ auf die abgefragten Aspekte ist anzunehmen.

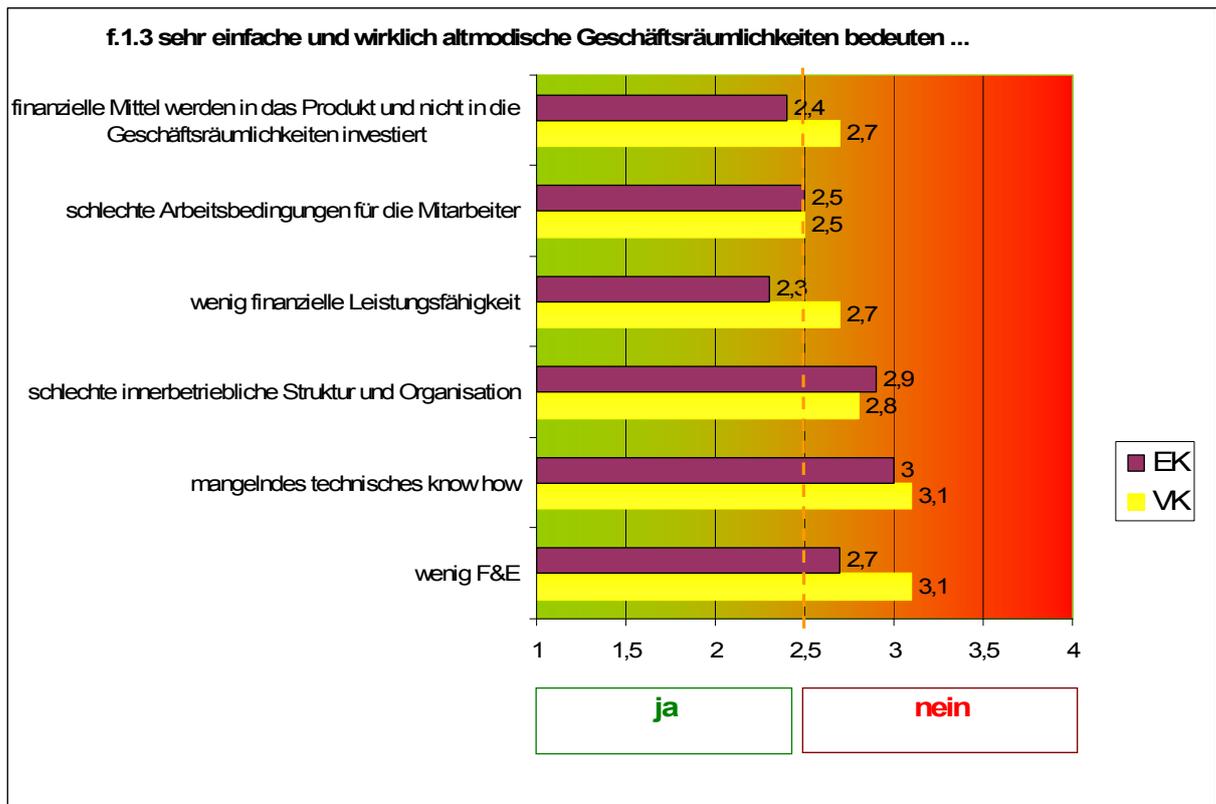


Abbildung 8: Altmodische Geschäftsräumlichkeiten bedeuten ..., Mittelwerte, Ein-/Verkäufer (F1.3a-f).

Die folgenden Kommentare kamen aus dem Verkauf:

"understatement" eventuell historisch gewachsen; wird als unwichtig angesehen; ad F&E) gibt auch alte die viel tun; Fassade nicht immer entscheidend, abhängig von Entscheidungsträger was mit Geld macht, ad finanzielle Mittel werden in das Produkt investiert) auch Konzern kann Mittel abziehen; erste Einschätzung dass kompetenter ist, wenn Gebäude sehr schön, aber erfahrungsgemäß wird auch oft nicht bestätigt! F&E kostet Geld, wenn Geld für Räumlichkeiten da, dann auch Geld für F&E da; ad finanzielle Mittel werden in das Produkt investiert) könnte man annehmen, dass Geld in Produkt investiert wird oder es ist überhaupt kein Geld da; gewisser Standard muss sein

gibt's eher nicht

*Schmutz Unordnung negativ, sparen mit Hintergrund der Notwendigkeit ja;
Arbeitsmittel in Ordnung und ergonomisch ok, aber low cost auch ok;
speziell alte Unternehmen in privaten Händen, Generation schöpft ab, Mitarbeiter
sehr vernachlässigt, nächste Generation hat es dann schwer;
z.B. ein bestimmter OEM - überhaupt kein schöner Eingangsbereich*

Die folgenden Kommentare kamen aus dem Einkauf:

eher im Osten anzutreffen

*sehr gute Erfahrungen mit Schweizer Lieferant gemacht, Räumlichkeiten waren
aber sehr einfach!*

Auch zu diesem Punkt gab es wieder deutlich mehr Kommentare aus dem Bereich der Verkäufer und auch die Inhalte der Aussagen bekräftigen, dass die Hypothese zu verwerfen ist.

2AdH₀: Bei der Einschätzung, welches von zwei (bildlich dargestellten) Geschäftsgebäuden auf einen „kompetenteren Geschäftspartner“ schließen lässt, zeigen sich keine Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern. (F1.4)

Die Prüfung der Antwortverteilung bei Ein- und Verkäufern mittel Kreuztabelle und χ^2 -Test (nach Pearson) ergab mit $p=,917$ kein signifikantes Ergebnis. Die Nullhypothese 2Ad kann beibehalten werden: Ein- und Verkäufer zeigen die gleichen Vorlieben für die dargebotenen Bilder.

Deskriptiv ist festzuhalten, dass nur 33% aller Befragten (36% der Einkäufer und 29% der Verkäufer) angaben, sie würden auf den Bildern „keine Kompetenz“ wahrnehmen (vgl. Tabelle 4). Auch hier zeigt sich somit die Wirkung des weichen Faktors.

Tabelle 4: Häufigkeiten (n) und % der Alternativen A und B bei Frage F4 bei Ein-/Verkäufern

		Einkauf/Verkauf		Gesamt	Einkauf/Verkauf		Gesamt
		Einkauf n	Verkauf n	n	Verkauf %	Einkauf %	Einkauf %
F1.4 Kompetenterer Geschäftspartner	keine Kompetenz	12	10	22	36	29	33
	eher A	4	5	9	12	15	13
	eher B	15	16	31	45	47	46
	auf jeden Fall B	2	3	5	6	3	7
Gesamt		33	34	67			

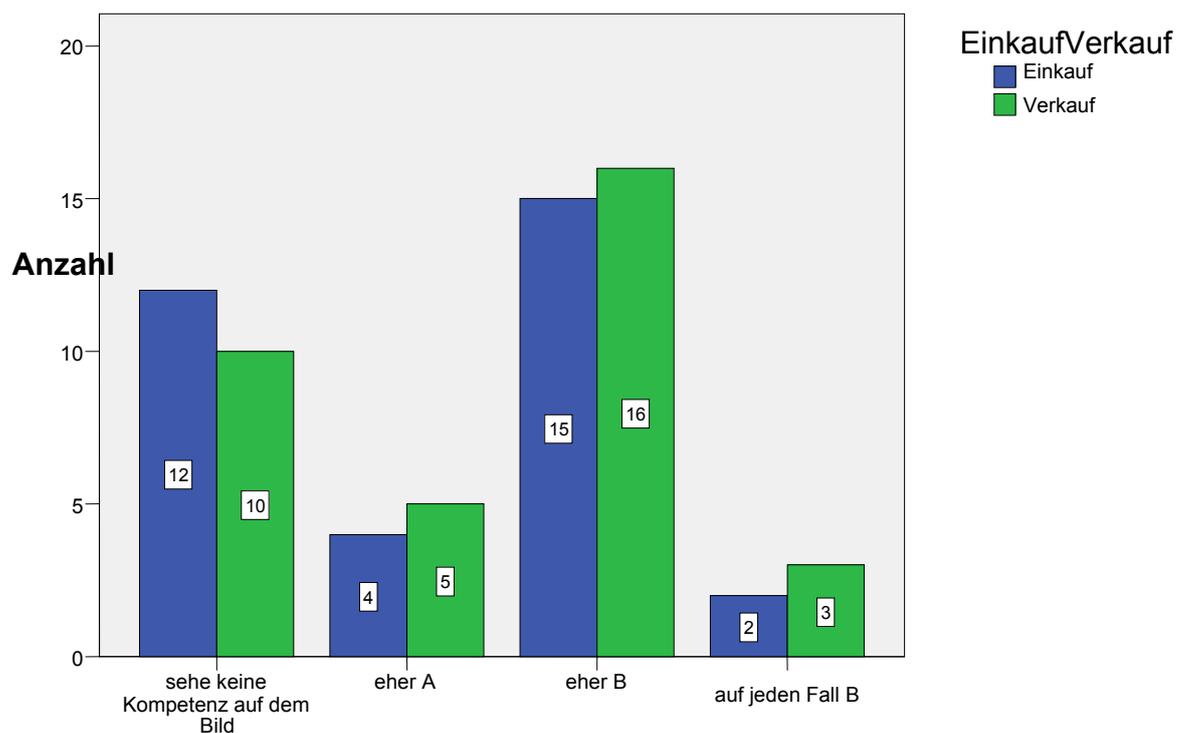


Abbildung 9: F1.4 Kompetenterer Geschäftspartner (2 visuelle Vorlagen Gebäude). % Ein-/Verkäufer

F.1.4 Kommentare aus dem VK

auch oft Bild A Top-know how; Theoretiker = Zentraleinkäufer sitzen bei B und Umsetzer in A;

B ist das headquater und A das Werk 2km entfernt...

B sieht sachlicher aus

gibt Unternehmen mit sehr schlechten Geschäftsräumlichkeiten und sehr hohem know how; und andere mit Top-Ausstattung und kurz vor dem Konkurs...

hochtrabende Gebäude nicht wichtig für Kompetenz; viele Top-Gebäude mit wenig Kompetenz;

Innovation bedeutet Investition;

F.1.4 Kommentare aus dem EK

Architektur ist beurteilbar;

gibt Unternehmen, viel Schall und Rauch, aber die Leute haben keine Ahnung; wenn Bild A- zeichnungsgebundene Dreh- und Frästeile i.O., Sensoren eher B höhere Kompetenz;

Bei Lieferanten sind „protzige“ schwieriger hand zu haben; kleinere einfachere besser weil mehr power ausgeübt werden kann - sind auch flexibler, mehr Einflussnahme möglich;

„Großer“ diktiert uns den Preis, bei kleineren Unternehmen können wir bestimmen; kleineres Unternehmen hat 99% der Produkte die wir brauchen

Die qualitativen Aussagen unterstreichen das quantitative Ergebnis. Ein anderer interessanter Aspekt hierbei ist, dass es nicht immer zum Vorteil der Unternehmen sein muss, wenn sie ihren Kunden ein hochmodernes Gebäude bieten möchten, weil sie dann als Lieferant als „mächtiger“ wahrgenommen werden.

2AeH₀: Bei der Entscheidung zwischen zwei bildlich dargestellten Sitzgelegenheiten für Verhandlungen (rote bzw. blaue Hintergrundfarbe) zeigen sich keine Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufer. (F1.6)

Die Prüfung der Antwortverteilung bei Ein- und Verkäufern mittels Kreuztabelle und χ^2 -Test (nach Pearson) ergab mit $p=,821$ kein signifikantes Ergebnis. Die Nullhypothese 2Ae kann beibehalten werden: Ein- und Verkäufer zeigen die gleichen Vorlieben für die dargebotenen Bilder ins Besondere auf „lieber Platz nehmen“.

Deskriptiv zeigt sich, dass nur 19% aller Befragten (21% der Verkäufer und 18% der Einkäufer) angaben, es wäre ihnen „völlig egal“, wo sie Platz nehmen. Die übrigen hatten eine Vorliebe für den roten oder den hellblauen Hintergrund (vgl. Tabelle 5 und Abbildung 5). Es zeigt sich die Wirkung des weichen Faktors.

Tabelle 5: Häufigkeiten (n) und % der Alternativen A und B bei Frage F1.6 bei Ein-/Verkäufern

		Einkauf/Verkauf		Gesamt n	Einkauf/Verkauf		Gesamt n
		Einkauf n	Verkauf n		Verkauf %	Einkauf %	
F1.6 Wo nehmen Sie bei einer Verhandlung lieber Platz?	roter Hintergrund	5	7	12	15	21	18
	hellblauer Hintergrund	21	21	42	64	63	63
	völlig egal	7	6	13	21	18	19
Gesamt		33	34	67			

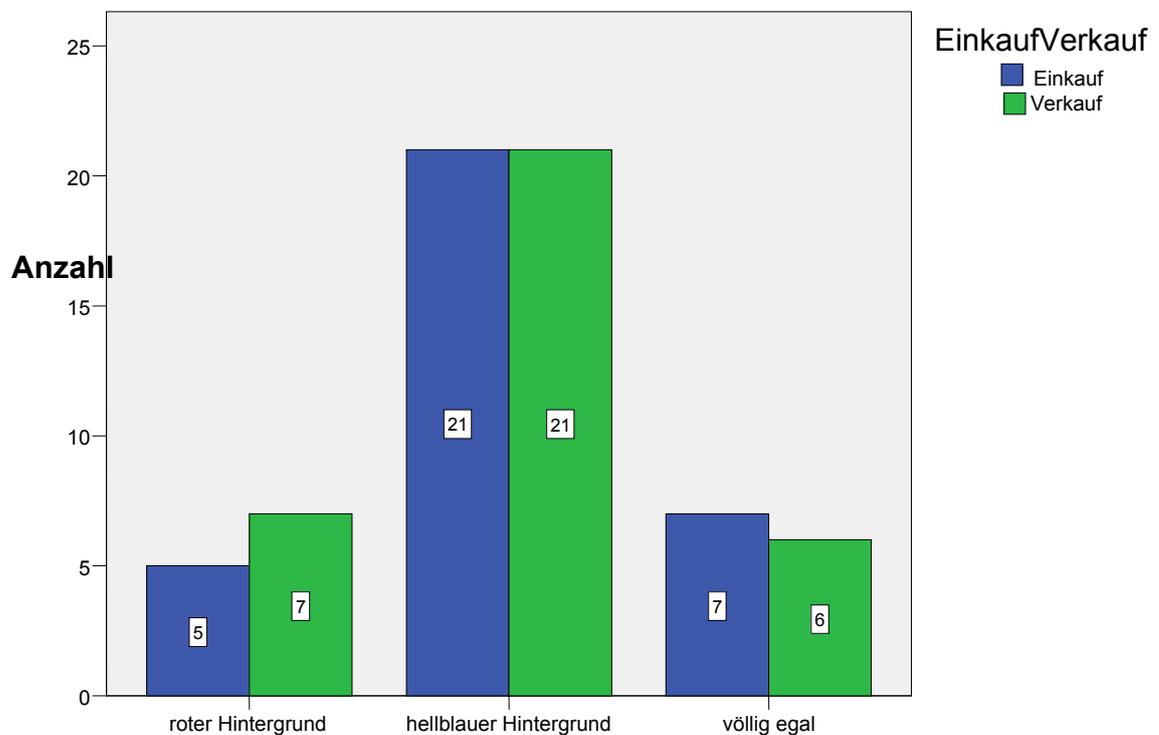


Abbildung 10: F1.6 Verhandlungstisch (2 visuelle Vorlagen). % Ein-/Verkäufer

F1.6 Kommentare aus dem VK:

ja, so eine warme Farbe ist mir lieber, als so ein kühles blau...

blau ist klar und sachlich

Die Farbe ist mir egal, aber es ist oft mühsam in Großraumbüros (ohne Trennwände!) bei den OEM's, muss erst Akten und Ordner beiseite räumen, dass Platz ist. Dann: "ich komme in 12 Minuten wieder" "er kommt dann auch exakt in 12min. wieder, was den einzigen Vorteil hätte, dass man einstweilen in seinen Sachen kramen könnte (eher als Spaß gemeint) ..." aber eher mühsame Angelegenheit!

F1.6 Kommentare aus dem EK:

blau – sanft;

blau ist zu kalt

Einer meiner Freunde hatte einmal sein Zimmer rot ausgemalt, das haben wir alle nicht ausgehalten und er musste es in einer anderen Farbe streichen, weil wir alle aggressiv wurden.

Mir ist immer wichtig, dass ich zur Türe sehe – die Farbe ist mir egal.

rot - familiär und warm

Auch hier bekräftigen die qualitativen Daten die quantitativen. Innerhalb beider Gruppen wird blau als kühl, rot als warm bzw. blau als angenehmer empfunden.

2AfH₀: Ein- und Verkäufer geben gleich häufig an, in den Verhandlungsräumlichkeiten Duftstoffe zu verwenden. (F1.7)

Aufgrund der extrem geringen Fallzahl (nur 1 Einkäufer gab an Duftstoffe bei Verhandlungen wahr genommen zu haben – marketingorientierte Unternehmen im Bereich der Automatisierungstechnik würden darauf bauen) kann die Hypothese nicht geklärt werden.

Der weiche Faktor „Duftstoff“ ist im Rahmen von Verhandlungen in der Automobilindustrie nicht relevant.

Es ist zu vermerken, dass der Kunde öfters besucht wird als der Lieferant. 12 Personen aus dem Verkauf besuchen ihre Kunden immer und 14 oft. Bei den Einkäufern besuchen 11 die Lieferanten oft, und 10 selten. Dies dürfte auch der Grund dafür sein, weshalb Verkäufer zu diesen Fragestellungen vermehrt Kommentare abgegeben haben.

Hypothese 2B: Firmenwagen

Es ist zu prüfen, ob an Ein- und Verkäufer die gleichen Anforderungen bzgl. Firmenwagen gestellt werden.

2BaH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern gibt es keinen Unterschied bei den erwähnten Gedanken, wenn der Geschäftspartner in einem preiswerten Auto (Kleinwagen BJ 1990) zum Geschäftstermin kommt. (F3.1A-D)

Aufgrund des dichotomen Antwortformats (Statement genannt/nicht genannt) wurden die beiden Gruppen mittels χ^2 -Test (nach Spearman) verglichen. Tabelle 6 zeigt die Antwortverteilungen und p-Werte der einzelnen Gruppenvergleiche.

Bei „Sicherheitsrisiko“ (a; $p=,371$) und „keine Ressourcenverschwendung“ (b; $p=,174$) zeigen sich keine Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern, die Antwortenmöglichkeit „der will Geschäfte machen?“ (c; $p=,003$) wird häufiger von Verkäufern genannt (48% vs. 15%) und Einkäufer geben häufiger „gar nichts“ (d; $p=,005$) an (65% vs. 30%).

Diese Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass Verkäufer größeres Augenmerk auf das Fahrzeug des Geschäftspartners legen, als Einkäufer dies tun. Die Interpretationen a und b werden von beiden Gruppen kaum genannt. Die Nullhypothese 2Ba kann damit verworfen werden.

Tabelle 6: Antwortverteilungen und χ^2 -Test F3.1 (Vergleich Ein-/Verkäufer)

Geschäftspartner billiges Auto (F3.1)		Einkauf/Verkauf		Gesamt	χ^2
		Einkauf	Verkauf	Einkauf	p
F3.1a - hohes Sicherheitsrisiko	nicht genannt	32	29	61	,371
	genannt	2	4	6	
Gesamt		34	33	67	
F3.1b keine Ressourcenverschwendung	nicht genannt	30	32	62	,174
	genannt	4	1	5	
Gesamt		34	33	67	
F3.1c der will Geschäfte machen?	nicht genannt	29	17	46	,003
	genannt	5	16	21	
Gesamt		34	33	67	
F3.1d keine Gedanken	nicht genannt	12	23	35	,005
	genannt	22	10	32	
Gesamt		34	33	67	

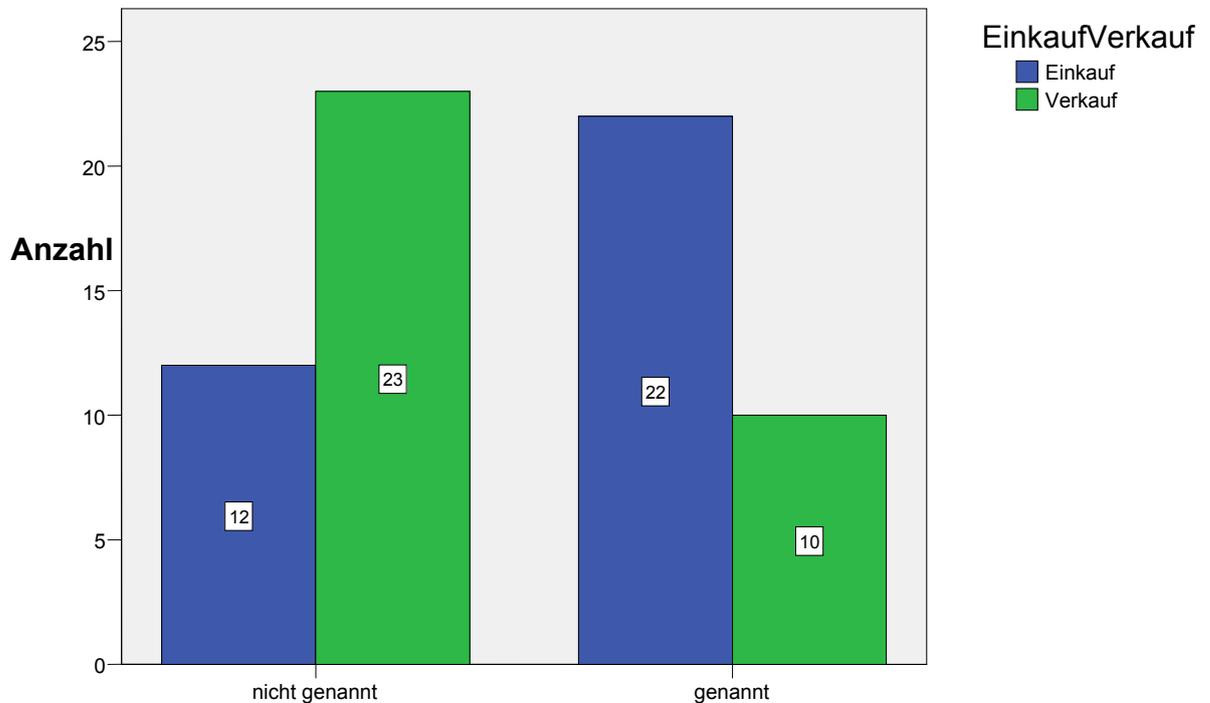


Abbildung 11: F3.1d Geschäftspartner in Billigwagen – „keine Gedanken“ (Häufigkeiten Ein-/Verkäufer).

Kommentare aus dem VK

"Der sollte ein gescheites Auto mit unseren Produkten kaufen", kann sein - kleiner Kunde mit wenig Geld – z.B. Osteuropa war früher öfters mühsam - da hat das Fahrzeug meist das widergespiegelt!

"vielleicht Wagen seiner Frau" manche OEM's Vorschriften welches Auto buchen dürfen beim Autoverleih; bzw. Poolwagen-Glücksache von S-Klasse bis kleine „Schüssel“ - alles drinnen

„Alternativtyp“ oder Firma zahlt so schlecht

Der hat kein Geld, oder ist ein Spinner wenn der in so einem Wagen daher kommt;

Der ist in der Hierarchie unten angesiedelt (Autos aber meist geleast) für mittleres Management - Mittelklasse i.o. zu Tätigkeitsfeld muss passend sein;

Die mit protzigstem Auto zahlen am wenigsten; oft werden Poolfahrzeuge verwendet; Ich musste erst lernen, nicht vom ersten Eindruck heraus zu urteilen; dass das keinen Einfluss hat ist ein Lernprozess und erst wenn man das kann, arbeitet man professionell;

erster Eindruck sehr wichtig; vielleicht Idealist oder Liebhaber oder die Firma hat keinen Poolwagen;

Ich versuche den Hintergrund zu erfahren.

interessanter Auftritt

ist der bescheuert? in der Automobilbranche braucht er ein gescheites Auto!

sollte schon tolles Fahrzeug sein

unter A4 hat der eher nichts zu melden

Warum tut der das?

was hat das zu bedeuten? leicht kein Geld?

Kommentare aus dem EK

abhängig von Lieferant und Position

Besucherparkplatz nicht in Sichtweite, sehe sein Fahrzeug nicht;

Diese Firma legt keinen Wert auf ihr Auftreten. Das Auto hat zwar nichts mit der Kompetenz zu tun, trotzdem würde ich etwas schlechter über die Firma denken.

Ein repräsentativer Wagen wäre angebracht

Ich sehe meistens nicht, welchen Wagen der Lieferant fährt

Ist Lieferant noch kompetent? Hat er auch Geld für die Entwicklung meines Produktes?

kommt darauf an wo er herkommt; Osteuropa i.O.; Westen n.i.O.;

Oldtimer

sehe nicht wo Lieferanten parken

„Ein wichtiger Lieferant von einer renommierten Firma ist im Trabanten bei mir erschienen. Ich konnte es mir nicht verkneifen und habe gesagt: „Na, ihr spart aber auch ganz schön.“ Er meinte daraufhin, dass es ihm als Geschäftsführer frei sei

mit welchem Wagen er fahren dürfte. Er machte eigentlich einen sehr sympathischen Eindruck. Seitdem denke ich mir da nichts mehr dabei.“

Die qualitativen Kommentare unterstreichen, dass sich sowohl Ein- als auch Verkäufer gleichermaßen Gedanken machen.

2BbH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern gibt es keinen Unterschied bei den erwähnten Gedanken, wenn der Geschäftspartner in einem luxuriösen Wagen zum Geschäftstermin kommt. (F3.2A-D)

Der Gruppenvergleich mit χ^2 -Test erbrachte nur ein signifikantes Ergebnis und zwar bei der Antwortmöglichkeit „keine Gedanken“ (vgl. Tabelle 7). Einkäufer geben häufiger an, sich keine Gedanken zu machen (53% vs. 27%). Es zeigen sich somit keine Unterschiede in der Art der Interpretation, wohl aber im Ausmaß, ob sich die Befragten überhaupt Gedanken machen. Die Nullhypothese 2Bb kann damit verworfen werden.

Tabelle 7: Antwortverteilungen und χ^2 -Test F3.2 (Vergleich Ein-/Verkäufer)

Geschäftspartner in Luxuswagen (F3.2)		Einkauf/Verkauf		Gesamt	χ^2 p
		Einkauf	Verkauf		
F3.2a Wohn- und Arbeitszimmer ist Wagen	nicht genannt	31	26	57	,155
	genannt	3	7	10	
Gesamt		34	33	67	
wenig Preisnachlass, aber so ein Wagen!	nicht genannt	23	25	48	,462
	genannt	11	8	19	
Gesamt		34	33	67	
Ernsthaftigkeit Geschäfte zu machen	nicht genannt	31	25	56	,089
	genannt	3	8	11	
Gesamt		34	33	67	
gar keine Gedanken	nicht genannt	16	24	40	,032
	genannt	18	9	27	
Gesamt		34	33	67	

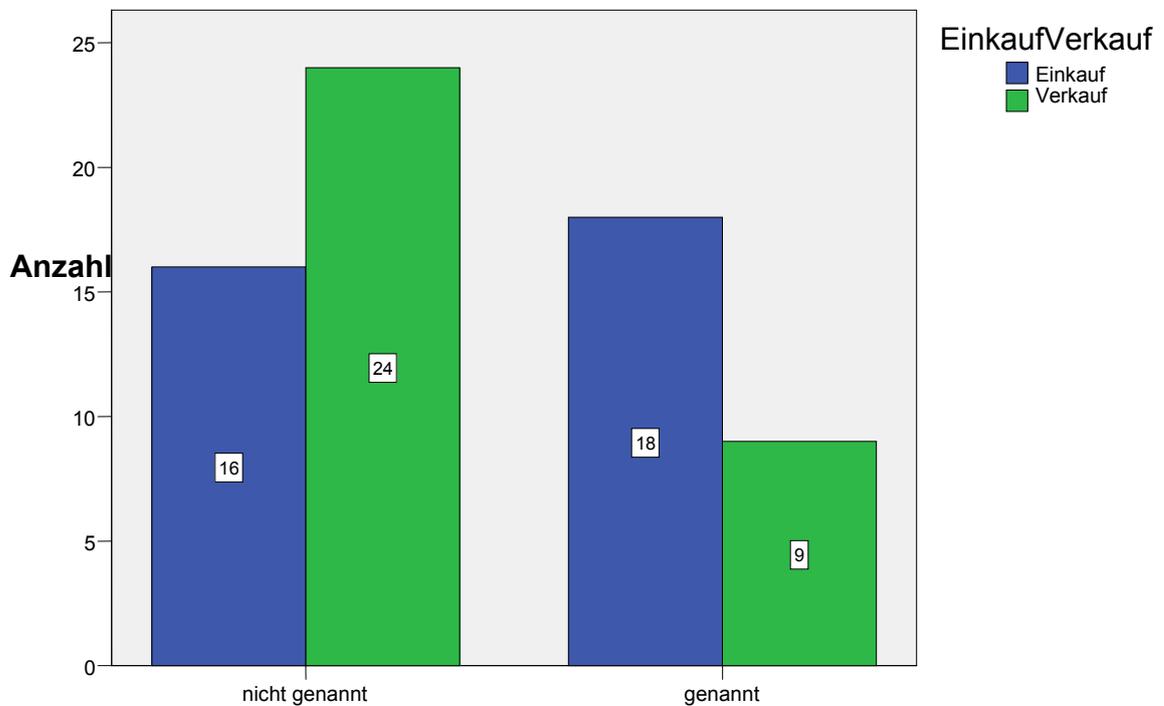


Abbildung 12: Geschäftspartner in Luxuswagen – „keine Gedanken“, Häufigkeiten, Ein-/Verkäufer (F3.2d).

Kommentare aus dem VK:

die mit protzigstem Auto zahlen am wenigsten; oft werden Poolfahrzeuge verwendet; Ich musste erst lernen, nicht vom ersten Eindruck heraus zu urteilen; dass das keinen Einfluss hat ist ein Lernprozess und erst wenn man das kann, arbeitet man professionell;

Firma zahlt viel; "Der muss ganz schön viel verdienen!"

höheres Management wenn Audi A4, Mercedes E-Klasse ok, Rolls Royce nicht angebracht

Jetzt haben die echt den Chef geschickt! bei Automobilkunde Kosten nicht gleich Preis, wäre komisch wenn sie es nicht tun würden.

Kunde kommt meist mit Leihauto; bzw. manche OEM's nehmen was gerade in Flotte vorhanden ist; manche zeigen auch was für Autos haben!

Neidobjekt in Augen des Betrachters

nicht kleckern sondern klotzen

professioneller unterwegs

spiegelt Unternehmen wider, Mittelklassewagen ist angebracht;

Kommentare aus dem EK:

Besucherparkplatz nicht in Sichtweite, sehe sein Fahrzeug nicht;

Diese Firma legt Wert auf ihr Auftreten.

ein Wagen muss der Position angemessen sein

für Geschäftsführer i.o., bzw. wird erwartet dass im tollen Wagen erscheint,

ich sehe meistens nicht, welchen Wagen der Lieferant fährt

Lieferant erschien einmal im Porsche, da haben wir ihn gleich an der Rezeption abgefangen, er wollte aber gar nicht in den Einkauf; Dann haben wir ihm gleich gesagt: -5%!!!-war aber mehr ein Spaß. Das nächste Mal kamen sie zu 5. im Golf...

Prestige und Protzobjekt

Ein Lieferant hat einmal mit seinem Chevy geprotzt, dann habe ich ihn gleich wieder hinauf ins Besprechungszimmer geholt, und einen weiteren Preisnachlass eingefordert, das war aber nur weil er angegeben hat, ansonsten spielt das Fahrzeug keine Rolle.

Aus qualitativer Betrachtung zeigt sich innerhalb beider Gruppen, dass der Wagen einen gewissen Status widerspiegelt.

2BcH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern gibt es keinen Unterschied bei den angegebenen Gedanken, wenn sie selbst in einem preiswerten Auto (Kleinwagen BJ 1990) zum Geschäftstermin fahren. (F3.3A-D)

Die Prüfung der Gruppenunterschiede mittels X²-Test erbrachte kein signifikantes Ergebnis. Die Nullhypothese 2Bc kann beibehalten werden. Deskriptiv kann

festgehalten werden, dass beide Gruppen häufig angeben, sich Gedanken über eine mögliche negative Wirkung zu machen (b; 41% bzw. 47%), Verkäufer möchten häufig nicht in so einem Wagen fahren (38% vs. 26%) und Einkäufer machen sich eher keine Gedanken (35% vs. 18%; vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8: Antwortverteilungen und χ^2 -Test, Ein-/Verkäufer (F3.3).

Selbst Kundenbesuch in preiswertem Wagen (F3.3)		Einkauf/Verkauf		Gesamt	χ^2 p
		Einkauf	Verkauf		
F3.3a ich mag so einen Wagen nicht fahren	nicht genannt	25	21	46	,300
	genannt	9	13	22	
Gesamt		34	34	68	
F3.3b wie sieht das dem Geschäftspartner gegenüber aus?	nicht genannt	20	18	38	,625
	genannt	14	16	30	
Gesamt		34	34	68	
F3.3c Geschäftspartner soll finanzielle Grenzen bemerken	nicht genannt	33	30	63	,163
	genannt	1	4	5	
Gesamt		34	34	68	
F3.3d gar keine Gedanken	nicht genannt	22	28	50	,099
	genannt	12	6	18	
Gesamt		34	34	68	

Kommentare aus dem VK:

"Hilfe, ich komme nicht nach Hause!"

ein funktionelles komfortables Auto dient dem Zweck die Fahrtzeit für Aktivitäten zu nutzen (Stichwort: Autotelefon) bzw. eine Anreise so wenig belastend als möglich zu gestalten

Sicherheitsdenken/Service

solange es die Marke des OEM ist, ist alles ok!

Kommentare aus dem EK:

Dann fahr ich gar nicht.

Als OEM einer Premiummarke sollte auch das leistbar sein. Parke dort, wo mich keiner sieht. Ich versuche die Schande durch weit-weg-parken zu vermeiden

wichtig ist, dass OEM mit Marke des OEM besucht wird,
würde 2 Ecken weiter weg parken

2BdH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern gibt es keinen Unterschied bei den erwähnten Gedanken, wenn sie selbst in einem luxuriösen Auto (BJ 2008) zum Geschäftstermin fahren. (F3.4A-E)

Die Prüfung der Gruppenunterschiede mittels χ^2 -Test erbrachte kein signifikantes Ergebnis. Die Nullhypothese 2Bd kann beibehalten werden. Deskriptiv kann festgehalten werden, dass die Antwortmöglichkeiten a, c und d von beiden Gruppen am häufigsten genannt werden (vgl. Tabelle 9).

Tabelle 9: Antwortverteilungen und χ^2 -Test F3.4 (Vergleich Ein-/Verkäufer)

Selbst Kundenbesuch in Luxusauto (F3.3)		Einkauf/Verkauf		Gesamt	χ^2
		Einkauf	Verkauf	Einkauf	p
F3.4a tolles Fahrzeug	nicht genannt	25	28	53	,380
	genannt	9	6	15	
Gesamt		34	34	68	
F3.4b Geschäftspartner wird Augen machen	nicht genannt	31	34	65	,076
	genannt	3	0	3	
Gesamt		34	34	68	
F3.4c zu protzig	nicht genannt	25	23	48	,595
	genannt	9	11	20	
Gesamt		34	34	68	
F3.4d wie soll ich Preisforderungen erklären?	nicht genannt	26	24	50	,582
	genannt	8	10	18	
Gesamt		34	34	68	
F3.4e gar keine Gedanken	nicht genannt	27	29	56	,525
	genannt	7	5	12	
Gesamt		34	34	68	

aus dem VK:

bei OEM-Projektingenieuren eher egal

es ist einmal vorgekommen, dass Sommertag und Verkäufer beisammen gestanden und getratscht haben, Kunde mit Kind und Hawaii Hose und Schlapfen kam - keiner nahm von ihm Notiz, weil nicht als potentieller Kunde eingestuft, nächster Arbeitstag: es gab Mega-Anpiff, weil das Hr. X von Y war und nicht bedient wurde, deshalb wird das jetzt alles als irrelevant gesehen.

Fahrzeug vom Kunden soll so sein, dass zu OEM X auch in einem X-Wagen hingefahren wird, das ist relevant! Manchmal sieht der Kunde den Wagen gar nicht; Bei Lieferanten mit großem Fuhrpark war schon Thema, dass OEM seine Marken in der Flotte enthalten haben wollte; Wir haben uns von Haus aus immer verpflichtet gefühlt, dem Kunden das Fahrzeug abzukaufen wenn er uns einen Auftrag erteilt hat - der Höflichkeit halber;

Früher wurde man von manchen OEM's schon dazu gezwungen, seine Marke im Fuhrpark zu haben, wenn man liefern wollte. Es wurde eine Fuhrparkaufstellung eingefordert. Entsprechend nicht den Wünschen des OEM, konnte es schon vorkommen, dass ein Wagen des OEM im Premiumsegment angeliefert wurde, und man zum Kauf "verpflichtet" wurde.

Den Mitarbeitern der OEM'S gefällt es sogar wenn sie mal mit einer anderen Marke z.B. vom Flughafen abgeholt werden. "Wow, schau die Spaltmaße - da haben sich die aber weiterentwickelt!"

in die Richtung geschult dass unvoreingenommenes Handeln, regelm. Schulungen und Seminare im Konzern=OEM, gibt eigenen Ausbildungsgang- Diplomverkäufer, alle Niederlassungen des OEM's und Händler bekommen das;

Manche OEM's gewähren Besuchern mit "Nicht-OEM-Marke" keinen Einlass aufs Werksgelände mit dem Wagen. Manche haben 1/3 Parkfläche für OEM-Marke nahe beim Werk und 2/3 Parkfläche für andere Marken weiter entfernt;

OEM muss mit Marke des OEM besucht werden, sonst kein Einlass bei Pfortner...

Kommentare aus dem EK:

*Das sollte man eigentlich nicht tun, luxuriös vorgehen und dann den Preis drücken.
Mietwagen kann man sich nicht aussuchen
würde 2 Ecken weiter weg parken*

Kommentar zu Fahrzeug

*falls eine Delegation von Kunden zu uns kommt, wird schon immer die
Fahrzeugmarke der Kunden gewählt
Ich bin Einkäufer, ich denke mir da gar nichts dabei;
sehe den Wagen nur, wenn er mir Muster aus/im Wagen zeigt*

Demzufolge legen Verkäufer größeres Augenmerk auf das Fahrzeug des Geschäftspartners als Einkäufer dies tun, jedoch zeigt sich innerhalb beider Gruppen, dass das Fahrzeug eine Rolle spielt. Anhand der qualitativen Kommentare lässt sich erkennen, dass auch die Marke des OEM's Thema ist, wenn mit diesem Geschäftsverbindungen bestehen. In diese Richtung dürfte seitens der Fahrzeughersteller Druck ausgeübt werden.

Hypothese 2C: Kleidung

An Ein- und Verkäufer werden die gleichen Anforderungen bzgl. Kleidung gestellt.

2CaH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern zeigen sich keine Unterschiede in den Präferenzen des Kleidungsstils des Geschäftspartners. (F4.1a-d)

Zwischen Ein- und Verkäufern zeigen sich keine Unterschiede in der Präferenz des Kleidungsstils des Geschäftspartners (X^2 -Tests). Die Nullhypothese 2Ca kann beibehalten werden. Beide Gruppen bevorzugen den Businesslook (c und d; vgl. Tabelle 10 und Abbildung 9).

Tabelle 10: Antwortverteilungen und X2-Test F4.1 (Vergleich Ein-/Verkäufer)

Kleidungsstil Geschäftspartner (F4.1)		Einkauf/Verkauf		Gesamt	X ²
		Einkauf	Verkauf	Einkauf	p
F4.1a sehr leger	nicht genannt	32	27	59	,199
	genannt	2	5	7	
Gesamt		34	32	66	
F 4.1b leger/sportlich	nicht genannt	28	20	48	,070
	genannt	6	12	18	
Gesamt		34	32	66	
F4.1c Businesslook	nicht genannt	11	6	17	,207
	genannt	23	26	49	
Gesamt		34	32	66	
F4.1d Businesslook sehr streng	nicht genannt	13	14	27	,649
	genannt	21	18	39	
Gesamt		34	32	66	

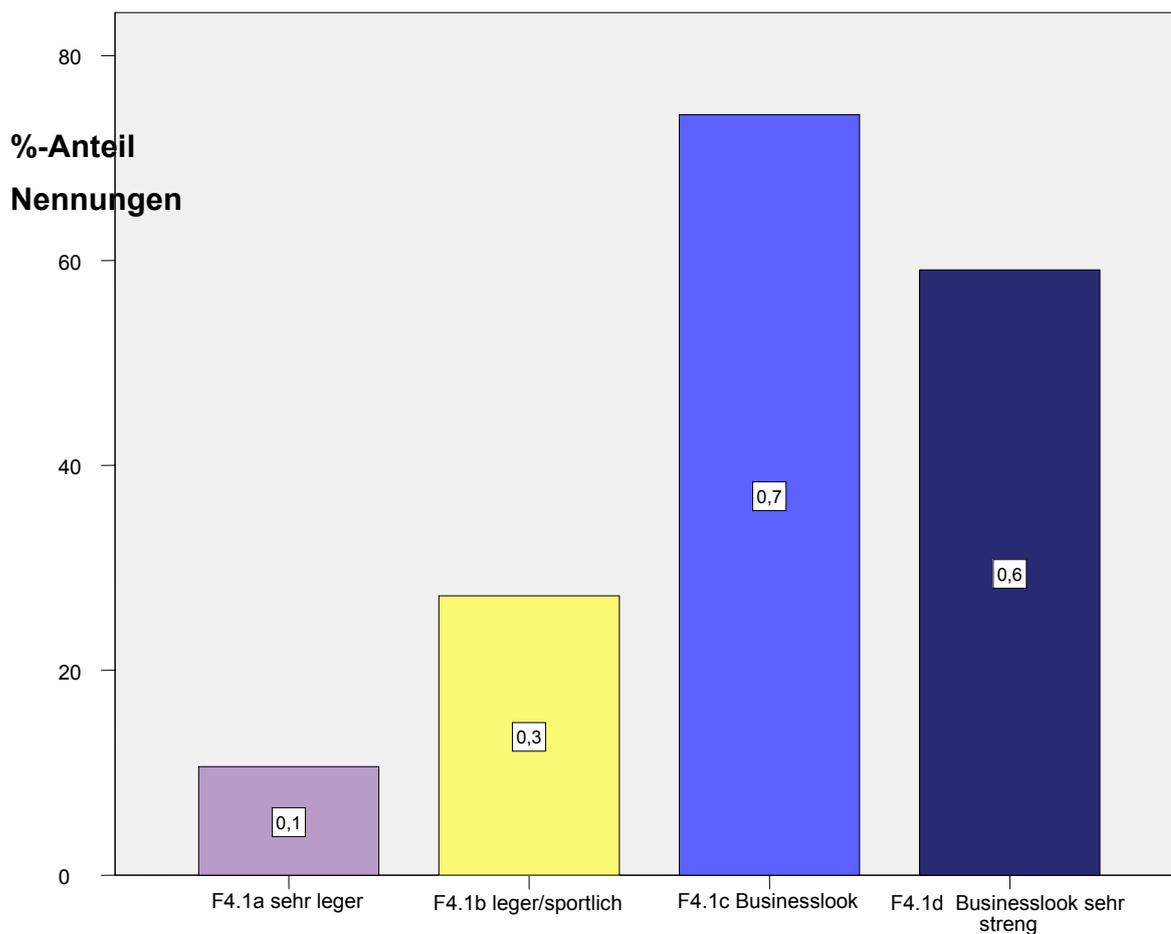


Abbildung 13: Präferenz Kleidungsstil Geschäftspartner, Gesamtstichprobe (F41a-d).

Kommentare aus dem VK

A) -so kommen manche Techniker ins Haus denen ist die Kleidung egal; knallige Socken-kurze Jeans ... sowas würden Sie in Ihrem Kleidungsschrank gar nicht finden!

ad A) meist nur Studenten, die nur Probefahrt machen möchten;

bei A): "Gemma auf a Party, oder was willst Du von mir?"

Das überlassen wir dem Kunden wie er sich kleiden soll

Die die sich mit Produkten auskennen, sind meist "Laborratten" die in "Birkenstock" daherkommen - unmöglich!

egal, der Kunde ist König

Entwickler kommen meist casual wear, Einkäufer - "überflüssig" unabdingbare Bürokratie sehr formell gekleidet; bei Regelkreisbesprechungen Kleidung weniger relevant - weil man sich eh schon kennt...

z.B schwedischer OEM von Geschäftsführer bis Werkstättenkleidung funktionell, zu steif ist heute auch gar nicht mehr gefragt; kommt darauf an in welchem Land - Italiener gute Kleidung wichtig; Schweden leger; Amerika immer Krawatte im Büro - eigene Kleidungsregeln im Konzern; hat sogar einmal ein interner Konzernmitarbeiter gesagt: "Machen Sie den obersten Knopf zu" - business casual - das haben wir den Ami's gelernt - und ihnen gesagt, wenn wir im Konzern unter uns sind, nur Hemd, keine Krawatte, kein Sakko i.O.;

Kommentare aus dem EK:

A... wenn in Fertigung zur Nacharbeit kommt, B-D wenn verkaufsseitig jemand kommt;

kommt darauf an; bei kurzen Besuchen A, B auch ok; bei wichtigen Verhandlungen C bzw. D;

Manchmal auch A ok, Es sollte Anlass- und Verhandlungswert entsprechend sein, das ist wichtiger!

wenn nur so vorbeikommt, B i.O.; bei Verhandlung C;

Aus qualitativer Sicht zeigen sich die Einkäufer toleranter als die Verkäufer. Nur ein Verkäufer meint, dass der Kunde König sei, und deshalb seine Kleidung frei wählen könnte.

2CbH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern zeigen sich keine Unterschiede in den Präferenzen des eigenen Kleidungsstils. (F4.2)

Bei der Verteilung der eigenen Kleidungspräferenzen auf die vorgegebenen Möglichkeiten (χ^2 -Test) zeigen sich keine Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern. Die Nullhypothese 2Cb kann beibehalten werden. Deskriptiv zeigt sich hier eine Vorliebe beider Gruppen für „Businesslook sehr streng“ (vgl. Abbildung 10 und Tabelle 11).

Tabelle 11: Antwortverteilungen und χ^2 -Test, Ein-/Verkäufer (F4.2).

Eigener Kleidungsstil (F4.2)	Einkauf/Verkauf		Gesamt	χ^2
	Einkauf	Verkauf		
B leger sportlich	1	0	1	p ,387
C Businesslook	6	5	11	
D Businesslook sehr streng	16	18	34	
E mal so mal so	7	3	10	
F kommt auf Firma des Geschäftspartners an	4	8	12	
Gesamt	34	34	68	

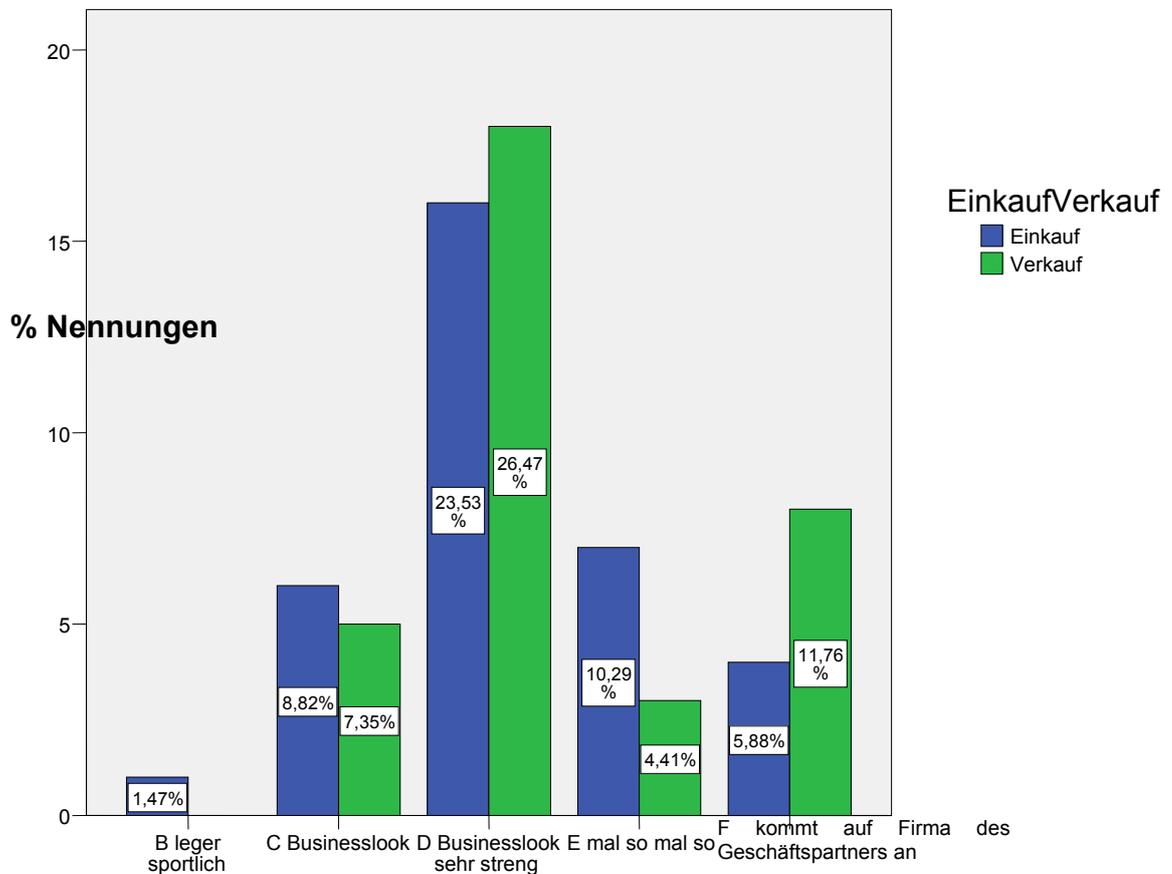


Abbildung 14: Eigener Kleidungsstil (Ein-/Verkäufer).

2CcH₀: Bei Einkäufern zeigen sich keine Unterschiede zwischen den Präferenzen des Kleidungsstils des Geschäftspartners und des eigenen Kleidungsstils (F4.1a-d und F42.a-d).

2CdH₀: Bei Verkäufern zeigen sich keine Unterschiede zwischen den Präferenzen des Kleidungsstils des Geschäftspartners und des eigenen Kleidungsstils (F4.1a-d und F42.a-d).

Aufgrund der unterschiedlichen Codierungen der Variablen F4.1 und F4.2 (Mehrfachantworten möglich bzw. nicht möglich) können diese Fragen inferenzstatistisch nicht beantwortet werden. Obige Tabellen und Graphiken zeigen

jedoch, dass zwischen eigenem Kleidungsstil und vom Geschäftspartner gewünschten Kleidungsstil keine größeren Unterschiede bestehen. Die Nullhypothesen 2Cc und 2Cd können damit beibehalten werden.

Kommentare aus dem VK

bin noch von der alten Schule

je nach Bekanntheitsgrad; Kunde hat sich schon einmal entschuldigt, dass keine Krawatte hatte; Sicherheitsvariante: Hemd & Krawatte;

Verkäufer muss immer top-gekleidet sein; erster Eindruck zählt- auch in der Werkstätte; jedoch ab 28° dürfen wir die Krawatte weg lassen.

Wenn er in Betrieb geht, dann legerer. Kleidungsvorschriften lockern sich etwas. Jeans, dunkles Sakko; Hemd; Krawatte ist in Ordnung.

wenn Meeting mit mehreren Leuten, Situation mit Workern an der Linie und Ingenieuren bzw. Intellektuellen eher legere Kleidung;

wenn noch keine Erfahrung habe, dann overdressed besser und dann anpassen; Kleidung ist Teil emotionaler Bindung und hat starken Einfluss auf small talk;

Kommentare aus dem EK

Abends zum Essen ist B auch ok

Sakko und Krawatte

2CeH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern zeigen sich keine Unterschiede in der Wichtigkeit des Kleidungsstils des Geschäftspartners. (F4.3a-f)

Die multivariate Varianzanalyse (Box-M-Test: $p=,166$) zeigt, dass es keine Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufer bzgl. der am äußeren Erscheinungsbild wichtigen Aspekte gibt ($p=,517$). Die H₀ 2Ce kann beibehalten werden.

Die Punktevergabe bei dieser Frage erfolgte nach Priorität, niedrige Werte stehen damit für hohe Zustimmung. Nachfolgende Abbildung zeigt, dass „kein Einfluss“ die Kategorie mit dem kleinsten Mittelwert war (1,4), gefolgt von „gepflegtes

„Äußeres“ (1,5) und „Ausstrahlung“ (1,6). „Markenkleidung“ (Mittelwert 2,1), „High Tech“ (Mittelwert 2,1) und „Geruch“ (Mittelwert 2,0) werden als weniger relevant gesehen (Punktwerte zwischen 0 und 6). Der Einfluss des „Soft Faktors Erscheinungsbild“ kann damit als bestätigt angesehen werden.

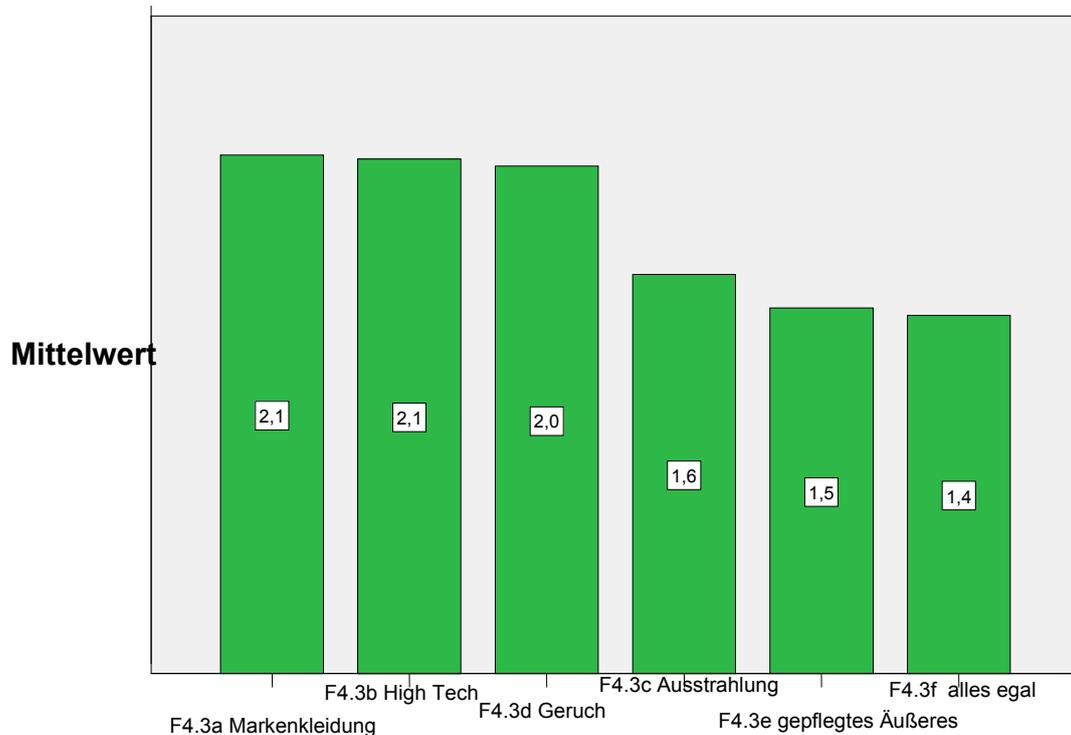


Abbildung 15: Am Erscheinungsbild des Geschäftspartners wichtige Aspekte, Gesamtstichprobe (F4.3a-f).

Kommentare aus dem VK

*i.d.R werden Portfolio und Kompetenz vordergründig sein (nicht Erscheinungsbild)
negatives Erscheinungsbild zwischenmenschlich unangenehm, Schätzung der
anderen Kultur*

vielleicht wenn gleiches Produkt, dann hat der „Gepflegtere“ sicher Vorteile;

*war z.B. schon einmal dass ein Lieferant von uns zu einem Meeting mit unseren
Kunden ins Haus kam, Kleidung sehr ungepflegt und Benehmen war auch
dementsprechend;*

z.B. Verkäufer in unserem Unternehmen zu OEM in Jeans angetanzt und salopp aushängendem Hemd - war sehr negativ - standen konservativem älteren Einkäufer gegenüber;

Kommentare aus dem EK

"Fahne"

Ein Lieferant, das ist der Chef selbst, kommt immer im Arbeitsoverall komplett abgeschmiert und mit schmutzigen Händen und sagt: "Tut mir leid, ich hab da grade wo gewerkt und was angeschraubt" Es gehen dann die Leute, die ihm die Hand gegeben haben immer gleich Hände waschen;

ja, da haben wir schon einmal gesagt: Schickt uns bitte einen anderen Verkäufer!

ein aktueller Fall, da würde ich gerne aus diesem Grund den Anbieter wechseln, nur gibt es leider gerade keinen gleichwertigen Anbieter; (schlechter Geruch/Kleidung unannehmlich)

Leute mit schlechtem Erscheinungsbild nimmt man dann weniger ernst; Es war einmal, dass ich einen Lieferanten als nicht kompetent wahr genommen habe, Kontakt abgebrochen habe - bei dem war das Erscheinungsbild auch schlecht. kommt auch vor, dass Top-Erscheinungsbild und keine Ahnung hat was er verkauft...das merkt man dann auch gleich;

manche Verkäufer hatten "Fahne"; bzw. demotiviert: "Mich haben's da her geschickt..."

wenn einer so richtig "schmierig" ist, wird das Gespräch deutlich kürzer; z.B. China war einmal einer ungewaschen/ungepflegt und schlechter Geruch; Hier eher wenn extrem unsympathisch, dann ist man der Person deutlich negativer eingestellt;

Aus qualitativer Sicht wird erkenntlich, dass ein gepflegtes Auftreten für einen erfolgreichen Eindruck besonders wichtig ist.

2CfH₀: Ein- und Verkäufer geben gleich häufig an, dass der Einkäufer einen Kundenkontakt bereits aufgrund von mangelhaftem Erscheinungsbild des Geschäftspartners abgebrochen hat bzw. ihrer Ansicht nach abbrechen würde. (F4.4)

Aufgrund des unterschiedlichen Antwortformats bei Ein- und Verkäufern mussten die Einschätzungen der Verkäufer zunächst dichotomisiert werden, um sie vergleichen zu können. Die Antwortkategorien „auf jeden Fall“ und „eher ja“ wurden zu „ja“ zusammengefasst, die Antwortkategorien „eher nein“ und „auf keinen Fall“ zu „nein“ (siehe folgender Syntax).

```
COMPUTE filter_$=(EinkaufVerkauf = 2).
VARIABLE LABEL filter_$ 'EinkaufVerkauf = 2 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Nicht ausgewählt' 1 'Ausgewählt'.
FORMAT filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE .
RECODE
  f44abbrucherschbld (1=1) (2=1) (3=2) (4=2) .
EXECUTE .
FILTER OFF.
USE ALL.
EXECUTE .
```

Insgesamt 15% (5) aller Einkäufer geben an, bereits einmal einen Kontakt aufgrund des Erscheinungsbildes des Geschäftspartners abgebrochen zu haben. Hingegen halten dies 44% (15) der Verkäufer für möglich. D.h. Einkäufer brechen den Kontakt deutlich seltener aufgrund des Erscheinungsbildes ab, als Verkäufer dies annehmen (X^2 , $p=,015$), die H_0 2Cf kann verworfen werden.

Hypothese 2D: Kleidung und Berufserfahrung

2DaH₀: Die eigene Kleidung ist unabhängig von der Berufserfahrung der Befragten. (F4.2)

Zwischen Berufserfahrung (in Jahren) und Vorliebe für einen Kleidungsstil besteht kein Zusammenhang (Korrelation nach Spearman, $r=-,159$; $p=,209$). Betrachtet man je Vorliebe für einen bestimmten Kleidungsstil jeweils die durchschnittliche Berufserfahrung (in Jahren), so lässt sich ebenfalls keine Systematik erkennen

(leger: 3; Businesslook: 14,5; strenger Businesslook: 17,1; wechselnd: 14,4; abhängig von Geschäftspartner: 16,9). Die Nullhypothese 2D kann somit beibehalten werden.

2DbH₀: Die Erwartungen an die Kleidung des Verhandlungspartners sind unabhängig von der Berufserfahrung der Befragten. (F4.1)

Auch hier besteht keine Korrelation (Spearman) zwischen Berufserfahrung und Kleidungspräferenz (A: $r=-,07$; $p=,582$; B: $r=-,02$; $p=,858$; C: $r=-,09$; $p=,486$; D: $r=-,07$; $p=,593$). Die Nullhypothese 2Db kann beibehalten werden.

Forschungsfrage 3: Kultur der Geschäftsbeziehung

Durch diese Frage wurde beantwortet ob Kunden und Lieferanten in der Geschäftsbeziehung gleich gut behandelt werden, bzw. ob Unterschiede zwischen OEM's und den Betrieben innerhalb der Zulieferkette feststellbar sind.

3AH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern gibt es keine Unterschiede darin, welche Personen ein Begrüßungsschild erhalten (niemand, Kunden, wichtige Unternehmen, wichtige Personen, alle offiziellen Besucher) (F2.1a-e)

Zwischen Ein- und Verkäufern zeigen sich keine Verteilungsunterschiede in den Antwortkategorien (χ^2 , $p=,225$). Die Nullhypothese 3A kann beibehalten werden. Untenstehende Tabelle zeigt, dass in rund 30% aller Fälle niemand und in rund 40% aller Fälle alle Besucher ein Schild bekommen, d.h. in insgesamt 70% aller Fälle wird gar nicht differenziert (vgl. Tabelle 12). Von den Mitarbeitern aus dem Einkauf hat niemand explizit „Lieferant“ erwähnt, eine Option welche bewusst nicht zur Auswahl stand, um zu beobachten ob diese Möglichkeit von den Befragten als fehlend erachtet werden würde. Auch aus dem Verkauf hat niemand bemerkt, dass die Option „Lieferant“ fehlt.

Tabelle 12: Häufigkeitsverteilung Begrüßungsschild, Ein-/Verkäufer (F2.1)

				Gesamt
		Einkauf	Verkauf	
F2.1 Welcher Besuch erhält ein Begrüßungsschild?	niemand	11	9	20
	Kunden	10	5	15
	wichtige Persönlichkeiten	3	1	4
	alle offiziellen Besucher des Unternehmens	10	17	27
	anderes	0	1	1
Gesamt		34	33	67

3BH₀: Ein- und Verkäufer bekommen gleich häufig Kaffee angeboten. (F2.2)

Während ersichtlich ist, dass der Kunde stets Kaffee angeboten bekommt, ist dieser Umstand für Lieferanten nicht selbstverständlich. Bei der Durchführung meiner Interviews habe ich keine Unterschiede bezüglich Verpflegung feststellen können, ob ich nun bei einem Ein- oder Verkäufer zu Besuch war. Es gibt sowohl Einkaufs- als auch Verkaufsorganisationen, die besonders großen Wert auf nette Verpflegung legen, und auch solche wo das weniger üblich ist.

Lieferanten und Kunden bekommen gleich häufig Kaffee angeboten (X^2 ; $p=,108$), die Nullhypothese 3B kann beibehalten werden. Die Verteilungsunterschiede sind nicht signifikant, und liegen innerhalb der Zufallsstreuung.

Tabelle 13 zeigt die Verteilung der Antwortmöglichkeiten, in 68 bzw. 88% wird immer Kaffee angeboten (vgl. Tabelle 13).

Tabelle 13: Häufigkeitsverteilung Kaffee (Ein-/Verkäufer)

		Einkauf/Verkauf		Gesamt
		Einkauf	Verkauf	Einkauf
F2.2 Wann bekommt ein Lieferant/Kunde Kaffee angeboten?	immer	23	29	52
	schon etwas ge- /verkauft	1	1	2
	kommt darauf an	10	3	13
Gesamt		34	33	67

Kommentare aus dem VK:

kann sein, dass 4h-meeting bei OEM und man keine Getränke angeboten bekommt; Techniker können nicht organisieren, als Lieferant sagt man eher nichts; wenn größere Runde immer wurde einmal bei Kunde schlecht behandelt; Einkäufer des OEM's hat für sich selbst Kaffee bestellt und uns links liegen gelassen;

Weshalb sagt man als „Lieferant“ eher nichts?

Der Kommentar, dass der Einkäufer des OEM's für sich selbst Kaffee bestellt hat, und dem Lieferanten nichts angeboten hat, stammt von einem bereits pensionierten erfolgreichen Geschäftsleiter und der Sachverhalt hat sich vor ca. 20 Jahren ereignet. Diese Angelegenheit hat sich aber fest in seinem Erinnerungsvermögen etabliert, was darauf schließen lässt, dass gerade diese „primitiven“ Mittel enorme Wirkung haben.

Kommentare aus dem EK:

*ad Begrüßungsschild) Landesflagge wenn größere Delegation;
Begrüßungsschild - Geheimhaltungsthemen - will man gar nicht immer so bei den Lieferanten, dass jeder weiß wer kommt - einer vom anderen weiß;
kommt darauf an wo die Besprechung statt findet. Im großen Besprechungszimmer befindet sich die Kaffeemaschine und dort gibt es immer Kaffee.*

3CaH₀: Lieferanten und Kunden bezahlen gleich häufig ein gemeinsames Essen. (F2.3)

Lieferanten bezahlen ein gemeinsames Essen deutlich häufiger als Kunden (Binomialtest, $p=,000$; 98% vs. 2%; vgl. Tabelle 14). Die Nullhypothese 3Ca kann verworfen werden.

3CbH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern zeigen sich in den Angaben, ob Lieferanten oder Kunden ein gemeinsames Essen bezahlen keine Unterschiede. (F2.3)

Zwischen den Nennungen der Ein- und Verkäufer zeigen sich keine Unterschiede in den Angaben darüber, wer bei einem gemeinsamen Essen bezahlt (χ^2 ; $p=,297$). Die Nullhypothese 3Cb kann beibehalten werden.

Tabelle 14: Häufigkeitsverteilung Bezahlung Essen (Ein-/Verkäufer)

		Einkauf/Verkauf		Gesamt
		Einkauf	Verkauf	Einkauf
F2.3 Falls auswärts essen gegangen werden sollte, wer bezahlt das Essen?	Lieferant	19	26	45
	Kunde	1	0	1
	mal der eine, mal der andere	11	8	19
Gesamt		31	34	65

Kommentare aus dem Einkauf:

aber ein gemeinsames Essen ist sehr selten;

es bezahlt immer der Lieferant;

in der Regel bezahlt der Lieferant, jedoch in der Werkskantine bei uns vor Ort bezahlen wir;

jeder bezahlt für sich;

Ich möchte nicht eingeladen werden, jeder zahlt selbst. Meinen Mitarbeitern ist das selbst überlassen wie sie das handhaben.

wenn bei uns im Haus, bezahlen wir; Wenn wir Lieferanten einladen möchten, müssen wir dies in unserer Werkskantine tun – Konzernvorgabe;

In der Werkskantine bezahlen wir;

3DaH₀: Es werden keine Geschenke gemacht/angenommen. (F2.4)

Insgesamt 90% der Befragten gaben an, kleinere Geschenke zu machen bzw. anzunehmen (88% der Einkäufer, 91% der Verkäufer; vgl. Tabelle 15), die Nullhypothese 3Da kann damit verworfen werden.

Tabelle 15: Häufigkeitsverteilung Geschenke (Ein-/Verkauf/Gesamtstichprobe)

Gruppe		Häufigkeit	Prozent
Einkauf	ja	30	88,2
	nein	4	11,8
	gesamt	34	100,0
Verkauf	ja	31	91,2
	nein	3	8,8
	gesamt	34	100,0
Gesamt	ja	61	89,7
	nein	7	10,3
	gesamt	68	100,0

3DbH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern gibt es keine Unterschiede in den Angaben, ob Geschenke gemacht/angenommen werden. (F2.4)

Zwischen Ein- und Verkäufern gibt es keine unterschiedlichen Angaben darüber, ob Geschenke gemacht/angenommen werden (X^2 ; $p=,690$), die Nullhypothese 3Db kann beibehalten werden.

F2.5 Falls keine Geschenke angenommen werden, warum nicht?

VK	EK
6 viele Kunden dürfen keine Geschenke annehmen/ wir dürfen keine Geschenke von Lieferanten annehmen	5
2 in unserem Unternehmen ist das nicht üblich meist sind die Sachen ohnedies nicht brauchbar	1

Kommentare aus dem VK

Bäckereien etc. zu Weihnachten ca. € 20; Controller will immer Budget festlegen - kann keinen Nutzen erkennen, ist eben „Controller“; Ich fahre aber zu den Kunden und lasse mir das nicht gefallen!

*gibt Portfolio für eingeschränkten Kundenkreis (€1 bis 20) auf Messen großzügiger
In amerikanischen Unternehmen gibt es das nicht.*

*kleinere Geschenke immer seltener, größere Geschenke gar nicht üblich;
Weihnachtspräsente mit Verzehrarbeitern der Region ok
kommt vor dass Kunden vereinzelt sagen: bitte schickt uns keine Geschenke;
Kugelschreiber etc. sind schon üblich
Manche OEM's haben schriftliche Unterweisungen versendet, dass keine
Geschenke gewünscht sind. Werbestreuartikel, z.B. USB-stick mit
Firmenpräsentation etc. sind im Rahmen;
viele Kunden haben "Policy" welche Geschenkkannahme verwehrt wegen
Korruptionsgedanke; in asiatischer Kultur z.B. kleines Geschenk kulturelle
Gegebenheit, gibt auch Geschenke von Kunden z.B. Füllfeder
Weihnachten, sehr restriktiv; Kugelschreiber und Eigenprodukte üblich; keine
Einladung zu Events etc.*

Kommentare aus dem EK

*"substituierbare" strengen sich mehr an! - Personaldienstleister; es gibt allerdings
eine Wertgrenze
bei neuen Lieferanten – nein;
bis 30 Euro ist das ok; bis zu einer gewissen Wertgrenze ja;
in Abstimmung mit Werksleitung=>Tombola-Weihnachten; Schlechter Ruf, z.B.
auch "Lebkuchenhäuser" verboten, weil es in der Vergangenheit negative Vorfälle
gegeben hat. z.B.: Säckchen Vanillekipferl in Ordnung*

3EaH₀: Lieferanten und Kunden werden gleich behandelt. (F2.6)

43% aller Befragten (39% der Einkäufer und 47% der Verkäufer; vgl. Tabelle 16)
geben an, dass Lieferanten und Kunden nicht gleich behandelt werden, d.h. die
Nullhypothese 3Ea kann verworfen werden.

Tabelle 16: Häufigkeitsverteilung Gleichbehandlung Kunde/Lieferant (Ein-/Verkäufer/ Gesamtstichprobe)

		EinkaufVerkauf		Gesamt
		Einkauf	Verkauf	
f26 Lieferant und Kunde werden gleich behandelt	weiß ich nicht	12	6	18
	ja	8	10	18
	nein	13	14	27
Gesamt		33	30	63

3EbH₀: Zwischen Ein- und Verkäufern gibt es keine Unterschiede in den Angaben darüber, wie Lieferanten und wie Kunden behandelt werden. (F2.6)

Zwischen Ein- und Verkäufern zeigen sich keine Unterschiede (X^2 ; $p=,346$), d.h. die Nullhypothese 3Eb kann beibehalten werden, die Einschätzung von Ein- und Verkäufern unterscheiden sich nicht.

Kommentare aus dem EK

Weiß ich nicht, aber ich nehme an, dass es Unterschiede gibt

Dem Kunden möchte man etwas verkaufen, dem Lieferanten möchte man wenig bezahlen, deshalb sind beide Verhandlungspartner, sowohl Kunde als auch Lieferant von großem Interesse.

Begrüßungstafel im Empfang, vorbereitete Besprechungsräume (Getränke, Snack) etc.

Besuchertafel, Kleidung "mehr Zeit für den Kunden nehmen als für den Lieferanten"; auswärts essen gehen, Verfügbarkeit von Personen;

Bewirtung

Der Unterschied liegt in der Dauer des Besuches, Lieferantenbesuche werden eher straff organisiert, wohin gegen Kunden mehr Zeit geboten wird.

Es kommen keine Kunden ins Werk.

Firmenrundgang, Imbiss, Kaffee, Tee, W-lan

Ich würde sagen, man reagiert ganz anders wenn man von Kunden etwas will als wenn jemand von mir etwas will. Das heißt aber nicht, dass Lieferanten unfreundlich behandelt werden!

im Aufwand der Besuchsvorbereitung

sollte es nicht geben, jeder mit Wertschätzung behandelt

Kunde ist wichtiger, z.B. schöneres Besprechungszimmer für Kundenbesuch:

Zeitdauer/Bewirtung

Kommentare aus dem VK

"mit Kunden wird genau so herumgewettert wie mit Lieferanten" jedoch

Essensbezahlung: "Also dem Lieferanten würden wir aber kein Essen bezahlen!"

Kunde kommt in das "offizielle Besprechungszimmer", Lieferant "NUR" in Einkaufsbüro

wenn Kundenbesuch im Haus, gibt es immer Abendprogramm, bei Stammlieferanten situationsabhängig kann aber durchaus auch der Fall sein;

wir erwarten auch von Kunden, dass sie uns partnerschaftlich behandeln;

Zeit die ich wem widme, für Kunden nimmt man sich mehr Zeit und bemüht sich mehr; bei Kundenbesuch immer Rahmenprogramm mit interner Abstimmung;

Auch die qualitativen Kommentare unterstreichen die Unterschiede in der Behandlung zwischen Ein- und Verkäufern, welche insbesondere im Aufwand der Besuchsvorbereitung und der Zeitdauer, welche jemandem gewidmet wird, liegen.

Diese Unterschiede könnten ihre Ursache aber auch ein wenig darin haben, dass wie bereits erwähnt, Lieferanten routinemäßig bei Kunden vorbeikommen während Lieferanten seltener besucht werden, und Kunden auch aus dieser Tatsache heraus als etwas besonderes gelten könnten.

3FH₀: Einkäufer der OEM's und jene der Zulieferbetriebe treffen in gleichem Ausmaß die folgenden Vereinbarungen. (F7.3)

Bei gleichzeitiger Betrachtung aller 4 möglichen Vereinbarungen (Box-M-Test: $p=,535$) zeigen sich Unterschiede zwischen den befragten Personen aus Betrieben mit unterschiedlicher Rangordnung (multivariate Varianzanalyse: $p=,000$). Tabelle 17 zeigt, dass die meisten Vereinbarungen zu „Pönale“ und „Gewährleistung“ bei

befragten Personen aus OEM-Betrieben angegeben wurden, die meisten zu „ppm“ und „cp/cpk“ bei befragten Personen aus tier2-Betrieben. Die Hypothese 3FH₀ kann verworfen werden, es zeigen sich Unterschiede nach der Rangordnung.

Tabelle 17: Vereinbarungen differenziert nach Rangordnung in der Automobilindustrie (n, Minimum, Maximum, Mittelwert [MW], Standardabweichung [s])

Rang in Automobilindustrie	Wie oft werden Vereinbarungen bzgl. getroffen? (F7.3a-d)	n	Minimum	Maximum	MW	s
OEM	f7.3a Pönale	7	2	4	2,7	0,8
	f7.3b ppm	8	1	4	2,8	1,2
	f7.3c cp/cpk	6	1	4	2,3	1,0
	f7.3d Gewährleistung	8	3	4	3,6	0,5
tier1	f7.3a Pönale	31	1	4	1,9	1,0
	f7.3b ppm	33	1	4	2,8	1,0
	f7.3c cp/cpk	33	1	4	3,0	1,0
	f7.3d Gewährleistung	33	1	4	3,3	1,0
tier2	f7.3a Pönale	12	1	4	2,2	0,8
	f7.3b ppm	12	1	4	3,3	0,9
	f7.3c cp/cpk	12	1	4	2,8	1,2
	f7.3d Gewährleistung	12	1	4	2,9	1,1
tiern	f7.3a Pönale	12	1	4	1,9	1,2
	f7.3b ppm	11	1	3	1,4	0,7
	f7.3c cp/cpk	11	1	3	1,5	0,7
	f7.3d Gewährleistung	12	1	4	2,4	1,0

Forschungsfrage 4: Verhalten der Interaktionspartner

Diese Frage beantwortet ob Einkäufer „faktenorientierter“ sind und „weiche Faktoren“ bei ihnen weniger zählen, als bei Verkäufern, bzw. ob Verkäufer „kommunikationsorientierter“ und über „weiche Faktoren zu den harten“ gelangen. Es gilt die Klischees zu prüfen, dass Einkäufer „emotionslose Preisdrücker“ und „Verkäufer faktenlose Selbstdarsteller“ sind.

Hypothese 4A: Selbstdarstellung/Verhandlungstechnik

4AaH₀: Ein- und Verkäufer geben in gleichem Ausmaß an, der Gesprächspartner finde „beim Reden kein Ende“ (F5.2ff) und dass der jeweils andere „zuhört und klärende Fragen stellt“ (F8.1) und „immer wieder die gleichen Argumente bringt, obwohl diese nicht wirklich relevant sind“ (F8.4). (Anmerkung: Kodierung: 1=oft, 2=manchmal, 3=selten, 4=nie).

4AaH₁: Verkäufer sind „Dampfplauderer“.

Es zeigen sich keine Gruppenunterschiede (Box-M-Test: $p=,376$; multivariate Varianzanalyse: $p=,691$), d.h. die Nullhypothese 4Aa kann beibehalten werden (vgl. untenstehende Abbildung). Die deskriptive Betrachtung zeigt eine positive Bewertung der Gesprächspartner.

Tabelle 18: „Dampfplauderer“: Angaben von Ein-/Verkäufer über Gesprächsführung des Geschäftspartners (Mittelwerte, hohe Werte bedeuten seltenes Auftreten, Skala: 1-4).

„Dampfplauderer“	Einkäufer sagen über Verkäufer			Verkäufer sagen über Einkäufer		
	n	MW	s	n	MW	s
f5.2f beim Reden kein Ende	34	1,3	0,5	33	1,5	0,5
f8.1 hört zu	32	1,4	0,6	34	1,4	0,6
f8.4 immer wieder die gleichen Argumente	32	1,9	0,8	34	2,1	0,7

4AbH₀: Ein- und Verkäufer geben in gleichem Ausmaß an, der Gesprächspartner stelle „sich selbst dar und nicht sein Unternehmen“. (F5.2cc)

4AbH₁: Verkäufer sind „Selbstdarsteller“, Einkäufer eher an der Sache orientiert.

Ein- und Verkäufer schätzen ihren jeweiligen Gesprächspartner nicht unterschiedlich ein (t-Test für unabhängige Stichproben, $p=,968$), die Nullhypothese 4Ab kann beibehalten werden. Der Mittelwert liegt bei den Aussagen der Einkäufer bei 3,2 und den Aussagen der Verkäufer bei 3;3 (1 viele, 2 eher viele, 3 eher wenige, 4 wenige;).

Kommentare aus dem VK 5.1g:

Was zeichnet einen kompetenten Kunden aus?

*bei Hightech Lösung mit Kameras muss das partnerschaftliches Verhalten sein.
wenn er will, Unterstützung da.*

Kunde soll in seinem Gebiet kompetent sein

*Projektmanagement frühzeitig nominiert: Schnittstellen/Team etc... machen oft
wenige/nach Vertragsabschluss wird dann meist erst Projektteam gebildet
wenn Überblick über seine Leistungen vorhanden ist, sodass ich genau weiß was
er eigentlich will.*

Kommentare aus EK 5.1g

Was zeichnet einen kompetenten Lieferanten aus?

*70% sind „Nieter“ und haben keine Ahnung, wissen nichts über Unternehmen der
Kunden - was produzieren die, was machen die...*

Ausstrahlen von Selbstsicherheit, wenn er weiß wovon er redet;

*Flexibilität, rasche Bearbeitungszeiten, Pünktlichkeit, „Aktiv-sein“ (keine Passivität),
Genauigkeit;*

kaufmännisches know how, Kalkulieren der Preise;

kognitives Denken

Langfristige Beziehungen nicht auf die Probe stellen.

*lustige Leute, witzige Gespräche fühlt sich allgemein gut an und es klappt alles
besser; in vielen Branchen könnte man 1/2.e der Verkäufer streichen, weil nicht
konkretes Sprechen - nur „irgendwas“, da kann ich mir gleich die Homepage
anschauen, bzw. viele Fragen am Telefon beantworten;*

Verlässlichkeit

4ACh₀: Ein- und Verkäufer geben in gleichem Ausmaß an, der Gesprächspartner sei „sehr auf den Preis fixiert“. (F5.5a-e)

Bei multivariater Betrachtung der 5 abgefragten Aspekte zur Orientierung des Gesprächspartners (Fixierung auf Preis, partnerschaftlicher Vorteil, Berücksichtigung des gesamten life-cycles, qualitätsorientiert, an Fachwissen interessiert), zeigen sich Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern (Box-M-Test: $p=,204$; Multivariate Varianzanalyse: $p=,001$). Univariat zeigen sich diese Unterschiede nur bei „Fixierung auf Preis“ ($p=,001$) und „qualitätsorientiert“ ($p=,007$). Die Nullhypothese 4Ac kann somit verworfen werden. Untenstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Mittelwerte in den Subgruppen und zeigt, dass Einkäufern eher „sachliche Aspekte“ zugeschrieben werden (Fixierung auf den Preis, Qualitätsorientierung, Fachwissen), den Verkäufern neben life cycle auch „nichtsachliche Aspekte“ (partnerschaftlicher Vorteil).

Diese Unterschiede könnten sich dadurch erklären lassen, dass der Verkäufer das gesamte Umfeld des Kunden betrachten muss, um erfolgreich zu sein, dem Einkäufer seitens seines Unternehmens aber die Rolle zugeschrieben sein könnte, sich vordergründig um den Preis zu bemühen. Dies würde auch erklären, dass Trends in Richtung „Aufbau einer strategischen Einkaufsorganisation“ innerhalb der Branche erkennbar sind.

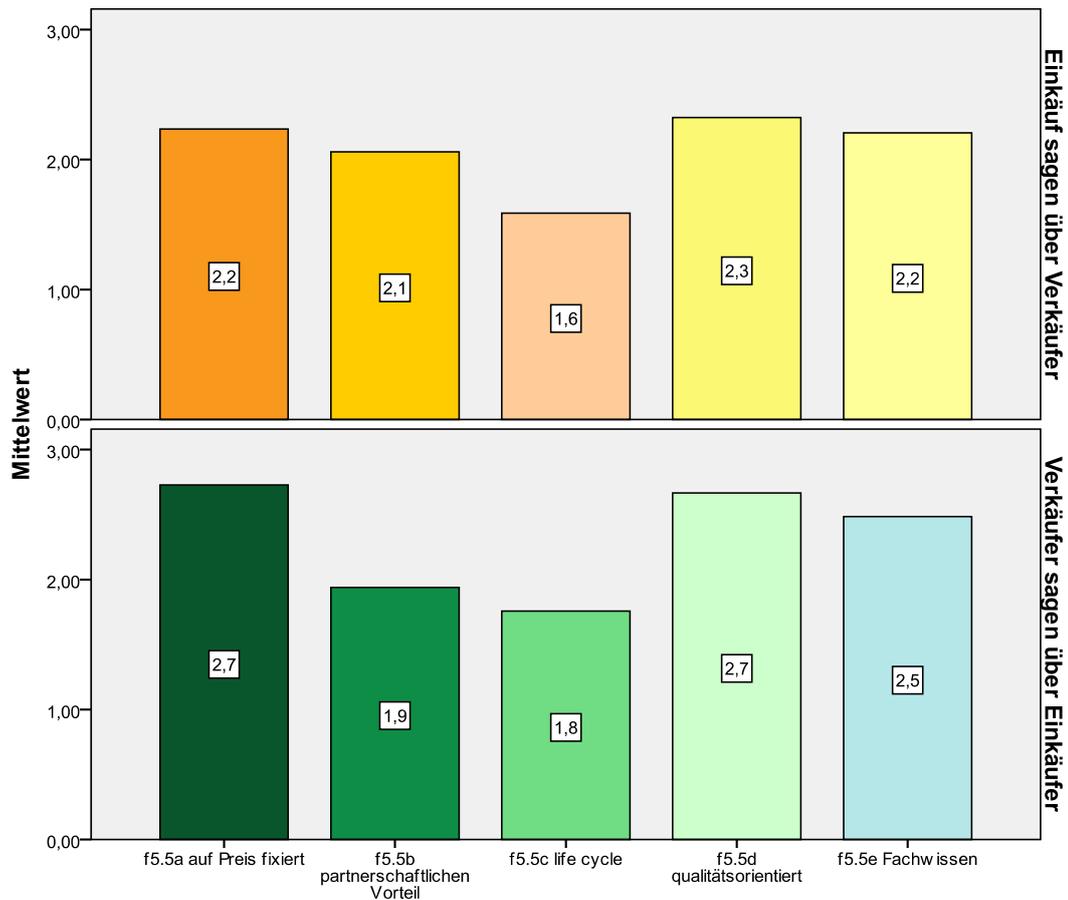


Abbildung 16: Gesprächsorientierung (F5.5a-e): Angaben von Ein-/Verkäufern über Gesprächsführung des Geschäftspartners (Mittelwerte, Skala: 1: selten, 2: manchmal, 3: oft).

„Gesprächsorientierung“	Einkäufer sagen über Verkäufer			Verkäufer sagen über Einkäufer		
	n	MW	s	n	MW	s
F5.5a auf Preis fixiert	68	2,2	0,6	68	2,7	0,6
f5.5b partnerschaftlicher Vorteil	67	2,1	,6	67	1,9	0,6
f5.5c life cycle	68	1,6	,8	68	1,8	0,8
f5.5d qualitätsorientiert	68	2,3	,5	68	2,7	0,5
f5.5e Fachwissen	67	2,2	,6	67	2,5	0,6

Tabelle 19: Gesprächsorientierung (F5.5a-e): Angaben von Ein-/Verkäufern über Gesprächsführung des Geschäftspartners (Mittelwerte, Skala: 1: selten, 2: manchmal, 3: oft).

F5.2I Wann nervt Kunde/Lieferant? sonstiges

Kommentare aus dem VK:

*Wenn kein Verhandlungsfortschritt und nur die Zeit vergeht!
wenn OEM Termindruck nicht erkennt, und aber Entscheidungen trifft;*

Kommentare aus dem EK:

Angebot einer Firmenbesichtigung und dann im Eilzugtempo durch Fertigung geschleust;

Die Firma hat mich „geschickt“ ...

keine Flexibilität, nicht erreichbar, passiv, etc.

F 5.2 Wann nervt Kunde/Lieferant? Kommentare aus dem VK

ad a) z.B Einkäufer bei OEM erzählt mir wie toll er ist, war erst seit 2 Jahren dabei und hatte wenig Ahnung - sehr mühsam! - ad H) Grenzen oft nicht bekannt - immer wieder neue Forderungen; Stk.-zahl Preis-reduktionen, Langzeitvereinbarungen; im Nachhinein weitere Reduktionen wollen - Kostenanalytiker sehr stark vertreten; ad J) das ist so üblich

ad d) wäre sogar sehr positiv, wenn mir nur rasch etwas abkaufen wollen würde, leider viel zu wenige;

ad G) angenehm! "bei J sag ich immer - könnte ich dann bitte mit ihm sprechen?"

ad H) das ist das unangenehmste überhaupt!

ad I) verlangen Terminpläne/Änderungen ohne Mehrkosten/Zeit... z.B mit Wagen in 1h nach Innsbruck fahren, wenn sage „geht nicht“, dann muss Maßnahmenplan präsentiert werden: "Wie geht's doch?"

ad) H - wenn mein Unternehmen gute Produkte hat, benehmen sich auch "schlechte" Charaktere nicht schlecht; Punkt D toll, wenn Kunde gleich kauft!!! redet viel z.B. will mich abwimmeln, ständige Preisfragerei-Kunde diktiert Preis; kein small talk wäre ganz schlecht, weil dieses Geschäft über small talk läuft; in der

Regel ist es eher ein Miteinander, sicher kann es mal vorkommen, dass man wo gerade geduldet wird aber das ist Gott sei Dank eher selten;

Wenn es knallhart um das Geschäft geht, dann ist das weniger störend sondern eher sogar erwünscht.

F 5.2 Wann nervt Kunde/Lieferant? Kommentare aus dem EK

ad a) oft im Osten und in Asien: Lieferant erzählt was er nicht alles kann, und Mitarbeiter wissen gar nichts davon; ad c) eher Italiener/Brasilianer sagen sie sind die größten Machos; ad e) Aluminiumindustrie - Monopol; oft macht OEM mit unseren Lieferanten Preisverhandlungen;

ad k) kommt nicht vor

ad k) Monopolisten:z.B. nur er hat Material/Rohstoff entwickelt, und wir wollen Vorteile nutzen

es kommt oft vor, dass sehr junge Leute ins Feld geschickt werden, ohne Ahnung was das Unternehmen macht wurde schon bspw. gefragt: "Was macht's ihr eigentlich?..." z.B. junges attraktives Mädel von Logistik-DL erscheint: "Wir machen Ihnen den besten Preis zur besten Qualität..." - pauschales Gerede ohne Hintergrund; ich hab mir nur gedacht: "Gell, Dich haben's auch nur ausgeschickt und Du hast keine Ahnung worum es geht..."

wenn so Typen: "Das ist alles kein Problem, das liefern wir schon..." und dann genau das eintrifft, worauf ich verbissen hingewiesen habe; kommt beides vor, auch dass z.B. Einkäufer zu ängstlich...

wenn wenig Ernsthaftigkeit, dann kommt halt ein anderer zum Zug

4AdH₀: Ein- und Verkäufer wenden die gleichen Verhandlungstechniken an.

(F8.1-9)

Bei multivariater Betrachtung (Varianzanalyse, Box-M-Test: $p=,070$) zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern ($p=,000$) (univariat zeigen sie sich nur bei „Zugeständnisse ohne weitere Gegenleistungen“ [F8.6, $p=,000$]). Wie aus Tabelle 20 ersichtlich, werden „hört zu“, „kompromissbereit“ und „immer

wieder die gleichen Argumente“ von den Einkäufern (über Verkäufer) am häufigsten genannt, bei den Verkäufern (über Einkäufer) sind dies „hört zu“, „Zusatznutzen“ und „Zugeständnisse“. Die Nullhypothese 4Ad kann verworfen werden. Demnach schenken sich die Gesprächspartner gegenseitiges Gehör. Die Verkäufer werden als kompromissbereit und wenig kreativ bei der Entwicklung neuer Argumente beurteilt. Die Einkäufer drängen oft sehr auf weitere Zugeständnisse seitens der Verkäufer und machen sich zu wenig Gedanken welchen Zusatznutzen ihnen die Unternehmen der Verkäufer noch bieten könnten.

Tabelle 20: Verhandlungstechniken des Gesprächspartners (F8.1-8.8), Ein-/Verkäufer (Mittelwert [MW], Standardabweichung [s], hohe Werte bedeuten selten, Skala 1-4)

Verhandlungstechnik des Gesprächspartners	Einkäufer sagen über Verkäufer			Verkäufer sagen über Einkäufer		
	n	MW	s	n	MW	s
f8.1 hört zu	32	1,4	0,6	34	1,4	0,6
f8.2 kompromissbereit	32	1,8	0,5	34	2,2	0,7
f8.3 nimmt Signale nicht wahr	31	2,4	0,7	34	2,3	0,6
f8.4 immer wieder die gleichen Argumente	32	1,9	0,8	34	2,1	0,7
f8.5 wenig Gedanken über Zusatznutzen	32	1,9	0,8	33	1,6	0,8
f8.6 Zugeständnisse	32	2,8	0,9	34	1,8	0,7
f8.7 Mehrwertschaffung	33	2,3	0,7	34	2,0	0,8
f8.8 keine Kompromisse (selbst)	33	2,8	0,7	34	2,9	0,7

Hypothese 4B: Vergabekriterien

4BH₀: Ein- und Verkäufer halten die gleichen Kriterien für die Vergabe eines Auftrages für relevant. (F9.1a-j)

Zur Analyse herangezogen wurden die Antworten zu den drei größeren Aufträgen. Es zeigen sich keine Gruppenunterschiede (X^2 -Test) in der Häufigkeit der Entscheidung durch die Geschäftsleitung ($p=,618$ bzw. $,414$ bzw. $,834$), single source ($p=,889$ bzw. $,259$ bzw. $,720$), Preis ($p=,204$ bzw. $,095$ bzw. $,285$), Qualität ($p=,973$ bzw. $,804$ bzw. $,969$), technisches Know-How ($p=,068$ bzw. $,417$ bzw.

,969), Lieferfähigkeit (p=,714 bzw. ,696 bzw. ,409), Lieferantenbewertung (p=,172 bzw. ,618 bzw. ,277), Serviceleistung des Lieferanten (p=,845 bzw. ,285 bzw. ,951), gute Erfahrungen mit dem Lieferanten (p=,933 bzw. ,571 bzw. ,279), und „nicht nachvollziehbare Kriterien“ (p=,291 bzw. ,500 bzw. ,500). Die Nullhypothese 4B kann somit beibehalten werden, Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern zeigen sich nicht. Die am häufigsten genannten Kriterien waren Preis (73,5), Qualität (67,6%), technisches Know-How (57,4%) und gute Erfahrungen (52,9). Die „Hard Facts“ spielen zwar die „Hauptrolle“, jedoch ist der Aspekt „gute Erfahrungen“ nicht zu vernachlässigen und liegt vor dem Kriterium der Lieferfähigkeit. Serviceleistungen sind weniger relevant und Lieferantenbewertungen werden auch nicht als Basis zur Entscheidung bei der Auftragsvergabe verwendet. In Bezug auf die Lieferantenbewertungen wäre weiters zu prüfen, ob diese auch tatsächlich die für Einkäufer relevanten Qualitäten des Lieferanten wiedergeben und auch „gute Erfahrungen“ berücksichtigen.

Tabelle 21: Kriterien der Auftragsvergabe bei den drei größeren Aufträgen (F9.1a-j), Gesamtstichprobe, Ein-/Verkäufer (Häufigkeit, %)

Auftragsvergabe - Kriterien	Gesamtstichprobe (n=68)						Einkäufer (n=34)						Verkäufer (n= 34)					
	Auftrag 1		Auftrag 2		Auftrag 3		Auftrag 1		Auftrag 2		Auftrag 3		Auftrag 1		Auftrag 2		Auftrag 3	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
GL hat entschieden genannt	11	16,9	12	17,6	9	13,2	6	17,6	7	20,6	4	11,8	5	14,7	5	14,7	5	14,7
Single source	8	11,8	4	5,9	5	7,4	4	11,8	3	8,8	2	5,9	4	11,8	1	2,9	3	8,8
Preis	50	73,5	46	67,6	44	64,7	26	76,5	25	73,5	21	61,8	24	70,6	23	67,6	21	61,8
Qualität	46	67,6	45	66,2	40	58,8	22	64,7	21	61,8	19	55,9	24	70,6	24	70,5	21	61,8
Technisches Know-How	39	57,4	39	57,4	40	58,8	15	44,1	17	50,0	19	55,9	24	70,6	22	64,7	21	61,8
Lieferfähigkeit	32	47,1	34	50,0	28	41,2	16	47,1	17	50,0	15	44,1	16	47,1	17	50,0	13	38,2
Lieferanten-Bewertung	16	23,5	15	22,1	15	22,1	10	29,4	8	23,5	9	26,5	6	17,6	7	20,6	6	17,6
Serviceleistungen	14	20,6	21	30,9	17	25,0	7	20,6	8	23,5	8	23,5	7	20,6	13	38,2	9	26,5
gute Erfahrungen	36	52,9	38	55,9	36	52,9	17	50,0	17	50,0	15	44,1	19	55,9	21	61,8	21	61,8
Nicht nachvollziehbar	1	1,5	3	4,4	3	4,4	1	2,9	2	5,9	2	5,9	0	0,0	1	2,9	1	2,9

Kommentare aus dem VK – Auftragsvergabe

Verkäuferisches Geschick; Sympathie etc ausschlaggebend, da kommt Faktor Mensch zum Tragen

vorhandene Investition genützt, wodurch letztlich Preis ausschlaggebend war;

Mitbewerber hatte finanzielle Schwierigkeiten und konnte nicht liefern

In Österreich werden österreichische Unternehmen oft Deutschen vorgezogen

Ausschreibungs-Selektion/ 2 bleiben übrig; Endverhandlung, von unmittelbar Vorgesetztem entschieden; Preis und technisches know how entscheiden in der Regel dann letztlich;

in unserem Geschäftsfeld double-source ist Kundenwunsch

offene Türspalte zu erkennen und rasch zu handeln ist auch bei Großkunden möglich, weil es auch hier unerwartete Situationen gibt woraus sich langfristige Geschäfte generieren lassen.

Investitionsgüter-gute Erfahrung mit Technikern. Man wird dem Einkauf vorgeschlagen und dann preislich hingeführt

Kommentare aus dem EK – Auftragsvergabe

Sicherheiten bei Lieferanten, wollte nicht nur Single-Source beziehen.

oft Konzernpolitische Entscheidungen; d.h. "muss bei Tochter kaufen"

Kundenvorschrift

vom Kunden vorgeschriebener Lieferant, war schlechtesten und teuersten; Kompensationsgeschäfte...

Die qualitativen Kommentare unterstreichen die Wichtigkeit des Punktes, „gute Erfahrungen“. Beispielsweise der Kommentar, „man wird preislich hingeführt.“, eröffnet weitere Fragen. Denn bekommt jeder Lieferant die Chance, des „preislichen-Hinführens“ oder eben solche, mit denen bereits gute Erfahrungen gemacht wurden oder welche eben einen guten Eindruck hinterlassen haben. Auch kommt dadurch zum Ausdruck, dass es sich Einkäufer nicht leisten können, sich

ausschließlich an sogenannten harten Faktoren zu orientieren, wenn sie langfristig erfolgreich sein möchten. Interessant wäre auch eine weitere Prüfung, welche Aspekte als „gute Erfahrungen“ wahrgenommen werden.

F 9.2 Wer entscheidet tendenziell welchem Lieferant ein Auftrag zugesprochen wird? Kommentare aus dem VK

Der Einkauf entscheidet bei Preisgleichheit.

EK nur dann, wenn mehrere Produkte als absolut gleichwertig erachtet wurden;

Betragsgrenzen: Management muss unterschreiben, früher konnte Entwicklung selbst entscheiden, GL entscheidet wenn Angelegenheiten mit Geschäftspolitischer Trageweite;

GL unterschreibt, Team schlägt vor; heikel - wenn Konkurrenz mit internen Lieferanten des Kunden - Ek steht dann intern "böse" da, wenn externen nimmt; intern-Verkaufsleistung - Service eher schlechter; dass sich das GL's miteinander ausmachen kommt z.B. bei Strategieentscheidungen wie "Werksauslastung" etc. vor;

bei Ausstattung Neubau Team;

nicht bekannt

Kommentare aus dem EK

abhängig von Wertgrenze

EK hat höchstes Mitspracherecht

Es gibt Vergabekreise. Ab gewissen Preisgrößen bestimmen Einkaufsvorstände;

"Kleeblatt" stimmt vorher ab und dann entscheidet Einkauf.

wenn neuer Lieferant: Musterteil wird von Qualität-Technik beurteilt;

Hypothese 4C: Persönliche Beziehungen

Es ist zu klären, ob Ein- und Verkäufer den „Wert“ persönlicher Beziehungen gleich einschätzen (F10).

4CaH₀: Ein- und Verkäufer schätzen den Wert einer persönlichen Geschäftsbeziehung gefühlsmäßig gleich hoch ein (25/50/75/100%; F10.2).

Verkäufer schätzen den Wert subjektiv höher ein, als Einkäufer dies tun (t-Test für unabhängige Stichproben, $p=,003$; Mittelwerte 52,9% vs. 35,9%, Standardabweichungen 22,8 bzw. 21,0). Die Nullhypothese 4Ca kann somit verworfen werden.

4CbH₀: Ein- und Verkäufer geben gleich häufig an, dass sich aus einer persönlichen Geschäftsbeziehung bestimmte Konstellationen ergeben (F10.3; Kodierung: höhere Werte=öfter). – **Teilaspekt „Informationen“**

4CbH₀: Ein- und Verkäufer geben gleich häufig an, dass sich aus einer persönlichen Geschäftsbeziehung bestimmte Konstellationen ergeben (F10.3; Kodierung: höhere Werte=öfter). – **alle Aspekte, außer Teilaspekt „Informationen“**

Die multivariate Prüfung der Mittelwertsunterschiede ist aufgrund der Inhomogenität der Varianzen/Kovarianzen (Box-M-Test: $p=,029$) nicht möglich. Alternativ wurden t-Tests für unabhängige Stichproben berechnet. Signifikante Unterschiede zeigen sich einzig bei „nützliche Infos“ ($p=,048$; vgl. Tabelle 22), wobei Verkäufer ein häufigeres Auftreten angeben als Einkäufer (Mittelwert 4,2 vs. 3,7; Skala 1-6, hohe Werte bedeuten häufiger). Die Nullhypothese 4Cb kann somit nur für den Teilaspekte „Informationen“ verworfen werden, für die übrigen Aspekte muss sie beibehalten werden. Verkäufer gehen von einem größeren Mehrwert der nützlichen Information aus, als Einkäufer dies tun.

Deskriptiv zeigt sich (vgl. Wie Tabelle 23 zeigt, wird die Antwort „nie“ äußerst selten gegeben (außer bei „Bedarfsdeckung im Bekanntenkreis“).

(1 nie/ 2 selten/ 3 manchmal/ 4 oft/ 5 sehr oft-/ 6 immer)

Tabelle 22 ist ersichtlich, dass Einkäufer am häufigsten „hört besser zu“ (4,2), „Vertrauen“ (4,1) und „Lösungen besser durchsetzen“ (3,9), gefolgt von „Bearbeitungszeit“ (3,8) und „Bekanntheitsebene“ (3,8) nennen; Verkäufer nennen am häufigsten „hört besser zu“ (4,6), „Vertrauen“ (4,4) und „Informationen“ (4,2). Auch hier zeigt sich somit die Wirkung der „weichen Faktoren“. Wie Tabelle 23 zeigt, wird die Antwort „nie“ äußerst selten gegeben (außer bei „Bedarfsdeckung im Bekanntenkreis“).

(1 nie/ 2 selten/ 3 manchmal/ 4 oft/ 5 sehr oft-/ 6 immer)

Tabelle 22: Konstellationen aus einer persönlichen Geschäftsbeziehung (F10.3a-g). Mittelwerte (MW), Standardabweichung (s), n für Ein-/Verkäufer, p (t-Test für unabhängige Stichproben)

Konstellationen aus einer persönlichen Geschäftsbeziehung		n	MW	s	p
f10.3a Partner hört besser zu	Einkauf sagt	30	4,2	1,1	0,141
	Verkauf sagt	34	4,6	1,0	
f10.3b Bekanntheitsebene besser ausgeprägt	Einkauf sagt	29	3,8	1,2	0,158
	Verkauf sagt	34	4,2	0,8	
f10.3c erhöhtes Vertrauen in meine Aussage	Einkauf sagt	30	4,1	1,2	0,271
	Verkauf sagt	34	4,4	1,0	
f10.3d Bedarfsdeckung im Bekanntenkreis	Einkauf sagt	30	2,9	1,4	0,272
	Verkauf sagt	32	2,5	1,2	
f10.3e raschere Bearbeitungszeit	Einkauf sagt	30	3,8	1,1	0,161
	Verkauf sagt	34	3,5	1,0	
f10.3f bei Reklamationen etc. Lösungen besser durchsetzbar	Einkauf sagt	30	3,9	1,1	0,882
	Verkauf sagt	33	3,9	1,0	
f10.3g erhalte und gebe nützliche Infos	Einkauf sagt	30	3,7	1,0	0,048
	Verkauf sagt	30	4,2	1,0	

**Tabelle 23: Konstellationen aus einer persönlichen Geschäftsbeziehung (F10.3a-g),
Antworthäufigkeiten für Ein-/Verkäufer.**

Konstellationen aus einer persönlichen Geschäftsbeziehung, Einkäufer und Verkäufer sagen über Geschäftspartner:						
f10.3a Hört besser zu, redet offener						
	nie	selten	manchmal	oft	sehr oft	immer
Einkauf	0	3	4	10	10	3
Verkauf	0	1	2	13	12	6
f10.3b Bekanntheitsebene besser ausgeprägt (Termine einfacher...)						
Einkauf	2	2	6	10	8	1
Verkauf	0	0	7	15	11	1
f10.3c Vertrauen in meine Aussage erhöht						
Einkauf	1	1	7	7	12	2
Verkauf	1	1	2	11	16	3
f10.3d Bedarfsdeckung im weiteren Bekanntenkreis						
Einkauf	5	8	7	6	3	1
Verkauf	8	8	10	3	3	0
f10.3e raschere Bearbeitungszeit meiner Anliegen						
Einkauf	2	0	6	16	5	1
Verkauf	0	4	17	7	5	1
f10.3f bei Reklamationen etc. lassen sich Lösungen besser durchsetzen						
Einkauf	1	2	5	15	5	2
Verkauf	0	2	10	10	10	1
f10.3g erhalte und gebe nützliche Infos nebenbei und ohne Zwang						
Einkauf	0	3	10	10	7	0
Verkauf	0	2	4	11	12	1

Im nächsten Schritt wurden die Zusammenhänge (Korrelationen nach Pearson) zwischen der Einschätzung des Mehrwertes einer persönlichen Geschäftsbeziehung (F10.2) und den angegebenen Konstellationen daraus angegeben (F10.3a-g). Wie auch aus Tabelle 24 ersichtlich, bestehen zwischen dem subjektiv eingeschätzten Mehrwert einer Geschäftsbeziehung und einigen Konstellationen (geringe) signifikante Korrelationen, und zwar sind dies: hört besser zu, Bedarfsdeckung im Bekanntenkreis, Bearbeitungszeit und nützliche Informationen. Alle Korrelationen sind positiv, d.h. wer von einem größeren

Mehrwert ausgeht, nimmt auch an, das Gegenüber würde besser zuhören, den Bedarf eher im Bekanntenkreis decken, schneller bearbeiten und eher nützliche Informationen geben.

Tabelle 24: Korrelationen zwischen Mehrwert und Konstellationen aus persönlicher Geschäftsbeziehung (F10.2 und F10.3).

Korrelation zwischen Mehrwert und...	Korrelation (r)	p
F10.3a Hört besser zu	,436	,000
F10.3b Bekanntheitsebene	,240	,059
F10.3c Vertrauen	,098	,442
F10.3d Bedarfsdeckung im Bekanntenkreis	,285	,025
F10.3e Bearbeitungszeit	,404	,001
F10.3f nützliche Informationen	,325	,009

Hierbei ist erwähnenswert, dass die Frage wie hoch der Mehrwert aus persönlichen Geschäftsbeziehungen ist, bzw. ob es überhaupt einen solchen geben würde, als erstes gestellt wurde. Erst anschließend erfolgte die Bewertung der einzelnen Konstellationen. Viele verhielten sich vorsichtig bei der allgemeinen Beantwortung, ob es einen Mehrwert geben würde, weil ich den Eindruck gewonnen habe, dass sie hinter dem Mehrwert, „Freunderlwirtschaft“ vermutet haben. Als dann die Auflistung der Konstellationen folgte, kam es unter den Probanden zu breiter Zustimmung, dass es diese Effekte geben würde und ihnen diese aber nicht in dieser detaillierten Form bewusst gewesen wären.

Kommentare aus dem VK

bei Wegfall des Kontaktes, immer anderer Einkäufer verhält sich dann reserviert; erhalte Projektinfo im Vorfeld; weiß jetzt schon was in 2 Jahren für Aufträge auf mich zukommen;

Preisvorteile

schnelle Antworten

steigert den Bekanntheitsgrad positiv wie negativ

Zusatzgeschäfte/Kontakte... neue Kontakte für Unternehmen

Kommentare aus dem EK

Mehrwert aus persönlichen Geschäftsbeziehungen abhängig von Unternehmen und Unternehmenspolitik;

wenn ein kleines Privatunternehmen liegt der Mehrwert vielleicht bei 100%;

4CcH₀: Persönliche Geschäftsbeziehungen können keine Nachteile bringen. (F10.4)

55,9% der Befragten (das sind 38 Personen) geben an, dass Geschäftsbeziehungen auch Nachteile bringen können. Die Nullhypothese 4Cc kann somit verworfen werden.

4CdH₀: Ein- und Verkäufer nehmen in gleichem Ausmaß an, dass persönliche Geschäftsbeziehungen auch Nachteile bringen können. (F10.4)

Zwischen Ein- und Verkäufern zeigen sich keine Verteilungsunterschiede in der Frage, ob persönliche Geschäftsbeziehungen auch Nachteile bringen, die Frage wird von 56% der Einkäufer und 59% der Verkäufer bejaht (vgl. Tabelle 25), der berechnete X²-Test ist nicht signifikant ($p=,833$). Die Nullhypothese 4Cd kann somit beibehalten werden.

Tabelle 25: Nachteile persönlicher Geschäftsbeziehungen Ein-/Verkäufer (F10.4)

		Einkauf/Verkauf		Gesamt
		Einkauf	Verkauf	
f10.4 Können persönliche Geschäftsbeziehungen auch Nachteile bringen?	ja	18	20	38
	nein	14	14	28
Gesamt		32	34	66

Wenn, persönliche Geschäftsbeziehungen Nachteile bringen können, welche?

Kommentare aus dem VK

"Verpflichtungen" Geben und Nehmen Lieferzeiten abkürzen, Sonderpreise;

Abhängigkeit, Verlust der Objektivität

bei negativen Ereignissen bzw. Erlebnissen;

bei persönlichen Problemen, wenn es "Krach" gibt, wenn einer dem anderen die Frau ausspannen würde etc.

bei Reklamationen wenn nicht einwandfrei abgewickelt, bei Versuch am Kulanzweg sind Fremde dann meist gelassener und ruhiger;

bei seriösem Umgang kein NT; stille post ist rascher als „google“: Hast Du auch schon gehört, dass xy x macht etc. - bis jetzt war noch immer was wahres dran!

erwartete höhere Kompromissbereitschaft

Erwartungshaltung der Kunden steigt, wird daher auch leichter enttäuscht;

historisch schlechte Erfahrungen bleiben in Erinnerung

könnte sein, dass man sich gebunden fühlt wenn Beziehung zu eng; Kunde will alles haben "nutzt" das dann aus;

Man könnte zu sehr auf die Argumentation des Einkäufers eingehen und schneller etwas nachlassen.

Preis

Schwierigkeiten trotz persönlichen Einsatz Wünsche (z.B. Termine) nicht erfüllen bzw. verbessern zu können

Unter Umständen am Sonntag ein Anruf

verpflichtet zu mehr Ehrlichkeit der eigenen Firma dem Kunden gegenüber

Wenn alles im Rahmen bleibt, keine NT!

wenn das Geschäft an gewissen Faktoren außerhalb der Kompetenz des Verkäufers scheitert, können die persönliche Beziehung und das Vertrauen leiden.

Wenn Fehler passieren dann ist der Imageschaden höher; weil keine Lösung/Wertverlust/Streit/Schadenersatz

wenn Leute im Unternehmen, wo man sich auf Referenz beruft und die 2 mögen sich nicht;

Wenn Werte der Firmen nicht verletzt werden, keine Nachteile

NT: wie sie dann so in der Zeitung stehen ...

z.B. bei Reklamationsfällen sagt man dann mehr zu als man sonst würde, ist mehr bemüht um den Kunden; kommt im Endeffekt aber eh alles wieder zurück, weil Kunde kommt mir dann auch mehr entgegen;

z.B. EK bei OEM mit dem ich sehr gut konnte, hat aber Missgefallen über unseren Geschäftsführer geäußert - war ich in der Zwickmühle;

zu hohe Erwartungen auch beim Preis!, die sich nicht erfüllen lassen; eventuell auch bei Lieferterminen;

Kommentare aus dem EK

Abhängigkeiten/Verzerrung von Objektivität

bei Antipathie

bei Problemen ist ein "Du" schwieriger zu verhandeln als ein "Sie"

Das Wissen von der "Sonderstellung" kann auch ausgenutzt werden.

Problembeseitigung dann eher schwieriger, da persönliche Faktoren Einfluss haben.

emotionales Involvement

Fokus zu sehr auf Person und weg von der Sache

kann sein, dass Partner persönlich beleidigt ist/nimmt Reklamation persönlich; man kann aber besser reden und meist kommt auch mehr Einsatz, wenn man jemanden gut kennt;

man sagt eher ja und amen

nicht den besten Einkaufspreis zu erzielen

persönliche Befangenheit in kritischen Situationen

sollte man sich zu sehr von einer persönlichen Beziehung beeinflussen lassen, wird der Blick für andere Quellen getrübt.

subjektiv: persönlich - Abschlüsse...?, persönliche Ebene kann durch geschäftliche Diskrepanzen gestört werden;

Subjektivität, Voreingenommenheit, Vertraulichkeit;

wenn es zu angenehm wird; wenn Lieferant die Beziehung ausnützen will und alles daran setzt mein "Hawarra" zu werden; immer wichtig, dass Trennung

Freundschaft und Geschäft erfolgt! z.B bin mit einem schon lange befreundet, das würde keiner glauben, dass wir befreundet sind, so hart verhandeln wir!

Wenn zu intensiv, dann ja; wenn Firmen näher bei einander sind, wird nicht mehr so hart verhandelt.

wird es sicher geben, habe aber bisher noch keine feststellen können.

wird schwieriger, manche nützen ein "DU" aus.

Wenn etwas daneben geht, dann wird sehr hohes Entgegenkommen erwartet.

Die qualitativen Kommentare unterstreichen, dass sich die Vorteile aus persönlichen Geschäftsbeziehungen am besten durch sorgsamem Umgang mit diesen ausschöpfen lassen.

4CeH₀: Videokonferenzen und persönliche Treffen bringen den gleichen Nutzen. (F10.6)

95,2% der Befragten (das sind 60 Personen) gaben an, dass Videokonferenzen nicht den gleichen Nutzen wie persönliche Gespräche bringen (vgl. Tabelle 26), die Nullhypothese 4Ce kann verworfen werden.

4CfH₀: Ein- und Verkäufer meinen gleich häufig, dass Videokonferenzen und persönliche Treffen den gleichen Nutzen bringen. (F10.6)

Zwischen Ein- und Verkäufern zeigen sich keine Verteilungsunterschiede in der Frage, ob Videokonferenzen den gleichen Nutzen bringen wie persönliche Treffen, die Frage wird von 93% der Einkäufer und 97% der Verkäufer verneint (vgl. Tabelle 26), der berechnete χ^2 -Test ist nicht signifikant ($p=,498$). Die Nullhypothese 4Cf kann somit beibehalten werden.

Tabelle 26: Nutzen Videokonferenzen/persönliche Gespräche Ein-/Verkäufer (F10.6)

		EinkaufVerkauf		Gesamt
		Einkauf	Verkauf	
f10.6 Bieten Videokonferenzen den gleichen Nutzen wie persönliche Treffen?	ja	2	1	3
	nein	28	32	60
Gesamt		30	33	63

Warum bieten Videokonferenzen den gleichen Nutzen wie persönliche Treffen?

Kommentare aus dem VK:

*eher ja, man sieht die Gesprächspartner von Angesicht zu Angesicht;
komplementär viel Nutzen! -zur Klärung kurzer Sachfragen i.O.
müssen durch persönliche Treffen ergänzt werden*

Kommentare aus dem EK:

*kleine Abstimmungen Videokonferenz i.O.
Zugriff auf Daten besser, jeder bei sich vor Ort
zumindest weitestgehend, da man diese inhaltlich ebenso effektiv gestalten kann*

Warum bieten Videokonferenzen NICHT den gleichen Nutzen wie persönliche Treffen?

Kommentare aus dem VK:

*auf Geschäft beschränkt
beim face to face habe ich die Reaktionen (Gestik, Mimik) sofort. Man hat die Möglichkeit Papier auszutauschen. Face to Face fördert die persönliche Beziehung.
Ein Teil der Signale wird nicht übertragen, ein "Händereichen" nach intensiver Auseinandersetzung ist nicht möglich
face to face ist immer besser*

gute Alternative für Reiserestriktionen, weite Wege; erhöhte Kompetenz, aber persönliches Gespräch an erster Priorität; man kann mehr erfragen, durch Gespräch kommt man zu relevanten Fakteninformationen

ist nicht persönlich

kein persönlicher Kontakt

keine Antennen

keine persönliche Beziehung zum Kunden

keine persönliche Ebene wie bei realem Treffen

keine Privatsphäre für ein paar persönliche Worte in größerer Runde

menschl. Natur: telefonisch leichter "Nein" zu sagen als persönlich, Kompromissbereitschaft und Bewegungsfreiheit ist persönlich besser!

nicht mehr in Verwendung, weil Leute vom "net-meeting" ja eh bekannt. Muss Leute persönlich kennen, und dann ca. 2x p.a. sehen. "Vertrauenthema" intern und zum Kunden - Vertrauen muss erst aufgebaut werden; Wenn Person nie persönlich sehe, nicht möglich.

persönlich = persönlich; Augenkontakt/Blickkontakt/Reaktion...

persönlich ist persönlich

persönlicher Kontakt besser; "digitaler" Blickkontakt...

sehe Körpersprache nicht; z.B. Japanischer OEM: nein, der wilde Herr da entscheidet gar nicht sondern der alte, der in der Ecke sitzt und nur alles beobachtet, tut als würde er schlafen... eigentlich muss man nur warten bis er nickt...

synthetisiert; besser vor Ort beim Kunden sein; Videokonferenzen auch beim OEM nicht sehr beliebt;

unpersönlich, obwohl kostengünstiger - Reisekosten...

weil sie unpersönlich sind und die Technik die Bedingungen vorgibt

you cannot fax a handshake

Kommentare aus dem EK:

das persönliche Drumherum fehlt

der persönliche Kontakt löst eher Probleme, speziell bei solchen die Prozess- und Fertigungsbedingt sind (Q-Arbeit)

dienen nur der Informationsüberlieferung

direktes Augengespräch hat besseren Nutzen, man kann auf den Gesprächspartner besser eingehen.

einseitige Darstellung, schlechte Übertragungsqualität, räumliche Distanz;

es ist anders wenn Gegenüber vor mir habe, als nur am "Bildschirm"

es ist besser als ein Telefongespräch, aber trotzdem unpersönlich

für wichtige Sachen soll keine Distanz sein;

Handschlag und sich gegenüber sitzen stärken das Kunden-Lieferantenverhältnis mehr als über eine unpersönliche Videokonferenz

Man kann sich schlechter persönlich kennenlernen.

nicht wirklich persönlicher Kontakt

Persönlich ist persönlich, weil Mimik -Gesprächsbasis nicht sichtbar.

persönlicher Kontakt kann durch nichts ersetzt werden

persönliches Gespräch nicht ersetzbar-intensiver; techn. Durchsprachen persönlich besser;

Qualität der Übertragung- Bild und Ton; Distanz zum Bildschirm;

Reaktionen

Social facts fehlen

Die qualitativen Kommentare unterstreichen, dass es doch einen Unterschied macht, eine Person direkt von Angesicht zu Angesicht vor sich zu haben, als nicht. Beide Gruppen legen hohen Wert auf ein persönliches Kennenlernen, weil es sichtlich Unterschiede gibt, wenn man jemanden persönlich kennt. Dies verdeutlicht unter anderem auch, dass weiche Faktoren als tragendes Element bei der Interaktion zwischen Ein- und Verkäufern erachtet werden können.

Hypothese 4D: Umgang miteinander

4DaH₀: Ein- und Verkäufer gehen vergleichbar miteinander um (F5.2a-k, jeweils Häufigkeit des abgefragten Verhaltens beim Geschäftspartner). *e/h/i*

- e) geht auf meine preislichen Vorstellungen nicht ein*
- h) Ausspielen von Macht/herablassende Behandlung*
- i) stellt mich unter Zeitdruck*

4DaH₀: Ein- und Verkäufer gehen vergleichbar miteinander um (F5.2a-k, jeweils Häufigkeit des abgefragten Verhaltens beim Geschäftspartner). *a/b/c/d/f/g/j/k*

- a) erzählt mir das Blaue vom Himmel*
- b) keine Branchenerfahrung*
- c) stellt sich selbst dar, und nicht sein Unternehmen*
- d) will mir nur rasch etwas ab/verkaufen und für mögliche Probleme nicht zuständig*
- f) findet kein Ende beim Reden*
- g) absolut null small talk*
- j) ausweichendes Verhalten „diese Entscheidung kann ich nicht ohne Chef treffen...“*
- k) wenig Ernsthaftigkeit um ins Geschäft kommen zu wollen*

4DaH₁: Verkäufer werden schlechter behandelt, als sie selbst die Einkäufer behandeln.

- e) geht auf meine preislichen Vorstellungen nicht ein*
- h) Ausspielen von Macht, herablassende Behandlung*
- i) stellt mich unter Zeitdruck*

4DbH₀: Ein- und Verkäufer werden in gleichem Ausmaß herablassend behandelt. (F5.2h, Häufigkeit des abgefragten Verhaltens beim Gesprächspartner)

4DcH₀: Ein- und Verkäufer werden in gleichem Ausmaß unter Zeitdruck gesetzt.
(F5.2i, Häufigkeit des abgefragten Verhaltens beim Gesprächspartner)

Aufgrund der Verletzung der Voraussetzungen für eine multivariate Analyse mittels Varianzanalyse (Box-M-Test: $p=,028$) erfolgen die Gruppenvergleiche univariat mittels t-Test für unabhängige Stichproben (Skala: 1-4, hohe Werte bedeuten seltener [1: viele, 2: eher viele, 3: eher wenige, 4: wenige]).

Tabelle 27: Verhalten des Gesprächspartners Ein-/Verkäufer (Mittelwert [MW], Standardabweichung [s], n, t-Test [p] (F5.2).

Verhalten des Geschäftspartners (F5.2a-k)		n	MW	s	t-Test p
F5.2aa erzählt das „Blaue vom Himmel“	Einkäufer sagt über Verkäufer	31	3,29	0,86	,869
	Verkäufer sagt über Einkäufer	31	3,32	0,65	
F5.2bb keine Branchenerfahrung	EK über VK	31	3,42	0,76	,581
	VK über EK	31	3,32	0,60	
F5.2cc stellt nur sich selbst dar	EK über VK	32	3,25	0,84	,968
	VK über EK	31	3,26	0,73	
F5.2dd will nur rasch ab-/verkaufen	EK über VK	31	3,10	0,94	,123
	VK über EK	29	3,45	0,78	
	F5.2ee geht auf preisl. Vorstellungen nicht ein	EK über VK	31	2,74	
	VK über EK	33	2,06	1,00	
F5.2ff findet kein Ende beim Reden	EK über VK	31	3,13	0,88	,660
	VK über EK	31	3,03	0,84	
F5.2gg null small talk	EK über VK	30	3,10	1,03	,579
	VK über EK	30	2,97	0,81	
	F5.2hh Ausspielen von Macht	EK über VK	30	3,50	
	VK über EK	33	3,03	0,92	
F5.2ii stellt mich unter Zeitdruck	EK über VK	29	3,38	0,73	,000
	VK über EK	31	2,45	0,99	
F5.2jj ausweichendes Verhalten	EK über VK	30	2,60	0,86	,891
	VK über EK	30	2,57	1,01	
F5.2kk wenig Ernsthaftigkeit	EK über VK	28	3,50	0,75	,854
	VK über EK	30	3,47	0,63	

Wie aus Tabelle 27 ersichtlich, zeigten sich Mittelwertsunterschiede zwischen den von Ein- und Verkäufern angegebenen Verhaltensweisen des Geschäftspartners in den Statements

- „geht auf meine preislichen Vorstellungen nicht ein“ ($p=,006$), Verkäufer geben hier seltener an, dass sich der Einkäufer so verhält als umgekehrt (MW: 2,06 versus 2,74),
- „Ausspielen von Macht“ ($p=,033$), auch hier geben Einkäufer seltener an, der Verkäufer verhalte sich so, als umgekehrt (MW: 3,50 vs. 3,03) und
- „Zeitdruck“ ($p=,000$), Verkäufer fühlen sich stärker unter Zeitdruck gesetzt als Einkäufer dies tun (MW: 3,38 vs. 2,45).

Betrachtet man die in Tabelle 27 dargestellten Mittelwerte so zeigt sich bei fast allen Variablen, dass die Einkäufer höhere Mittelwerte aufweisen, d.h. die Verkäufer sich von den Einkäufern tendenziell schlechter behandelt fühlen als umgekehrt. Der Punkt, ausweichendes Verhandeln, tritt am häufigsten auf.

Die Nullhypothese 4Da kann für die Unterfragestellungen e, h und i verworfen werden, d.h. auch 4Db und 4Dc.

4DdH₀: In Verhandlungen werden keine Tricks angewendet (F5.3a-m)

Wie Tabelle 28 zeigt, werden eine Reihe von Tricks der Geschäftspartner angegeben, am beliebtesten sind hierbei Bagatellisierung (75,5%), Rhetorik (72,1%), Bluff mit dem letzten Angebot (64,7%) und Charme (61,8%). Von den Einkäufern werden am häufigsten Bagatellisierung (73,5%), Rhetorik und Bluff mit dem letzten Angebot (jeweils 70,6%) angewandt, von den Verkäufern Bagatellisierung (76,5%), Rhetorik und Charme/Humor (jeweils 73,5%).

Die Nullhypothese 4Dd kann verworfen werden, es werden von beiden Seiten Tricks angewandt.

Tabelle 28: "Tricks" der Geschäftspartner Gesamtstichprobe, Ein-/Verkäufer, Häufigkeit des Auftretens/% (F5.3a-m).

	Gesamtstichprobe		Einkäufer sagt über Verkäufer		Verkäufer sagt über Einkäufer		Gruppenunterschiede (X^2)
	Häufigkeit	%	Häufigkeit	%	Häufigkeit	%	p
a) Rhetorik	49	72,1	25	73,5	24	70,6	,787
b) Bagatellisierung	51	75,0	26	76,5	25	73,5	,779
c) Charme/Humor	42	61,8	25	73,5	17	50	,046
d) Mitleid	37	54,4	21	61,8	16	47,1	,223
e) Ausweichmanöver	39	57,4	19	55,9	20	58,8	,806
f) Unterbrechungen	12	17,6	4	11,8	8	23,5	,203
g) Team	34	50,0	12	35,3	22	64,7	,015
h) Geschenke	8	11,8	7	20,6	1	2,9	,024
i) minderwertigerer Sitzplatz	12	17,6	2	5,9	10	29,4	,011
j) Sichtverhältnisse	8	11,8	2	5,9	6	17,6	,132
k) Datenmanipulation	18	26,5	8	23,5	10	29,4	,582
l) Bluff mit letztem Angebot	44	64,7	20	58,8	24	70,6	,310
m) Angriff gegen Person	14	20,6	6	17,6	8	23,5	,549

Einkäufer sagt über Verkäufer – Verkäufer sagt über Einkäufer

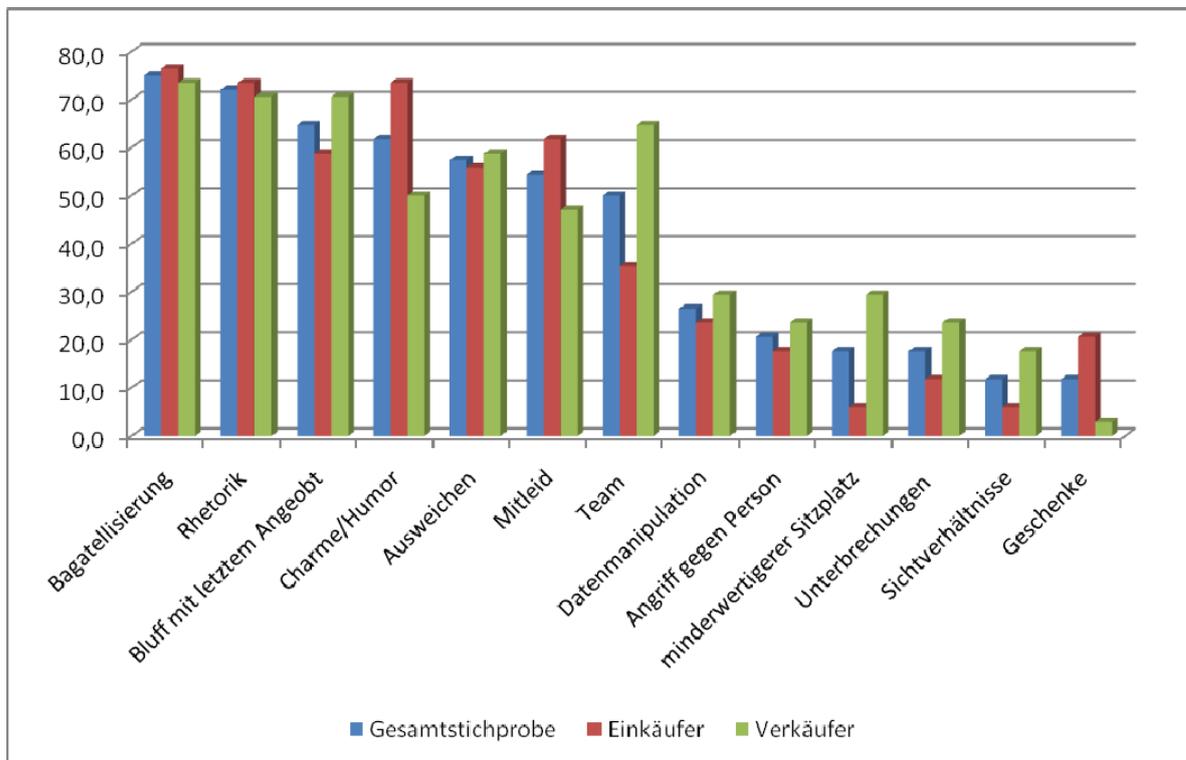


Abbildung 17: Tricks der Geschäftspartner (gereiht nach Hitliste Gesamtstichprobe), %-Werte (F5.3a-m).

4DeH₀: Ein- und Verkäufer setzen in einer Verhandlung im gleichen Ausmaß „Tricks“ ein. (F5.3a-m) Tricks a, b, d-f und j-m

- a) beherrschte Rhetorik
- b) Bagatellisierung von Einwänden
- d) Mitleidsmasche
- e) Ausweichmanöver während der Verhandlungsführung
- f) Unterbrechungen
- j) ungünstige Sichtverhältnisse
- k) Manipulation von Datenmaterial
- l) Bluff mit letztem Angebot
- m) persönliche Angriffe

4DeH₀: Ein- und Verkäufer setzen in einer Verhandlung im gleichen Ausmaß „Tricks“ ein. (F5.3a-m) **c und g-i**

c) Charme/Humor

g) unangekündigtes Auftreten im Team

h) unangemessen hohe Geschenke/persönliche Aufmerksamkeiten

i) Zuweisung eines minderwertigeren Sitzplatzes

Zwischen Ein- und Verkäufern zeigen sich in vier der 13 abgefragten Verhandlungstricks Unterschiede in den Auftrittshäufigkeiten:

- Charme/Humor ($p=,046$): Verkäufer wenden mit 73,5% Charme/Humor deutlich häufiger an, als Einkäufer dies tun (50%.)
- Unangekündigtes Auftreten im Team ($p=,015$): Einkäufer treten ihrem Gesprächspartner deutlich häufiger unangekündigt im Team entgegen, als Verkäufer (64,7 vs. 35,3%).
- Unangemessen hohe Geschenke ($p=,024$): Mit 20,6% liegen die Verkäufer hier klar vor den Einkäufern (2,9%).
- Zuweisung eines minderwertigeren Sitzplatzes ($p=,011$): Hier liegen die Einkäufer mit 29,4% klar vor den Verkäufern (5,9%).

Es fällt auf, dass bei jenen Tricks, bei denen Gruppenunterschiede bestehen, die Verkäufer bei den „angenehmeren Tricks“ (Charme/Humor und Geschenke) vorne liegen, die Einkäufer bei den „unangenehmeren Tricks“ (unangekündigtes Auftreten im Team und minderwertigerer Sitzplatz).

Die Nullhypothese 4De kann nur eingeschränkt auf die Tricks a, b, d-f und j-m beibehalten werden, hier zeigen sich keine Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern. Die Nullhypothese 4De für die Tricks c und g-i muss verworfen werden, diese Tricks werden von Ein- und Verkäufern (deutlich!) unterschiedlich oft angewandt.

4DfH₀: Verkäufer von tier 1-Betrieben sind gleich vielen Tricks der Einkäufer (von Fahrzeugherstellern=OEM's) ausgesetzt, wie Verkäufer von tier 2-Betrieben oder tier n-Betrieben. (F5.3a-m, Gruppenvergleich Verkäufer tier 1 mit tier 2 & tier n) – Trick m) Angriff gegen meine Person

4DfH₀: Verkäufer von tier 1-Betrieben sind gleich vielen Tricks der Einkäufer (von Fahrzeugherstellern=OEM's) ausgesetzt, wie Verkäufer von tier 2-Betrieben oder tier n-Betrieben. (F5.3a-m, Gruppenvergleich Verkäufer tier 1 mit tier 2 & tier n) – alle erwähnten Tricks, außer - Angriff gegen meine Person -

Um diese Hypothese prüfen zu können, musste zunächst die Variable „Rangordnung in der Automobilindustrie“ in der Form umkodiert werden, dass tier1-Betriebe der Gruppe der tier2- und tier n-Betrieben gegenüber gestellt werden konnten. Dies geschah mit folgender Syntax:

```
RECODE Rangordnung (2=1) (3=2) (4=2) (ELSE=SYSMIS) INTO Rang_neu .  
EXECUTE .
```

Die Analyse (X^2 -Test) ergab signifikante Gruppenunterschiede nur bei einem der 13 abgefragten Tricks, und zwar bei „Angriff gegen meine Person“ ($p=,003$). 44% der Verkäufer aus tier1-Betrieben (7%) erlebten bereits einmal einen Angriff gegen ihre Person als Verhandlungstrick, bei Verkäufern aus tier 2- und tier n-Betrieben war dies in 0% der Fälle gegeben. Obwohl nur wenige Personen angaben, bereits einen persönlichen Angriff durch einen Einkäufer erlebt zu haben, verdeutlicht diese Erkenntnis die Machtstellung der Fahrzeughersteller innerhalb der Automobilindustrie.

Die Nullhypothese 4Df kann für die Tricks a-l beibehalten werden, für den Trick „Angriff gegen meine Person“ muss die Nullhypothese 4Df verworfen werden.

4DgH₀: Zwischen der Anwendung von „Tricks“ und der Berufserfahrung der befragten Personen besteht kein Zusammenhang. (F5.3a-m)
 - bis auf Punkt „Zuweisung eines minderwertigeren Sitzplatzes“

4DgH₁: „Tricks“ waren früher eher üblich, heute steht sachliches Verhandeln im Vordergrund.

Zunächst wurde die Variable „Berufserfahrung in Jahren“ zu Berufserfahrungsgruppen umkodiert, und zwar wurden Person mit max. 5 Jahren, 6-10 Jahren, 11-20 Jahren, 21-30 Jahren und mehr als 30 Jahren Berufserfahrung zusammengefasst (siehe folgende Syntax).

```
RECODE Berufserfahrung
  (Lowest thru 5=5) (6 thru 10=10) (11 thru 20=20) (21 thru 30=30)
  (31
  thru Highest=40) INTO Erfahrung .
EXECUTE .
```

Zuweisung eines minderwertigeren Sitzplatzes wurde nur von Personen mit mehr als 10 Jahren Berufserfahrung genannt (χ^2 , $p=,032$). Bei den übrigen Tricks zeigt sich zwar eine Tendenz, dass die Tricks häufiger bei Personen mit mehr Berufserfahrung genannt werden, es zeigen sich jedoch keine signifikanten Unterschiede (vgl. Tabelle 29).

Tabelle 29: Trick "minderwertigerer Sitzplatz", Häufigkeiten nach Berufserfahrung der Befragten in Jahren

f5.3i minderwertigerer Sitzplatz	Erfahrung					Gesamt
	max. 5 Jahre	6-10 Jahre	11-20 Jahre	21-30 Jahre	mehr als 30 Jahre	
nicht genannt	12	7	25	10	2	56
genannt	0	0	6	3	3	12
Gesamt	12	7	31	13	5	68

Die Nullhypothese 4Dg kann bis auf Unterpunkt „Sitzplatz“ beibehalten werden, die Alternativhypothese kommt nicht in Betracht.

f5.3n Mit welchen Tricks haben Kunden/Lieferanten schon versucht, Sie aus der Ruhe zu bringen? sonstiges

Kommentare aus dem VK

kostenanalytische "Beweise" - kann jedoch sehr zum NT für EK ausgehen, wenn nicht viel dahinter steckt

kurzfristiges Entfallenlassen von Terminen; stehe schon am Flughafen und Sekretärin von OEM sagt, dass Termin nicht zustande kommt...

Vortäuschung des Willens der Zusammenarbeit und nur an know how interessiert;

z.B. Bemusterungen angefordert und keine Rückmeldung

warten lassen/kurzfristige Absage lange vereinbarter Termine

wenn einer nichts sagt und nur schmunzelt, sehr störend, konnte in jungen Jahren damit nicht umgehen;

Zugang zu Argumenten verwehren, "auf alles NEIN-sagen" egal welches Entgegenkommen angeboten wird

"kleinere Angestellte" in großen Firmen machen das eher nicht so, in kleineren Firmen eher der Fall.

ad B) Gerade darin liegt ja immer die Herausforderung - diese ganzen Spielchen zu knacken!!!

ad I) Taktiken aus DDR-Regime im Osten ist das früher üblich gewesen

ad I) z.B. Türkei: Kunde saß am großen Tisch, Lieferant auf Bankerl ohne Lehne in weiterer Entfernung

bei OEM kam neuer Einkäufer in den Zentraleinkauf, hat sich alle Lieferanten eingeladen und Predigt gehalten was er sich von ihnen künftig erwarten würde; Er hat vom Zimmer aus gesprochen und ich musste am Gang stehen bleiben. Ich habe mir das angehört und ihn dann nicht mehr zurückgerufen, sondern alles über den Innendienst laufen lassen. Dann beschwerte er sich und wollte den VK-Leiter

(=mich) sprechen; Dann habe ich gesagt, wenn ich bei Ihnen nicht einmal einen Sitzplatz angeboten bekomme wieso erwarten Sie dass ich Sie zurückrufe? Ab diesem Zeitpunkt hat das dann alles bestens funktioniert und es herrschte Wertschätzung. Warum ich mir diese Behandlung überhaupt gefallen lassen habe? Ich wollte mich als Verkäufer durch diese Sachen nicht aus der Ruhe bringen lassen.

Bluff mit letztem Angebot kommt oft vor

es gibt oft Kunden die nur telefonisch anfragen, wie viel Rabatt geben Sie mir? darauf gibt es keine bzw. wenig Auskunft; In Schulungen darauf hingeeilt, wenn Kunde Rabatt=Letztpreis wissen will, dass man sagen soll: "Sie möchten jetzt eh noch nicht kaufen, deshalb jetzt Preisinfo – NEIN!!!" Der Kunde ist dann oft aber angefahren, wenn er keine Preisinfo erhält, weil er eigentlich kaufwillig wäre.

Es herrscht generell angenehmer Umgangston, keine Tricks oder Spielchen sondern angenehmes Klima;

Kunde versteht technisch nicht, bewusst oder unbewusst

Manche Kunden sind aggressiv von der Persönlichkeit her, ad J) meist kann sich der Gast den Platz aussuchen

schon vorgekommen dass wir zu zweit 15 Leuten vom OEM gegenüber gestanden sind, wir waren aber in der besseren Position - war Qualitätskostenverhandlung;

f5.31n Welche Tricks empfinden Sie persönlich als besonders störend? sonstiges

kurzfristiges Entfallenlassen von Terminen; stehe schon am Flughafen und Sekretärin von OEM sagt, dass Termin nicht zustande kommt...

Rhetorik und Theater allgemein

Spiel mit falschen Karten, Unehrlichkeit, Lügen;

unangekündigtes Fehlbleiben

Verzögerungstaktik

Vortäuschung des Willens der Zusammenarbeit und nur an know how interessiert; z.B. Bemusterungen angefordert und keine Rückmeldung

Warten lassen (ab ca. 20min) teilweise beabsichtigt, war wichtiger Termin auch gemeinsam mit Leuten aus anderen Werken angereist - sah dann so aus wie,

*Kunde nimmt das eh nicht so wichtig... Wertschätzung war "fast food"; lang vereinbarte Termine wurden kurzfristig schriftlich abgesagt;
wenn eingebrachte Vorschläge ständig auf eine Art bagatellisiert werden; Bsp. wir lieferten OEM Konzept zur Kapazitätserhöhung und das dauerte dann 3/4 Jahr bis Entscheidung gefällt wurde;
wenn Vereinbarungen gebrochen werden
wenn vor Ort dann über andere Themen gesprochen wird als erwartet ...*

ad G) kann sein, dass Leute am Tisch sitzen, die gar nicht vorgestellt wurden, dann ist spontan Kostenanalytiker dabei... / wenn jemand nicht dabei ist, der dort sein sollte, genau so störend: z.B. heißt EK ist dabei und dann ist der gar nicht dabei, ich aber extra deshalb mitgekommen...

Alle sitzen im gleichen Boot, Projektverantwortliche will es ins Laufen bringen, sonst ist er selbst ein Versager; geht nur wenn partnerschaftlich

Dies sind alles Tricks, die bewusst bzw. unbewusst eingesetzt werden. Für ein zielorientiertes Arbeiten sind alle Methoden störend.

Herausforderung liegt darin, selbst immer besser zu werden, diese Tricks gehören halt dazu und das ist ganz normal...

kommt auch darauf an, welche Persönlichkeit ich ausstrahle ob sich das dann jemand bei mir traut.

sobald Trick=trügerische Absicht, verlasse ich den Raum weil ich mir das nicht gefallen lasse;

f5.32n Welche Tricks führen dazu, dass Sie den Kunden als wenig vertrauenswürdig einstufen? sonstiges

Brechen von Vereinbarungen; keine Handschlagqualität;

Fälschung von Auftragsbestätigung

kein offenes Gespräch, Dinge werden verheimlicht;

mussten bei OEM Präsentation halten und wurden zu Verhandlung hinbestellt, vor Ort sagte er dann, dass wir ohnedies nicht konkurrenzfähig wären und er kein Interesse hätte - wollte nur dass wir halt was präsentieren - ärgerlich

*lang vereinbarte Termine wurden kurzfristig schriftlich abgesagt;
wenn Handy bei Besprechung nicht abgeschaltet wird und zwischendurch immer wieder telefoniert wird; Es gibt immer wieder unabhkömmliche Typen;
wenn wirklich ernste Sachen; Marktpreise geblufft; falsche Aussagen fern der Realität;*

*Kunde wenig vertrauenswürdig, wenn bspw. Angebotsauswertungen im Vergleich und Zusammenstellung der jeweils "billigsten" Position); Unaufrichtigkeit
Bluff mit letztem Angebot, funktioniert aber nicht!*

Kommentare aus dem EK

f5.3n Mit welchen Tricks haben Lieferanten schon versucht, Sie aus der Ruhe zu bringen? sonstiges

Fachjargon

gibt Typen die bewusst eine attraktive gut gekleidete Dame mitbringen, in Gegenwart der Dame mehr Höflichkeit - lenkt ab etc.;

ad Bluff mit letztem Angebot kommt man erst nachher drauf!

ad Mitleidsmasche) z.B. Lieferanten die erzählen, dass sie auf Geschäft angewiesen sind; ad Geschenke) z.B. Golfturnier/Formel1-event/Tennisturnier in Kitzbühel (2.-3.000 Euro) - Entscheidung von Vorstand ob strategisch wichtig, dann geht eventuell jemand hin, wenn nein, dankend retour;

ad Bluff mit letztem Angebot) das ist eher die Regel und wird toleriert;

ad Manipulation)- versucht jeder; Manipulation selbst ist eine Methode - Grenze ist die Grundethik;

ad Manipulation) "habe nicht gewusst, dass diese letzten 2 Zeilen der Liste nicht gedruckt wurden..."; ad persönlicher Angriff: "Ich muss das mit Ihrem Vorgesetzten besprechen" "Wir sind gerade hier in der Nähe, mein Chef kommt auch mit!"

ad Mitleidsmasche) z.B. Gewährleistungskosten "gewinnschmälernd im nachhinein"

ad Mitleidsmasche) kleine Stk.-zahl- das können wir uns nicht leisten, Ausbildung der Leute ... ad unangemessen hohe Geschenke) heute gibt's das eher nicht mehr;

ad Angriff gegen meine Person) wurde einmal lauthals von einem Lieferanten beschimpft, weil er einen Auftrag doch nicht bekam und er sich schon sicher war;

ad persönliche Aufmerksamkeiten) Vorgänger wurde aus diesem Grund gekündigt.

Das muss ein Einkäufer aber auch signalisieren, dass er für so etwas offen ist,

sonst macht das ein Lieferant nicht; ad)schlechter Sitzplatz: würde mich melden;

ad Angriff gegen Person: "ich spreche eh mit ihrem Konzernchef darüber" Ich mag das als EK-Leiter nicht, und der Konzernchef mag das auch nicht.

ad Rhetorik) manche fuchteln so sehr mit ihren Händen herum, dass ich ihnen gar nicht zuhören kann; Fachjargon auch mühsam, sage dann immer: "sagen Sie das bitte so, dass ich es auch verstehe!"

f5.31n Welche Tricks empfinden Sie persönlich als besonders störend? sonstiges

Fachjargon

schlecht vorbereitete Lieferanten bzw. Lieferanten die so tun als wären sie schlecht vorbereitet, um auf Zeit zu spielen;

Ständige Unterbrechungen (Telefonate etc.) während der Verhandlung

Zuständiger muss jedes Mal gesucht werden; "Zeit-schinden"

ad Rhetorik) manche fuchteln so sehr mit ihren Händen herum, dass ich ihnen gar nicht zuhören kann; Fachjargon auch mühsam, sage dann immer: "sagen Sie das bitte so, dass ich es auch verstehe!"

bis auf persönliche Angriffe ist alles legitim;

blöde Tricks: z.B. "Muss mein Soll dieses Monat noch erreichen!"

das ist im Job hinzunehmen;

Manche versuchen vom Thema abzuweichen, schweifen zu sehr ab und sind bei ganz anderen Themen als bei relevanten.

z.B. ein vom OEM vorgegebener Lieferant hat immer gleich alles über OEM gemacht, der hat uns als Kunde gar nicht wahr genommen; Oft spezielle Entwicklung-spezies Produkt - gemeinsame Entwicklung - ist schon ein besseres Klima geworden, weil man sich ja nicht so einfach trennen kann;

f5.32n Welche Tricks führen dazu, dass Sie den Lieferanten als wenig vertrauenswürdig einstufen? sonstiges

alles über ethische Grenzen hinausgehende

oft bei Spediteuren: "Wir können alles. Alles ist kein Problem.."

Reden um den heißen Brei herum, ohne auf den Punkt zu kommen. Ablenkung vom eigentlichen Thema.

wenig aussagekräftige Verhandlungspartner "da muss ich meinen Chef fragen, ob wir das so machen können"

wenn er seine Hausaufgaben nicht gemacht hat- sprich sich auseinandersetzt was ich wirklich brauche!

wenn ich ihm z.B. erkläre, dass er durch die Zuteilung des Auftrages in seinem Unternehmen Arbeitsplätze erhalten könnte, und ihn das völlig kalt lässt. d.h. wenn er keine kaufmännischen Nebenvorteile akzeptiert

wenn nicht verlässlich, und nicht zu seinem Wort steht

z.B. Vertriebler als "show-man" eingesetzt, tatsächlich läuft alles anders ab;

Ausmaß und Häufigkeit wie alle vorkommen ist relevant

Auch die qualitativen Kommentare bestätigen das quantitative Ergebnis.

4DhH₀: Das Auftreten bestimmter Verhaltensweisen des Geschäftspartners (weiche Faktoren) führt bei Ein- und Verkäufern nicht zu unterschiedlich (überdurchschnittlichem) Engagement. (F5.4a-g)

Um Gruppenvergleiche prüfen zu können, mussten zunächst die Variablen 5.4a-g so umkodiert werden, dass ihre Werte einer Rangskalierung entsprechen (inkl.

Labelling, vgl. auch folgende Syntax). „0“ steht nun für „kein Einfluss“, „1“ für „motiviert“ und „2“ für „motiviert sehr“. Aufgrund des Skalenniveaus werden die Teilgruppen mittels parameterfreier Testverfahren (U-Tests) verglichen.

```
RECODE
  f54aengage f54bengage f54cengage f54dengage f54eengage f54fengage
  f54gengage (1=2) (2=1) .
EXECUTE .
```

Tabelle 30: Motivation durch Verhalten des Gesprächspartners, Gesamtstichprobe, Ein-/Verkäufer (Mediane, U-Test [p]; F5.4a-g).

Motivation durch Verhalten des Gesprächspartners	n	Median Gesamtstichprobe	Median Einkäufer	Median Verkäufer	p
f5.4a sympathischer Geschäftspartner	67	2	1	2	,071
f5.4b an partnerschaftlicher Lösung orientiert	67	2	2	2	,231
f5.4c Ernsthaftigkeit ins Geschäft zu kommen	67	1	1	1	,007
f5.4d Druck von Chef	66	0	0	0	,045
f5.4e Wertschätzung	67	1	1	1	,043
f5.4f Entgegenkommen	66	1	2	1	,242
f5.4g preislich interessant	60	1	1	1	,013

Zwar zeigen sich vier signifikante Gruppenunterschiede (Ernsthaftigkeit ins Geschäft zu kommen [$p=,007$], Druck von Chef [$p=,045$] und preislich interessant [$p=,013$]), doch sind die Unterschiede so gering (gleiche Mediane), dass sie nicht näher interpretiert werden können. Die Nullhypothese 4Dh kann beibehalten werden.

Bei deskriptiver Betrachtung der Antworthäufigkeiten (der Gesamtstichprobe) zeigt sich sehr wohl ein Einfluss der abgefragten Verhaltensweisen des Gesprächspartners auf die Motivation. Bei fast allen abgefragten Aspekten (bis auf „Druck vom Chef“) gibt ein sehr hoher Anteil von Personen an (89,4-98,5%), das Verhalten des Geschäftspartners wirke „motivierend“ oder „sehr motivierend“. Der Einfluss kann damit als bestätigt angesehen werden, auch hier zeigt sich die Wirkung der „Weichen Faktoren“. Das Auftreten bestimmter Verhaltensweisen des Geschäftspartners (weiche Faktoren) führt somit klar zu Engagement, jedoch bei Ein- und Verkäufern in gleichem Ausmaß.

Tabelle 31: Motivation durch Verhalten des Gesprächspartners, Gesamtstichprobe, Antworthäufigkeiten (%)

Gesamtstichprobe	% „kein Einfluss“	% „motiviert“	% „sehr motivierend“
f5.4a sympathischer Geschäftspartner	4,5	40,3	55,2
f5.4b an partnerschaftlicher Lösung orientiert	1,5	28,4	70,1
f5.4c Ernsthaftigkeit ins Geschäft zu kommen	9,0	59,7	31,3
f5.4d Druck von Chef	62,1	27,3	10,6
f5.4e Wertschätzung	13,4	52,2	34,3
f5.4f Entgegenkommen	10,6	42,4	47,0
f5.4g preislich interessant	7,8	45,3	46,9

Kommentare aus dem VK:

f5.4h überdurchschnittliches Engagement durch Verhalten Gesprächspartner - sonstiges

*besser jemand ist engagiert und dumm, als faul und wenig bemüht. -sehr ärgerlich!
schwierige Situationen gemeinsam lösen
wenn man von Kunden technisch, bzw. kulturell viel lernen kann*

ad c)Projektgeschäft bedeutet Aufwand für beide, meist Entscheidungsträger gleich bekannt.

Druck von Chef ist negative Motivation!

Verkauf ist absolut zwischenmenschliche Sache; sehr positiv wenn Kunde mich als Partner betrachtet; spart auch Zeit und Geld wenn Angelegenheiten am "kleinen Dienstweg" erledigt werden können.

Kommentare aus dem EK

f5.4h überdurchschn. Engagement durch Verhalten Gesprächspartner - sonstiges

*Engagement, Zuverlässigkeit, Top-produkte
hohe Qualität!*

Sehr demotivierend, wenn er meine Philosophie nicht versteht, mich nicht fängt und z.B. nicht merkt, dass ich schon gehen will. Wenn wenig Fakten hat; Natürlich Einfluss - wie bewegt sich der, Händedruck, dick-dünn, schirch angezogen, schlechte Zähne, schwitzt der und kann gar nichts dafür...

4DiH₀: Ein- und Verkäufer wissen im gleichen Ausmaß über Preise (im eigenen Unternehmen) Bescheid. (F7.2)

Zwischen Ein- und Verkäufern zeigen sich keine Unterschiede, sie wissen beide gleich gut über Preise Bescheid (82% der Einkäufer und 88% der Verkäufer; χ^2 -Test: $p=,461$; vgl. auch nachfolgende Abbildung).

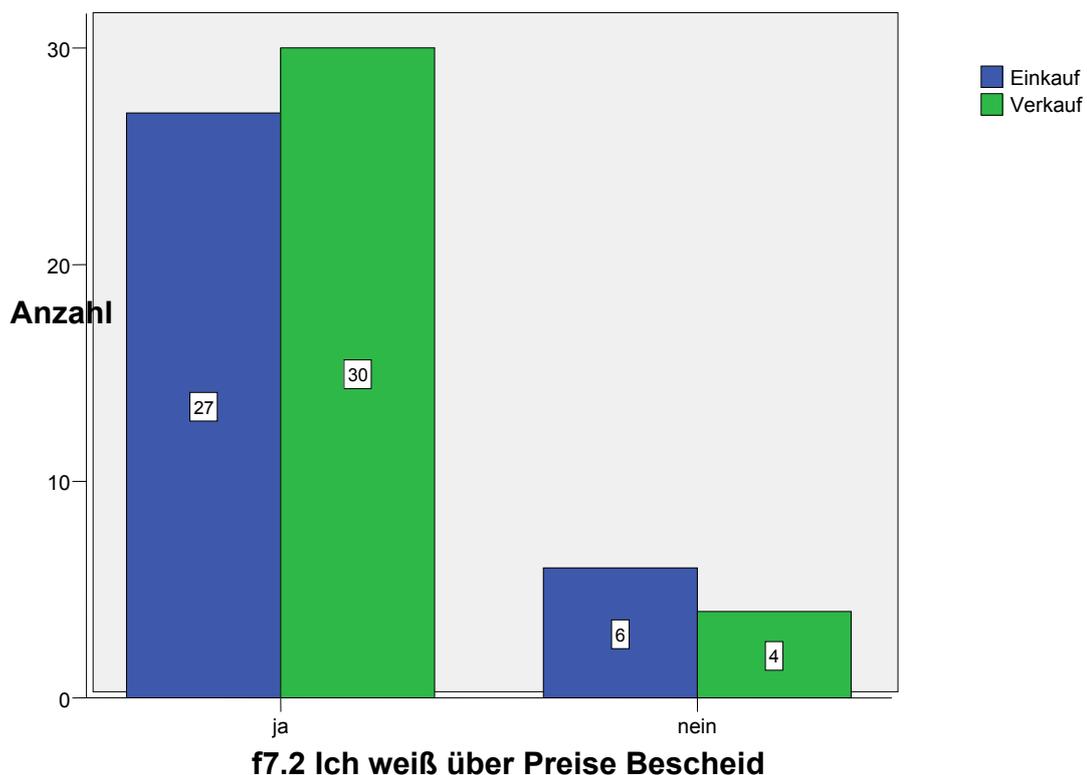


Abbildung 18: Informiertheit über Preise im eigenen Unternehmen (Häufigkeiten, Ein-/Verkäufer, F7.2)

Kommentare VK

"würde es ablehnen wo zu arbeiten, wo diese Transparenz nicht vorherrschen würde. Bei Entscheidungsgewalt ja, beide Infos sind in gleicher Hand; Mitarbeiter gelangen aber auch zu diesem Wissen, weil sollen ja nicht beim Kunden sein, und nichts entscheiden können...

absolutes Muss, dass Werte bekannt sind!!!

das bedeutet hohes Verantwortungsgefühl!!! (Gefahr von "Rabattmissbrauch"; zu hohe Rabatte...)

entsprechender Umgang mit Infos erforderlich. Oft weiß Kunde schon über Kalkulationen von Lieferanten bescheid, kann sich das leicht ausrechnen...

ich habe auch Ergebnisverantwortung, Kollegen in der Zentrale nur Umsatzverantwortung- haben dieses Wissen nicht; ist im Konzern auch nicht gewünscht, dass VK das weiß; Kunde kann sich aber Hst-ko leicht selbst herausrechnen;

könnte nichts tun wenn Produktionskosten etc. nicht wüsste; habe Mitverantwortung für Kosten in der Abteilung;

nur b, weil auch andere Themen relevant für meine Arbeit. Jemand (nicht alle) im Verkaufsteam muss was wissen - Datensicherheit - nicht jeder ist würdig, dass man ihm dieses Vertrauen schenkt. Jedenfalls vor Kundenbesuch muss immer Klarheit herrschen, nicht dass dann wegen "Nichtwissen" beim Kunden Entscheidungen hinausgezögert werden.

sollte ja erfolgsorientiert und nicht umsatzorientiert sein

Verkäufer macht Preis/Großprojekte gibt's Rückfragen, aber in der Regel entscheidet der Verkäufer.

Kommentare aus dem EK

auf jeden Fall, ist ja Aufgabe des Kostenanalytikers, die Kalkulation dem Verkäufer zu zeigen.

Das Wissen würde meine Arbeit erleichtern

Entscheidungsmacht!!!

*ist gleich Feedback, wie hat EK gearbeitet, wenn Transparenz herrscht!
jedoch heikel, vertrauensvoller Umgang; und wenn schon Info, dann auch richtige
Interpretation etc. nicht z.B. Marketingkosten etc. vergessen - sehr heikel!!!
nicht nur Kosten, auch Marketing ist relevant
wenn ich die Kalkulationswerte wissen würde, könnte dies unter Umständen die
Arbeit erleichtern*

Die qualitativen Kommentare lassen erkennen, dass das Wissen über Kalkulationswerte eine vertrauensvolle Angelegenheit ist, viele Kunden bereits über diese Werte Bescheid wissen, weshalb es ärgerlich ist wenn ein interner Mitarbeiter über dieses Wissen nicht verfügt.

4DjH₀: Ein- und Verkäufer bereiten sich in gleicher Form auf ein Gespräch vor.
(F6.1a-g)

Hohe Werte stehen hier für häufigere Vorbereitung (1-4, 1: nie, 2: manchmal, 3: oft, 4: immer). Die multivariate Prüfung der Gruppenunterschiede (Varianzanalyse, Box-M-Test: $p=,170$) war signifikant ($p=,000$). Die Nullhypothese 4Dj kann verworfen werden. Die univariate Betrachtung zeigt Unterschiede bei den Unterpunkten „Marktbeobachtung“ ($p=,048$, häufiger bei Verkäufern, MW: 2,9 bzw. 2,4), „Historie der Geschäftsbeziehung“ ($p=,012$, häufiger bei Verkäufern. MW: 3,2 vs. 2,6), „Präsentation“ ($p=,001$, häufiger bei Verkäufern, MW: 2,6 vs. 1,8) und „Vorbereitung nicht erforderlich“ ($p=,030$, häufiger bei Einkäufern, MW: 1,8 vs. 1,4). Insgesamt kann somit festgestellt werden, dass Verkäufer sich häufiger auf ein Gespräch vorbereiten, als Einkäufer (vgl. auch Tabelle 32). (1 nie, 2 manchmal, 3 oft, 4 immer).

Tabelle 32: Gesprächsvorbereitung (n, Mittelwerte [MW], Standardabweichung [s]), Gesamtstichprobe, Ein-/Verkäufer, hohe Werte stehen für häufige Vorbereitung (Skala 1-4).

Gesprächsvorbereitung	Gesamtstichprobe			Einkäufer			Verkäufer		
	n	MW	s	n	MW	s	n	MW	s
f6.1a Checkliste	67	2,0	1,0	34	2,1	1,0	33	1,9	1,0
f6.1b To do list	66	3,2	0,9	34	3,1	0,8	32	3,2	0,9
f6.1c Marktbeobachtung	67	2,6	1,0	34	2,4	1,0	33	2,9	0,9
f6.1d Recherche Historie Geschäftsbeziehung	66	2,9	1,0	34	2,6	1,0	32	3,2	0,9
f6.1e Präsentation	67	2,2	1,0	34	1,8	0,9	33	2,6	1,0
f6.1f Vorbereitung nicht erforderlich	64	1,6	0,8	34	1,8	0,9	30	1,4	0,6
f6.1g keine Vorbereitung	60	1,2	0,5	34	1,1	0,4	26	1,2	0,6

4DkH₀: Ein- und Verkäufer halten die Vorbereitung in gleichem Ausmaß für „entscheidend für eine erfolgreiche Verhandlungsführung“. (F6.2)

Zwischen Ein- und Verkäufern zeigen sich Unterschiede (t-Test, $p=,032$). Mit einem Mittelwert von 1,5 (Standardabweichung: 0,6) erreichen die Einkäufer einen höheren Wert als die Verkäufer mit einem Mittelwert von 1,2 (Standardabweichung: 0,4) [Skala: 1=“sehr entscheidend“, 2=“entscheidend“, 3=“wenig entscheidend“, 4=“gar nicht entscheidend“]. Die Nullhypothese 4Dk kann verworfen werden: Verkäufer halten die Vorbereitung für entscheidender, als Einkäufer dies tun.

4DIH₀: Ein- und Verkäufer geben in gleichem Ausmaß an, der jeweils andere wäre (mit bestimmter Häufigkeit) nicht ausreichend vorbereitet (F6.3).

Tabelle 33: Unzureichende Vorbereitung bei... (F2.6), Häufigkeiten Ein-/Verkäufer/Gesamt.

f6.3 unzureichende Vorbereitung	Einkäufer sagen über		Gesamt
	Verkäufer	Einkäufer	
von 100 sind 80 nicht ausreichend vorbereitet	4	6	10
von 100 sind 40 nicht ausreichend vorbereitet	9	9	18
von 100 sind 20 nicht ausreichend vorbereitet	13	11	24
von 100 sind 2 nicht ausreichend vorbereitet	8	8	16
Gesamt	34	34	68

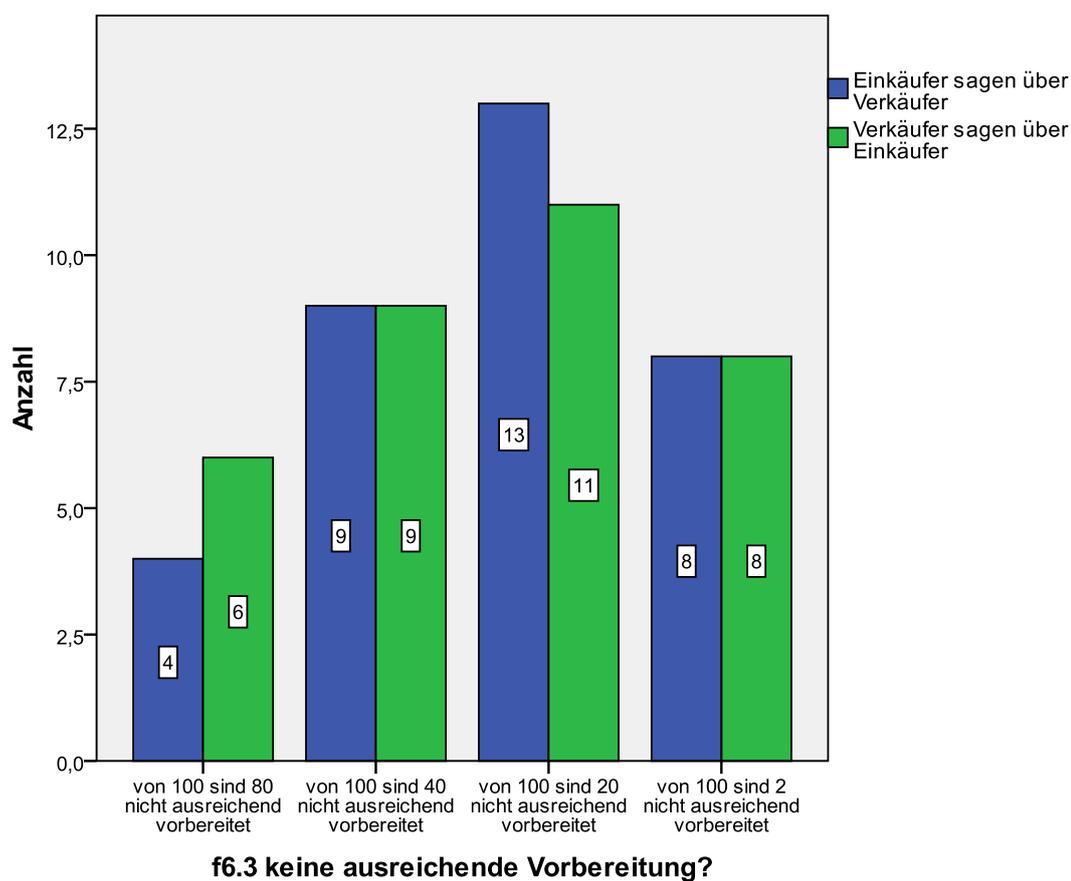


Abbildung 19: Unzureichende Vorbereitung bei... (F2.6), Häufigkeiten.

Von 34 Einkäufern sagen 13, dass von 100 Verkäufern 20, und 9 dass von 100, 40 nicht ausreichend vorbereitet sind. Nur 4 Einkäufer sind der Meinung, dass von 100, 80 über zu wenig Vorbereitung verfügen. Bei den Verkäufern sieht es ähnlich aus. 11 Verkäufer meinen, dass von 100, 20, 9 Verkäufer, dass von 100, 40 und 6 Verkäufer, dass von 100, 80 Einkäufer nicht über ausreichend Vorbereitung verfügen. Jeweils 8 Ein- und Verkäufer sind der Ansicht, dass von 100 Gesprächspartnern, 2 nicht ausreichend vorbereitet sind. Bei der Wahrnehmung inwiefern der andere Gesprächspartner sein Gegenüber als unzureichend vorbereitet empfindet, kann innerhalb beider Gruppen festgehalten werden, dass 20-40% als nicht ausreichend vorbereitet gelten.

Es zeigen sich keine Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern (X^2 , $p=,904$), die Nullhypothese 4DI kann beibehalten werden.

Kommentare aus dem VK

ad Vorbereitung) Kunde hat dann oft andere Sichtweise pos. wie neg.; z.B. Investitionskosten etc. kann man nicht immer richtig einschätzen was Kunde für Meinung hat;

i.d. Regel sind es immer die gleichen Personen, die die anstehenden Themen entweder "online" aufnehmen oder sich auf die bereits bekannten Argumentationen zurückziehen. (5-10%)

keine Informationen eingeholt,

kommt hin und wieder vor, dass z.B. gerade Fragen auf der Agenda nicht zur Entscheidung vorbereitet sind

kommt z.B. vor, dass Kunde sagt: "Ah, ich dachte unser Gespräch ist erst morgen..."

Mengen/Artikel oft weiß gar nicht Bescheid, Mengenentwicklungen ... oder stellt sich blöd

OEM weiß oft nicht wie er sich vorbereiten soll; z.B. weiß nur dass Verpackung für Teil X benötigt, hat aber dann den Teil gar nicht dabei und ist verwundert, dass ich nicht weiß wie sein Teil aussieht; Deshalb bin ich schon zufrieden, wenn er den Teil um den es gehen soll dabei hat.

z.B. stellt was in den Raum und kennt keine Antwort; Kann auch sein, dass Qualitäter ihm was zugeflüstert hat, jedenfalls war er erstaunt, dass ich eine Antwort parat hatte und er wusste nicht mehr weiter... oder z.B. "Warum sind Sie jetzt gerade da?" muss erst mal herausfinden was man ihm angeboten hat, dann gleich im nächsten Atemzug: "zu teuer"

Kommentare aus dem EK

"Brieftägertum" manche können nur was "ausrichten" - können Kalkulation nicht erläutern; "Da muss ich Geschäftsleitung fragen..." Das stiehlt alles Zeit!

Es ist mühsam, wenn Lieferanten auf einen persönlichen Termin drängen und nur mit Sympathie, Auftreten etc. punkten wollen. Oft sehr unvorbereitet - mühsam Fragen zu beantworten, die schon vorher geklärt werden hätten können. umso weniger ein Gespräch faktenbezogen ist, umso mehr gewinnt Sympathie etc. an Bedeutung weil ja sonst keine Grundlage vorhanden.

oft Lieferanten bei sich im Haus intern schlecht abgestimmt

z.B. legt Fakten (Kalkulation) hin und sagt dann, dass er nichts weiß und nicht verhandeln kann

Auch bei der Vorbereitung auf ein Gespräch lässt sich erkennen, dass Einkäufer die Verkäufer „schlechter“ behandeln.

Forschungsfrage 5: Gegenüberstellung der Strukturen in Einkauf - Verkauf

Um die Erkenntnisse aus dem Vergleich der beiden Gruppen aus Ein- und Verkauf abzurunden, und klare Aussagen über die untersuchten Bereiche treffen zu können, erfolgt noch eine unternehmensinterne Gegenüberstellung.

5aH₀: Zwischen Ein- und Verkauf erfolgt kein fachlicher Austausch. (F11.1)

5bH₀: Ein- und Verkäufer nehmen den fachlichen Austausch zwischen Ein- und Verkauf in gleichem Ausmaß wahr. (F11.1)

Um obige Hypothese prüfen zu können, musste zunächst geklärt werden, in wie vielen Fällen Ein- und Verkaufsabteilungen am gleichen Standort vorhanden sind. In insgesamt 8 Fällen (bei 3 Einkäufern und 5 Verkäufern) war dies nicht der Fall, die Ergebnisse dieser Unternehmen wurden von der weiteren Analyse daher ausgeschlossen.

Insgesamt 40 der Befragten gaben an, es gebe einen solchen Austausch zwischen Ein- und Verkauf (68%), wobei der Austausch von deutlich mehr Verkäufern wahrgenommen wird (24 vs. 16, das sind (83% vs. 53%, X^2 -Test: $p=,016$). Die Nullhypothesen 5a und 5b können verworfen werden.

5cH₀: Ein- und Verkäufer können aus Sicht der Befragten in gleichem Ausmaß zum Erfolg des Unternehmens beitragen. (F11.5)

5cH₁: Ein- und Verkäufer sind der Meinung, dass jeweils der eigene Bereich mehr zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann.

Für diese und die folgenden Analysen wurden wieder alle befragten Personen betrachtet. Zwischen Ein- und Verkäufern zeigten sich keine Einschätzungsunterschiede (X^2 -Test, $p=,303$), die Nullhypothese 5c muss beibehalten werden, die Alternativhypothese kommt nicht in Betracht. Insgesamt gaben 19% der Befragten an, der Einkauf leiste einen größeren Beitrag, 33% der Verkauf leiste einen größeren Beitrag und 48% meinten, dass „sowohl Einkauf als auch Verkauf“ zum Unternehmenserfolg beiträgt (vgl. Tabelle 34).

Tabelle 34: Einschätzung des Beitrags zum Unternehmenserfolg (Häufigkeiten, Gesamtstichprobe, Ein-/Verkäufer, F11.5).

f115 Wer kann mehr zum Erfolg eines Unternehmens beitragen?	Einkauf sagt	Verkauf sagt	Gesamt
Einkauf	6	4	10
Verkauf	7	11	18
sowohl Einkauf als auch Verkauf	16	10	26
Gesamt	29	25	54

Kommentare aus dem VK

f115a Warum kann der Einkauf mehr zum Erfolg eines Unternehmens beitragen?

Ist für die Kostenbasis verantwortlich.

*Was im Einkauf 1 € kostet, muss im Verkauf um 2 € verkauft werden-
Kostenoptimierung auf Ausgabenseite*

*weil EK bestimmt über Materialanteil, zu welchem Preis der VK verkaufen kann;
wenn kein marktgerechter EK auch kein marktgerechter VK;
wenn etwas um 10% billiger eingekauft wird, das könnte der Verkauf nie über VK-
Preis schaffen;*

f115b Warum kann der Verkauf mehr zum Erfolg eines Unternehmens beitragen?

andere Möglichkeiten, sieht mehr, Info direkt vom Markt, Unternehmen lebt von dem was es verkauft;

Der Kunde ist für den Umsatz im Unternehmen verantwortlich.

Ein guter Verkäufer kann alles verkaufen.

mehr Umsatz

Unternehmen muss was verkaufen, sonst kann auch nichts einkaufen;

Weil die Aktivitäten des VK Initiativen von einzelnen Personen und der gesamten Firma erfordern. Der EK ist sehr eingeschränkt und besorgt was notwendig ist, die Firma lebt von den Umsätzen welche durch den VK realisiert werden;

weil Verkauf =Gesamtumsatz, Einkauf hat nur auf Teil der Kosten Einfluss

f115c Warum können sowohl Einkauf als auch Verkauf zum Erfolg eines Unternehmens beitragen?

Schlechter Einkauf kann auch viel Schaden anrichten weil dann die Kalkulation nicht mehr stimmt; optimale Voraussetzung jeder macht bestmöglichst seine Arbeit!

als Produzent geht das eine nicht ohne das andere

Beide (alle) Fachabteilungen müssen beitragen.

eigene Wertschöpfung hoch, EK 10-20%, Technik auch sehr wichtig... umso besser alle aufeinander abgestimmt, desto höhere Vorteile; Wer muss welchen Gesetzen gehorchen? Zusammenarbeit muss da sein...

Einkauf versucht Kosten zu senken; Verkauf versucht Preise maximal hoch zu vereinbaren;

Einkaufskosten gering halten; Verkauf hohe Margen erzielen; Ergebnis: Es bleibt mehr für das Unternehmen.

jeder Teilbereich hat wesentlichen Anteil am Gesamterfolg (nicht zu vergessen produzierender Bereiche, Qualität, Logistik,...) - ohne das eine, nicht das andere!

keiner kann ohne den anderen

Konfliktfeld EK-VK muss auch so sein, wenn jeder seine Arbeit tut.

Kommentare aus dem EK

f115a Warum kann der Einkauf mehr zum Erfolg eines Unternehmens beitragen?

Da in Abhängigkeit der Umsatzrendite und des Materialanteils meist ein Mehrfaches der Materialkostensenkung des EK an Umsatzsteigerung durch den VK erforderlich ist, um dieselbe Ergebniswirkung zu erzielen.

größerer Hebel, weil Beschaffungsmarkt größer als der Kundenmarkt ist

Materialquote 60%

Verkaufspreise werden vom Kunden vorgegeben.

f115b Warum kann der Verkauf mehr zum Erfolg eines Unternehmens beitragen?

Da kann ich mir oft nur auf den Kopf greifen, wie sehr der VK sich oft in die Knie zwingen lässt!

strategische Ausrichtung im Verkauf

Verkauf kann neue Kunden "fangen" und mehr Aufträge ins Haus bringen.

Vertrieb muss als Basis Absatz schaffen, damit der Einkauf an einem erfolgsbringenden Preisgerüst arbeiten kann

VK kann entscheidend auf Nachfolgaufträge Einfluss nehmen

f115c Warum können sowohl Einkauf als auch Verkauf zum Erfolg eines Unternehmens beitragen?

Da müsste man tiefer reingehen. Marketing etc. auch alles sehr relevant!

Ist abhängig vom Produkt/Projekt wer mehr Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.

jede Abteilung hat gleichen Anteil zum Erfolg eines Unternehmens

kommt auf die Branche und auf den Wettbewerb darauf an.

Auch die qualitativen Kommentare unterstreichen das quantitative Ergebnis. Aus manchen Kommentaren ist erkennbar, dass dem anderen Bereich fast ein höherer Stellenwert als dem eigenen zugesprochen wird. Sowohl Ein- als auch Verkäufer bringen Bemerkungen wo angenommen werden würde, dass sie typischerweise von Personen aus der jeweils anderen Gruppe stammen könnten. Obwohl fragebogentechnisch bewusst, nur die Kategorien „Einkauf“ oder „Verkauf“ als Antwortmöglichkeiten aufgeschienen sind, um einschlägige Kommentare zu provozieren, hat sich die Alternative „beide können beitragen“, durchgesetzt. Fünf Einkäufer und neun Verkäufer haben keine Antworten gemacht, bzw. die Antwort verweigert oder fühlten sich eventuell nicht so „frei“ das nicht vorgegebene Kriterium „beide“, anzuführen.

5dH₀: Der Mitarbeiteranteil in Ein- und Verkauf (in Relation zur Mitarbeiteranzahl im Unternehmen) ist gleich hoch.

In die Analyse wurden nur jene Fälle miteinbezogen, bei denen sowohl Ein- als auch Verkauf am Standort vorhanden sind. Der Mitarbeiteranteil bei Verkäufern ist mit 9,1% deutlich höher als jener der Einkäufer (2,3%, t-Test für unabhängige Stichproben: $p=,047$). Die Nullhypothese 5d kann verworfen werden.

5eH₀: Der Anteil an Mitarbeiterinnen ist im Ein- und Verkauf gleich hoch (Geschlecht der Befragten).

Der Anteil der befragten Frauen ist mit 6 Einkäuferinnen und 3 Verkäuferinnen (18 bzw. 9%) sehr gering, Gruppenunterschiede lassen sich nicht nachweisen (X^2 -Test: $p=,283$). Die Nullhypothese 5e kann beibehalten werden.

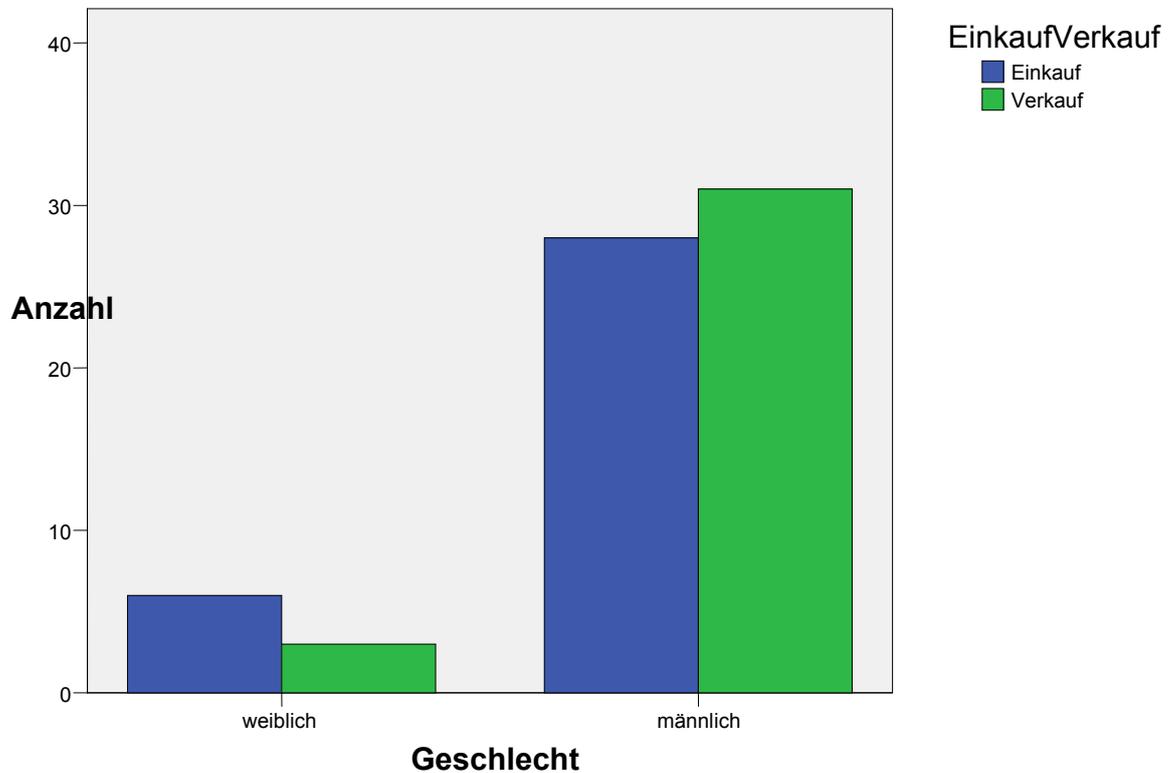


Abbildung 20: Frauenanteil in Ein/Verkauf

5fH₀: Die Schulungen von Ein- und Verkäufern sind den gleichen Bereichen zurechenbar. (F11.6)

5gH₀: Ein- und Verkäufer nehmen gleich häufig an Schulungen teil. (F11.6)

Insgesamt betrachtet zeigt sich, dass Verkäufer im Durchschnitt bei den einzelnen Schulungen häufiger angeben, sie bereits absolviert zu haben, als Einkäufer (55,4% vs. 38,9%). Betrachtet man die einzelnen Schulungstypen, so zeigt sich diese Tendenz bei allen, bis auf „Logistik“ (hier liegen die Einkäufer mit 30,3% vor den Verkäufern mit 18,2%). In allen übrigen Bereichen liegen die Verkäufer vor

den Einkäufern (vgl. Tabelle 35 und Abbildung 17). Signifikante Unterschiede (X^2 -Test) zeigen sich bei 4 Typen: „Verhandlungstechnik“ (87,9% der Verkäufer vs. 57,6% der Einkäufer), „Psychologie“ (36,4% der Verkäufer vs. 12,1% der Einkäufer), „Team/Gruppendynamik“ (63,6% der Verkäufer vs. 27,3% der Einkäufer) und „Produktschulung“ (84,8% der Verkäufer vs. 51,5% der Einkäufer). Die Nullhypothesen 5f und 5g können verworfen werden, sowohl nehmen Ein- und Verkäufer an unterschiedlichen Schulungen teil, als nehmen Verkäufer auch allgemein häufiger an Schulungen teil.

Tabelle 35: Weiterbildung (% Nennungen) Gesamtstichprobe, Ein-/Verkäufer, X^2 -Test (p) (F11.6).

Weiterbildung (% Nennungen) (F11.6)	Gesamtstichprobe (n=66)	Einkäufer (n=33)	Verkäufer (n=33)	X^2 -Test p
Sprachkurse	54,5	45,5	63,6	0,138
Vertragsrecht	50,8	51,5	50	0,903
Kommunikation	69,7	60,6	78,8	0,108
Logistik	24,2	30,3	18,2	0,251
Rhetorik	51,5	45,5	57,6	0,325
Verhandlungstechnik	72,7	57,6	87,9	0,006
Aussenhandelstechnik	13,6	9,1	18,2	0,282
Psychologie	23,5	12,1	36,4	0,022
Konfliktmanagement	44,1	36,4	54,5	0,138
Projektmanagement	45,5	39,4	51,5	0,323
Team/Gruppendynamik	45,5	27,3	63,6	0,003
Produktschulung	68,2	51,5	84,8	0,004

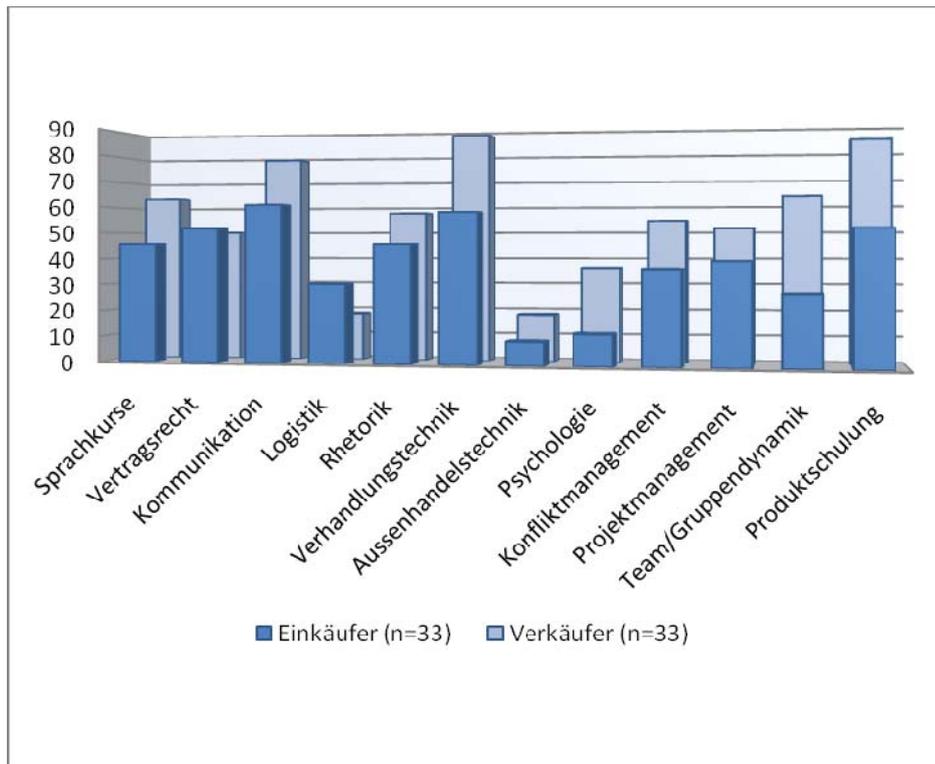


Abbildung 21: Weiterbildung Ein-/Verkäufer, % Nennungen (F11.6).

Über beide Gruppen betrachtet, wird in den Bereichen Verhandlungstechnik (73%), Kommunikation (70%) und Produktschulung (68%) am meisten investiert. Dies zeigt sich auch innerhalb der Einzelergebnisse. Bei den Verkäufern liegen Verhandlungstechnik (88%), Produktschulung (85%) und Kommunikation (79%) vorne. Bei Einkäufern wird Weiterbildung hauptsächlich in den Bereichen Kommunikation (61%), Verhandlungstechnik (58%), Vertragsrecht (52%) und Produktschulung (52%) betrieben.

f117m In welchen Bereichen hätten Sie noch gerne Weiterbildung? –sonstiges

Kommentare VK

alles schon gut abgedeckt

es wird schon so viel angeboten, dass alles gut abgedeckt ist;

Finanzwesen/KORE/Recht

Führung & Selbstmanagement und Persönlichkeitsentwicklung

Marketing/Sprachen

Telefonverkauf/Verhandlungstechnik

Kommentare EK

AGBS!!!

Fertigung

rechtliche Belange und Kostenanalytik

rechtliche Grundlagen

Umgang mit Indern/interkulturelle Trainings - China/Indien/Amerika

Auch die qualitativen Kommentare geben darüber Aufschluss, dass Schulungen bei den Verkäufern gut abgedeckt sind und gewisse Sättigungstendenzen zu erkennen sind. Zwar dominieren bei den Einkäufern Weiterbildungswünsche bei rechtlichen Belangen, doch wird diese Kategorie auch unter den Verkäufern erwähnt. Ähnliches gilt für weitere Trainings im Bereich der sozialen Kompetenzen, welche vordergründig von Verkäufern genannt werden, aber auch bei den Kommentaren der Einkäufer anzutreffen sind.

5jH₀: Die Synergien zwischen Ein- und Verkäufern werden unternehmensintern nicht genutzt (F11.2, 11.3, 11.4).

5kH₀: Die Synergien zwischen Ein- und Verkäufern werden aus Ein- und Verkäufersicht in gleichem Ausmaß unternehmensintern genutzt.

Wie bei Hypothese 5a konnten nur jene Befragten in die Analyse aufgenommen werden, bei denen Ein- und Verkaufsabteilung am gleichen Standort vorhanden sind.

Tabelle 36: Nutzung von Synergien aus Ein- und Verkauf

Nutzung von Synergien	Einkäufer (n=31)			Verkäufer (n= 29)		
	Ja %	Nein %	nicht relevant bzw. fehlender Wert %	Ja %	Nein %	nicht relevant bzw. fehlender Wert %
f11.2: Wissen Sie, wie bei Ihnen im Haus der jeweils andere (Ein-/Verkäufer) argumentiert?	45,2	54,8	0,0	48,3	48,3	3,4
f11.3: Informieren Sie sich über den Markt des anderen Bereiches (Absatz/Beschaffung)?	67,7	16,1	16,1	65,5	10,3	24,1
	Stand noch nie zur Diskussion %	Weil Einkäufer einkauft, Verkäufer verkauft %	Regelmäßige Besprechungen %	Es gab schon Seminare %	Fehlender Wert %	
f11.4: Warum keine gemeinsamen Seminare / informeller Austausch?	58,1	12,9	12,9	9,7	6,5	
	Stand noch nie zur Diskussion %	Weil Einkäufer einkauft, Verkäufer verkauft %	Regelmäßige Besprechungen %	Es gab schon Seminare %	Fehlender Wert %	
	51,7	20,7	17,2	6,9	3,4	

Hypothese 5j kann verworfen werden: Obige Tabelle zeigt, dass knapp 50% wissen, wie der jeweils andere argumentiert, über 60% geben an, sich über den Absatzmarkt zu informieren, zumindest 12,9 bzw. 17,2% halten regelmäßige (gemeinsame) Besprechungen, 9,7% bzw. 6,9% hatten bereits gemeinsame Seminare. Auf Seiten der Verkäufer scheint die ablehnende Haltung „Einkäufer kauft ein, Verkäufer verkauft“ größer (20,7 vs. 12,9% Zustimmung). Die Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern (X^2 -Tests) sind jedoch nicht signifikant ($p=,542$ bzw. $,604$ bzw. $,809$), die Nullhypothese 5k kann somit beibehalten werden.

f11.2 Kommentar Wissen Sie generell darüber Bescheid, wie die Einkäufer bei Ihnen im Haus am Markt agieren?

Kommentare VK:

Anfragen an EK möglich; Konflikte EK-VK wird's überall geben, kann es mir nicht anders vorstellen;

Einkauf von Halbzeugen, langfristige Verträge

neue Flut, dass EK nicht nur Preis drückt sondern auch alles andere läuft über EK, dieser hat dann oft keine Kapazitäten um sich den wichtigsten Dingen zu widmen; regelm. Abteilungsleiterkonferenzen aus denen Details bekannt werden; bin Verkäufer und Einkäufer in einer Person.

Kommentare aus dem EK

kommt vor, dass Verkäufer mit Lieferant spricht und vice versa;

sales organisation in der Zentrale, nicht im Werk

Verkaufsorganisation erst seit kurzem am Standort, war früher woanders;

Weiterverrechnung Werkzeugkosten etc. da fahren wir öfters gemeinsam zum Kunden;

f11.3b Wie kommen Sie zu aktuellen Infos über den Beschaffungsmarkt?

Kommentare VK

Austausch mit EK

Besuche/Gespräche/Technologie

direkte Weitergabe der Infos an VK

einbezogen, als Team integriert;

Erfahrungsaustausch mit Einkauf

Fachinfo/Branchennews

Fachinfo/Branchennews/Kundeninformationen

Fachliteratur

Fachzeitschriften, Dokumentation von Fachzeitschriften, Internet;

Gruppe, Internet

Info vom Einkauf

Messen - wo Kunden und Lieferanten präsent sind, Austausch mit EK; Kundenforderungen sollten bis zum Lieferanten durchdringen - aber Macht OEM größer als bei uns zu Lieferanten - viele Forderungen nicht durchsetzbar, weil

*unsere Lieferanten manchmal mehr Macht als wir! Beschaffungsthemen werden oft als Projekt gehandhabt, weshalb Austausch da!
nur durch persönliche Gespräche mit dem Einkäufer, nur informiert;
per mail etc.; über Automobilcluster
Schulungen, Zeitschriften, Internet, Veranstaltungen;
über die Entwicklung
über Einkauf und Marketing bzw. LME / onvista etc.
über Einkauf/Lieferanteninfo/Besuch von Lieferanten im Haus - Vorstellung neuer Produkte/Technologien...
Veranstaltungen, newsletter, Medien;
Verschiedene Medien
von Kunden/Anfragen/über den Markt*

f11.3b Wie kommen Sie zu aktuellen Infos über den Absatzmarkt?

Kommentare EK

*Aussendienst, Innendienst, Marktanalysen
branchenbezogene Medien/Internet...
customer units, customer days
durch interne Besprechungen
durch internen Informationsfluss mit Vertriebskollegen
Einmal monatlich erhalte ich SAP Auswertung
Fachzeitschriften, Newsletter im Unternehmen, Eckdatenblätter vom Marketing
Gespräche in der Firma
Gespräche mit Verkauf/Intranetinformationen/interne E-mail-Aussendungen
interne Nachrichten/newsletter
interne Newsletter, allgemein Medien...
Internet, Fachzeitschriften
Intranet und Informationsveranstaltungen
kümmere mich nicht darum/macht Vertrieb/weniger relevant*

Marktstudien/Vertrieb und Marketing

Medien/Internet/Erzählung Vertrieb

Projektgeschäft

regelm. Meetings, ist aber Holschuld/ als Einkäufer oft mit dabei - VK ist Nummer 1 und alles muss sich daran halten

regelmäßiger Austausch mit Verkauf

Teamarbeit in Projekten, Firmeninterne Informationspolitik, Eigeninitiative

Verkaufsplanzahlen

Vertrieb und Projektteam

Vorschau- und Absatzzahlen über bestehende Projekte; Neuprojekte werden ohnehin von einem Einkaufsmitarbeiter betreut;

Bei den qualitativen Kommentaren fällt auf, dass die Information über den Markt des anderen meist über Besprechungen oder diverse Medien läuft.

f1141 Kommentar Warum gibt es in punkto Verhandlungstechnik, Psychologie, Einkaufs- Verkaufspraktiken etc. keine gemeinsamen Seminare bzw. informellen Austausch?

Kommentare aus dem VK

aufgrund von Projektorientierung erfolgt aber auch Austausch

bei Seminar wurden EK gefragt was sie am meisten irritieren würde: "Argumente mit Stk.zahlreduktionen/Rohstoffpreisgleitklauseln..." und VK:

"Preisreduktionen/Kaufpreisanalyse KPA - auf 10 Verkäufer stoßen 100 Analytiker" gemeinsame Seminare = gute Anregung, werde ich weiterleiten! informellen Austausch gibt es schon

internes interdisziplinäres Führungskräfte-seminar; Unternehmensstrategie; habe als Verkäufer auch schon Einkaufsseminare besucht, weil mich das interessiert;

Verkäufer werden selbst geschult.

Kommentare aus dem EK

ad „der EK kauft ein und der VK verkauft) =großer Blödsinn!! gleiche mathematische Formel bei Einkauf und Verkauf

bei uns gibt es gemeinsame Seminare

gemeinsame Seminare war Idee des Einkaufs; unser Vertrieb war zu schwach.

gute Idee, sollte man überdenken - da hätten wir noch Potential

interessanter Vorschlag, könnte zusätzlichen Nutzen bringen

Die qualitativen Bemerkungen unterstreichen, dass die Synergien zwischen Ein- und Verkäufern aus Ein- und Verkäufersicht in gleichem Ausmaß unternehmensintern genutzt werden. Quantitativ wie qualitativ ist erkennbar, dass bei dem Punkt, gemeinsame Seminare zwischen Ein- und Verkäufern, noch Potential enthalten ist. Denn im Feld ist jede der Gruppen, der anderen Gruppe ausgesetzt, weshalb es sinnvoll erscheint diese Gegebenheiten intern zu trainieren, um am Markt erfolgreicher zu sein.

5hH₀: Die Befragten wollen nicht in den anderen Arbeitsbereich wechseln. (F11.8)

5iH₀: Ein- und Verkäufer wollen gleich häufig in den jeweils anderen Bereich wechseln. (F11.8)

5iH₁: Verkäufer sind stärker mit ihrem Job „verbunden“, Einkäufer können sich eher vorstellen, im anderen Bereich zu arbeiten.

Insgesamt 54,1% der Befragten können sich vorstellen, in den jeweils anderen Bereich zu wechseln (58,6% der Einkäufer und 50% der Verkäufer). Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen (χ^2 -Test) ist mit $p=,500$ nicht signifikant. Sowohl Nullhypothese 5h, als auch Nullhypothese 5i kann beibehalten

werden. Beide Gruppen sind (in gleichem Ausmaß) bereit, den Bereich zu wechseln.

Kommentare aus dem Verkauf

f1182 Warum könnten Sie sich vorstellen vom Verkauf in den Einkauf zu wechseln?

ähnlich wie VK

Auch eine interessante Tätigkeit

bereits erfolgt, bin jetzt für den strategischen Einkauf zuständig;

Das ist in letzter Zeit Mode geworden; z.B. Aua - strategischer Einkäufer kam aus dem Verkauf etc.

durchaus ja, um die andere Seite besser kennen zu lernen;

generell ja

interessantes Aufgabengebiet

Ja, weil ich den Verkauf sehr gut kenne.

Ja, wird bald soweit sein.

jeder der verkaufen kann, kann auch einkaufen! kommunikativ/extrovertiert!!!

wäre ganz interessant einmal auf der anderen Seite zu stehen

weil ich die Verkäufersprüche dann schon kenne und entsprechend reagieren kann.

Weil man die Methoden des Verkaufs kennt, somit "Spielchen" vermeidet und eine professionelle Beziehung zum Verkäufer aufbauen kann, die auch rascher in eine gegenseitig bessere Beziehung führt und eine persönliche Geschäftsbeziehung mit ihren Vorteilen vereinfacht.

weil weniger Erfolgsdruck, stärkere Position gegenüber Verkäufer;

weniger Druck, mehr Optionen, man muss weniger oft für Fehler des Unternehmens den Kopf hinhalten, im Falle eines Käufermarktes hat man größere Einflussmöglichkeiten

f1182 Warum könnten Sie sich vorstellen vom Einkauf in den Verkauf zu wechseln?

Kommentare aus dem EK

ähnlich interessant

die andere Seite kennen lernen

ebenso interessant

*es ist die selbe Arbeit, Verhandlungen sind bei Kundenkontakt gleich;
Reisetätigkeiten*

habe schon sehr viele wenig kompetente Verkäufer erlebt; Empathie erforderlich!!

ich weiß über Bedürfnisse des Einkaufs bescheid.

ich habe gerne mit Menschen zu tun

ist das gleiche!

*ja, da es interessant ist auch mal "die andere Seite" kennenzulernen und man
durch die Erfahrung im EK nur profitieren kann*

ja, schon passiert.

Einkauf und Verkauf wenn strategische Ausrichtung des Jobs, immer interessant;

ja, wenn die Firma gut ist...

schon früher gemacht, ebenfalls eine tolle Aufgabe

später, im Moment noch zu wenig Erfahrung im Einkauf

Kommentare aus dem Verkauf

f1183 Warum könnten Sie sich nicht vorstellen vom Verkauf in den Einkauf zu wechseln?

Brauche das selbständige Arbeiten

Da durch (scheinbar) immer systematischere Vorgehensweise und Einsatz von vereinheitlichten Bewertungssystemen der Handlungsspielraum des Einkäufers immer geringer wird und die Gesamtverantwortung für die Entscheidung zunehmend auf das Dokumentieren von Verhandlungserfolgen bzw. billigster (!) Preis reduziert wird. Kompetenzbeschneidungen und rollierende Verantwortungsbereiche erlauben darüber hinaus keine intensive Einarbeitung in die Argumentationswelten

EK ist andere Welt mit anderem Verhaltenskodex; VK: beobachtet geht auf versch. Leute zu, organisiert intern etc. ist dann erfolgreich; EK: kostengünstige Beschaffung-sein Ziel: die Verkäufer kommen auf ihn zu! Zum Verkäufer wird man geboren, "Integrieren, Prioritäten setzen, Hebel erkennen..." Beim Verkäufer handelt es sich um eine andere Persönlichkeit als beim Einkäufer!

fühle mich im VK wohler

Ich liebe den Kontakt zum Endverbraucher

Ich liebe es zu verkaufen. Einkauf quält nur andere, hat's schön.

Mir gefällt Erfolg, wenn ich etwas verkauft habe.

Einkauf kann immer einkaufen, Verkauf nicht immer verkaufen.

Einkauf bekommt - Bestellschreiber bekommt Auftrag von Techniker "Da, kauf das ein!"

ich mache meinen Job aus der Motivation heraus, dass es ein "face to face"-Geschäft mit dem Kunden ist, und ich dort vor Ort bin;

ich möchte derzeit im Außendienst bleiben

ich weiß welchen Stellenwert der Einkauf in den Unternehmen hat! Ich muss raus und auf neue Leute eingehen - ständig neue Herausforderung, nur im Unternehmen sitzen? - nein; Verdienstmöglichkeit im Einkauf sehr schlecht!

lieber mit Kunden/größeres Produkt

lieber verkaufen

Schwäche für Verkäufer, der "Arme" würde mir leid tun

Verkäufer würden mir leid tun; Ausquetschen, Zwang, liegt mir nicht so - das sollen Einkäufer tun!

weil der direkte Kontakt zum Kunden verloren geht, Geldanreiz ist auch Thema

Weil dort nicht meine Stärken liegen, weil mir die Methoden nicht gefallen

Kommentare aus dem Einkauf

f1183 *Warum könnten Sie sich nicht vorstellen vom Einkauf in den Verkauf zu wechseln?*

Einkauf ist für mich ein wesentlich interessanteres Aufgabengebiet und ich kann meine Dienstreisen wesentlich besser einteilen.

Ich glaube meine Fähigkeiten eher im Einkaufsbereich ausschöpfen zu können.

Kostenengineering, Know How im Einkauf besser genützt, bin lieber in der Nehmerposition als in der Geberposition.

Lieferantenkontakt ist einfacher als Kundenkontakt; zu Kunden immer freundlich sein, dauernd hinterherlaufen, Kunde=König...

Nein, bin lieber Kunde.

technisches know how fehlt

weil mir diese Seite - EK sympathischer ist;

zu kostenlastig, zu wenig Technik

Zur Zeit fühle ich mich bei dem Gedanken, wieder in einem neuen Job bei "Null" anzufangen nicht wohl.

Die qualitativen Kommentare bestätigen das quantitative Ergebnis und geben zu erkennen, dass sowohl innerhalb der Gruppe der Ein- als auch der Gruppe der Verkäufer, ein Wechsel in den anderen Bereich als durchaus positiv und optimistisch erachtet wird, während er aber auch sowohl bei Ein- als auch Verkäufern durchaus negativ gesehen wird.

Die Kommentare, der einem Wechsel in den anderen Bereich gegenüber pessimistisch eingestellten Personen sowohl aus Ein- als auch aus Verkauf geben Hinweise darauf, dass es zwischen dem Einkaufen und dem Verkaufen Unterschiede gibt. Sie bestätigen auch die bisherigen Erkenntnisse wie, dass Einkäufer bei unangenehmeren Taktiken führend sind. Denn mehrmals wurden Hinweise genannt, dass den Verkäufern der Verkäufer „leid tun“ würde, und Einkäufer nicht in die „Rolle des Gebers“ schlüpfen wollen würden. Dies bestätigt, dass Einkäufer Verkäufer schlecht behandeln und Macht ausspielen, und Charme und Humor anscheinend bei den Verkäufern besseren Einsatz findet.

Wie eingangs erwähnt kann abschließend bekräftigt werden, dass Ein- und Verkäufer zu Recht als zwei unterschiedliche Gruppen betrachtet werden können. Ausgehend von diesen Erkenntnissen, könnte noch weiter untersucht werden, welche Ursachen diesen Unterschieden zugrunde liegen.

4. ZUSAMMENFASSUNG

Das Ziel der Arbeit lag in der Erläuterung, welche Rolle weichen Faktoren bei der Interaktion zwischen Ein- und Verkäufern in der Automobilindustrie zukommt, sowie einer Gegenüberstellung der Gruppen aus Ein- und Verkäufern.

Dazu wurde eingangs die Wirkungsweise von Einflussfaktoren wie Emotionen und persönliche Beziehungen auf die Interaktion, erläutert. Auch wurde das Modell des subjektiven Wertes in Verhandlungen vorgestellt. Aus dieser Fülle an allgemeinen Forschungen konnte eine gute Basis zur Erstellung einer Arbeit in der Automobilindustrie gefunden werden.

Im Rahmen des empirischen Teiles war es ein besonderes Anliegen, anhand konkreter Fragen konkrete Aussagen treffen zu können, um auf diese Weise das „Ungreifbare“ wie weiche Faktoren, „greifbar“ zu machen. Dies ist auch der Grund, weshalb die quantitativen Ergebnisse durch qualitative Kommentare ergänzt wurden.

Die erste Forschungsfrage, welche die Wirkung weicher Faktoren im Allgemeinen behandelt, kann in der Form beantwortet werden, dass diese bei der Interaktion zwischen Ein- und Verkäufern in der Automobilindustrie relevant sind.

Dies spiegelt sich bei den Geschäftsräumlichkeiten, dem Fahrzeug, der Kleidung, den persönlichen Beziehungen, den Verhandlungstechniken und auch den Verhaltensweisen wider. Auch konnten zwischen den Gruppen aus Ein- und Verkäufern Unterschiede festgestellt werden. Diese sind wie folgt:

- Negativere Bewertung von „modernen, teuren Geschäftsräumlichkeiten“ durch Verkäufer,
- Negativere Bewertung von „einfachen, altmodischen Geschäftsräumlichkeiten“ durch Verkäufer,
- Wirkung eines billigen Firmenwagens (für Verkäufer wichtiger),
- Wirkung eines teuren Firmenwagens (für Verkäufer wichtiger),
- Unterschiedliche Gesprächsorientierung (Verkäufer sind mehr an partnerschaftlichem Vorteil und gesamtem life cycle orientiert, Einkäufer sind mehr an Preis, Qualität und Fachwissen orientiert),

- Ein- und Verkäufer wenden unterschiedliche Verhandlungstechniken an,
- Der „Wert“ einer persönlichen Beziehung wird von Verkäufern höher eingeschätzt,
- Verkäufer fühlen sich von Einkäufern schlechter behandelt als umgekehrt,
- Verkäufer wenden eher „angenehme Verhandlungstricks“ an (Geschenke, Charme/Humor), Einkäufer greifen eher auf „unangenehme Verhandlungstricks“ zurück (minderwertigerer Sitzplatz, unangekündigtes Auftreten im Team).

Ein- und Verkäufer können zu Recht als zwei unterschiedliche Gruppen betrachtet werden.

Die zweite Forschungsfrage widmete sich dem Erscheinungsbild des Verhandlungspartners. Hierbei wurde die Frage beantwortet, ob Aspekte des Erscheinungsbildes des Verhandlungspartners wie Gebäude, Kleidung, Wagen von den Befragten als relevant erachtet wurden, und inwiefern sie diese Wirkung erzeugten. Ein- und Verkäufer sehen in gleichem Ausmaß einen Zusammenhang zwischen Geschäftsräumlichkeiten und Leistungsfähigkeit.

46% der Befragten geben an, dass es einen Zusammenhang zwischen den Geschäftsräumlichkeiten und der Leistungsfähigkeit des Geschäftspartners gibt, wodurch der Einfluss des weichen Faktors „Einfluss der Geschäftsräumlichkeiten auf die wahrgenommene Leistungsfähigkeit“ sichtbar wird. Auch die qualitativen Kommentare unterstreichen, dass es wesentlich ist, wie sich ein Unternehmen präsentiert. Jedoch wird es heikel, wenn der Schein der guten Ausstattung trügt, weil ein nettes Ambiente zu einer höheren Erwartungshaltung führt.

Auch bei der Einschätzung, welche Bedeutung „modernen teuren Geschäftsräumlichkeiten“ zukommt, zeigen sich Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern. Während Verkäufer stärkeren F&E-Umfang und mehr Ressourcenverschwendung annehmen, erkennen Einkäufer bei modernen teuren Geschäftsräumlichkeiten bessere innerbetriebliche Strukturen und höhere finanzielle Leistungsfähigkeit.

Ein- und Verkäufer schätzen die Wirkung „sehr einfacher und wirklich altmodischer Geschäftsräumlichkeiten“ unterschiedlich ein. Verkäufer gehen von höheren

Werten bei „weniger F&E“, „weniger finanzielle Leistungsfähigkeit“ und „Investition in das Produkt und nicht in die Geschäftsräumlichkeit“ aus. Bei der Einschätzung, welches von zwei (bildlich dargestellten) Geschäftsgebäuden auf einen „kompetenteren Geschäftspartner“ schließen lässt, zeigen sich keine Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern. Die qualitativen Aussagen unterstreichen das quantitative Ergebnis. Ein anderer interessanter qualitativer Aspekt hierbei ist, dass es nicht immer zum Vorteil der Unternehmen sein muss, wenn sie ihren Kunden ein hochmodernes Gebäude bieten möchten, weil sie dann als Lieferant als „mächtiger“ wahrgenommen werden. Ein- und Verkäufer nehmen lieber in einem Raum mit hellblauer, als roter Hintergrundfarbe Platz. Auch geben die qualitativen Aussagen darüber Aufschluss, dass Ein- und Verkäufer aus widersprüchlichen Erfahrungen lernen Aussehensmerkmale als weniger wesentlich zu erachten.

Verkäufer legen größeres Augenmerk auf das Fahrzeug des Geschäftspartners als Einkäufer dies tun, jedoch zeigt sich innerhalb beider Gruppen, dass das Fahrzeug eine Rolle spielt. Anhand der qualitativen Kommentare lässt sich erkennen, dass auch die Marke des OEM's Thema ist, wenn mit diesem Geschäftsverbindungen bestehen. Auch zeigt sich aus der qualitativen Betrachtung, dass der Wagen einen gewissen Status widerspiegelt.

Bezüglich Kleidung konnte herausgefunden werden, dass der Geschäftspartner im Business Look erscheinen sollte. Qualitativ betrachtet kann gesagt werden, dass Einkäufer ihrem Gesprächspartner gegenüber mehr Toleranz aufweisen, als Verkäufer dies tun. Sowohl Ein- als auch Verkäufer wählen beim eigenen Kleidungsstil meist einen sehr strengen Businesslook. Aus qualitativer Sicht wird erkenntlich, dass ein gepflegtes Auftreten für einen erfolgreichen Eindruck besonders wichtig ist. Quantitativ zeigt sich, dass Einkäufer den Kontakt zu einem Anbieter aufgrund eines negativen Erscheinungsbildes jedoch deutlich seltener abbrechen, als Verkäufer es annehmen.

Die dritte Forschungsfrage hat die Kultur der Geschäftsbeziehung zum Thema. Dabei konnte festgestellt werden, dass üblicherweise Kaffee angeboten wird. Der Lieferant bezahlt deutlich häufiger ein gemeinsames Essen. Die qualitativen Kommentare lassen jedoch erkennen, dass Lieferanten in die Werkskantine des Kunden eingeladen werden. Kleinere Geschenke sind durchaus üblich und Ein-

und Verkäufer machen gleiche Angaben darüber, ob Geschenke gemacht oder angenommen werden.

Die gegenseitige Behandlung von Kunden und Lieferanten fällt zu Ungunsten der Lieferanten aus, und diese Unterschiede werden auch von beiden Gruppen gleichermaßen wahrgenommen. Auch die qualitativen Kommentare unterstreichen die Unterschiede der Behandlung zwischen Ein- und Verkäufern, welche insbesondere im Aufwand der Besuchsvorbereitung und der Zeitdauer, welche jemandem gewidmet wird, liegen. Diese Unterschiede könnten ihre Ursache aber auch in der unterschiedlichen Häufigkeit der Besuche haben, denn Einkäufer werden wesentlich häufiger besucht als Verkäufer.

Die vierte Forschungsfrage widmet sich dem Verhalten der Interaktionspartner.

Hierbei konnte festgestellt werden, dass Ein- und Verkäufer gleichermaßen angaben, dass der Gesprächspartner „kein Ende beim Reden“ finden würde, zuhört und klärende Fragen stellt und immer wieder die gleichen Argumente bringen würde, obwohl diese nicht wirklich relevant wären.

Den Einkäufern wird zugeschrieben, dass sie auf den Preis fixiert sind, für sie Qualität relevant ist und sie an Fachwissen interessiert sind. Verkäufer berücksichtigen überdies auch den gesamten life cycle und haben partnerschaftliche Vorteile im Auge.

Ein- und Verkäufer wenden unterschiedliche Verhandlungstechniken an, schenken sich jedoch gegenseitiges Gehör. Die Verkäufer werden als kompromissbereit und wenig kreativ bei der Entwicklung neuer Argumente beurteilt. Die Einkäufer drängen oft sehr auf weitere preisliche Zugeständnisse seitens der Verkäufer und machen sich zu wenig Gedanken welchen Zusatznutzen ihnen die Unternehmen der Verkäufer noch bieten könnten.

Diese Unterschiede könnten sich dadurch erklären lassen, dass der Verkäufer das gesamte Umfeld des Kunden betrachten muss, um erfolgreich zu sein, während sich der Einkäufer vordergründig um einen best-möglichen Preis zu bemühen hat. Die Erhebungen haben gezeigt, dass die Mitarbeiteranzahl im Einkauf bei 2 %, und im Verkauf bei 9 % liegt. Nachdem die Quote an Zukaufteilen innerhalb der Automobilindustrie nahezu bei 40-60% liegt, bleibt dem Einkäufer nicht viel Zeit,

sich strategischen Aufgaben zu widmen. Dies würde auch erklären, dass Trends in Richtung „Aufbau einer strategischen Einkaufsorganisation“ innerhalb der Branche erkennbar sind.

Ein- und Verkäufer halten die gleichen Kriterien für die Vergabe eines Auftrages für relevant. In der Automobilindustrie zählen in der Regel: Preis, Qualität, technisches know how und gute Erfahrungen, ob einem Lieferanten ein Auftrag zugesprochen wird oder nicht. Die qualitativen Kommentare unterstreichen die Wichtigkeit des Punktes, „gute Erfahrungen“. Serviceleistungen sind weniger relevant und Lieferantenbewertungen werden auch nicht als Basis zur Entscheidung bei der Auftragsvergabe verwendet. In Bezug auf die Lieferantenbewertungen wäre weiters zu prüfen, ob diese auch tatsächlich die für Einkäufer relevanten Qualitäten des Lieferanten wiedergeben und auch „gute Erfahrungen“ berücksichtigen. Aus qualitativer Sicht eröffnet beispielsweise der Kommentar, „man wird preislich hingeführt.“, weitere Fragen. Denn bekommt jeder Lieferant die Chance, das „preislichen-Hinführens“ oder nur solche, mit denen bereits gute Erfahrungen gemacht wurden? Auch kommt dadurch zum Ausdruck, dass es sich Einkäufer nicht leisten können, sich ausschließlich an sogenannten harten Faktoren zu orientieren, wenn sie langfristig erfolgreich sein möchten. Interessant wäre auch eine weitere Prüfung, welche Aspekte als „gute Erfahrungen“ wahrgenommen werden und was sich sonst noch hinter diesem, bei der Auftragsvergabe wesentlichen Entscheidungskriterium verbirgt.

Sowohl Ein- als auch Verkäufer sind sich darüber einig, dass sich aus persönlichen Geschäftsbeziehungen bestimmte Konstellationen ergeben. Einkäufern zufolge tragen persönliche Geschäftsbeziehungen zu einer höheren Aufmerksamkeit seitens des Gesprächspartners bei, hat der Gesprächspartner höheres Vertrauen in die Aussage des Einkäufers, lassen sich bei Reklamationen etc. Lösungen besser durchsetzen, führt die persönliche Geschäftsbeziehung zu einer rascheren Bearbeitungszeit, und ist die Bekanntheitsebene besser ausgeprägt, wodurch Termine etc. einfacher möglich werden. Gemäß den Angaben seitens der Verkäufer führen persönliche Geschäftsbeziehungen wie auch bei den Einkäufern zu einem besseren Zuhören des Gesprächspartners, und erhöhtem Vertrauen in die Aussage. Verkäufer wissen jedoch den Erhalt von Informationen mehr zu

schätzen, als Einkäufer dies tun. Beide Gruppen gehen davon aus, dass persönliche Geschäftsbeziehungen auch Nachteile bringen können, weshalb sich die Vorteile aus persönlichen Beziehungen am besten durch sorgsamem Umgang mit diesen generieren lassen; eine Tatsache welche auch durch qualitative Kommentare unterstrichen wird.

Eine Videokonferenz kann ein persönliches Treffen nicht ersetzen und bietet nicht den gleichen Nutzen; darüber herrscht unter Ein- und Verkäufern breite Einigkeit. Die qualitativen Kommentare unterstreichen, dass es doch einen Unterschied macht, einer Person direkt von Angesicht zu Angesicht gegenüber zu stehen, als nicht. Beide Gruppen legen hohen Wert auf ein persönliches Kennenlernen, weil es sichtlich Unterschiede gibt, wenn man jemanden persönlich kennt. Dies verdeutlicht unter anderem auch, dass weiche Faktoren als tragendes Element bei der Interaktion zwischen Ein- und Verkäufern erachtet werden können.

Es konnte nachgewiesen werden, dass Einkäufer auf die preislichen Vorstellungen der Verkäufer nicht eingehen, Macht ausspielen und Verkäufer unter Zeitdruck stellen. Generell werden Verkäufer von Einkäufern schlechter behandelt als umgekehrt. Dennoch kommt es vor, dass auch Einkäufer von Verkäufern schlecht behandelt werden, weil bei den Punkten: „erzählt mir das Blaue vom Himmel“, „stellt sich selbst dar und nicht sein Unternehmen“, „will mir nur rasch etwas ab/verkaufen und für mögliche Probleme nicht zuständig sein“, „findet kein Ende beim Reden“, „absolut null small talk“, „ausweichendes Verhalten“ (diese Entscheidung kann ich nicht ohne Chef treffen...), und wenig Ernsthaftigkeit um ins Geschäft kommen zu wollen, keine Unterschiede bei der Auftretenshäufigkeit innerhalb der beiden Gruppen festgestellt werden konnten.

Die bei Verhandlungen in der Automobilindustrie üblichste Taktik ist „Bagatellisieren“. Diese wird von 74% der Einkäufer und 77% der Verkäufer angewendet. Einkäufer bluffen gerne mit dem letzten Angebot (71%), setzen Rhetorik ein (71%), treten unangekündigt im Team auf (65%) und weisen ihrem Gesprächspartner einen minderwertigeren Sitzplatz zu (29%). Verkäufer zählen auf Charme/Humor, Rhetorik (jeweils 74%), und unangemessen hohe Geschenke (21%). Demnach sind diverse Taktiken und Tricks sowohl bei Ein- als auch Verkäufern üblich, wobei Verkäufer häufiger zu den „angenehmeren“ Tricks

greifen, während Einkäufer bei den „unangenehmeren“ Tricks vorne liegen. Einkäufer der Fahrzeughersteller = OEM's greifen Verkäufer vermehrt persönlich an, als Einkäufer aus Betrieben mit anderer Rangordnung innerhalb der Zulieferkette. Diese Erkenntnis verdeutlicht die Machtstellung der Fahrzeughersteller innerhalb der Automobilindustrie. Wer anzunehmen vermag, dass Taktiken bzw. Tricks früher eher üblich waren und heute sachliches Verhandeln im Vordergrund stünde, liegt leider falsch, denn nur der Trick „Zuweisung eines minderwertigeren Sitzplatzes“ hat heute an Bedeutung verloren und wurde nur von Personen mit mehr als zehn Jahren Berufserfahrung genannt.

Verhaltensweisen des Geschäftspartners wie Sympathie, partnerschaftliche Lösungen, Ernsthaftigkeit ins Geschäft zu kommen, Wertschätzung, Entgegenkommen und preisliche Attraktivität wirken auf Ein- und Verkäufer motivierend. Dabei stechen partnerschaftliche Lösungen hervor, weil sie über beide Gruppen gesehen zu 70% sehr motivierend und 28% motivierend empfunden werden. Jedenfalls zeigt sich auch bei dem Punkt: Verhaltensweisen des Gesprächspartners, hoher Einfluss der weichen Faktoren.

Ein- und Verkäufer wissen gleichermaßen über Kalkulationswerte bescheid. In der Regel ist diese Transparenz gegeben, erfordert aber auch hohes Vertrauen. Die qualitativen Kommentare lassen erkennen, dass das Wissen über Kalkulationswerte eine vertrauensvolle Angelegenheit ist, viele Kunden bereits über diese Werte Bescheid wissen, weshalb es ärgerlich ist wenn ein interner Mitarbeiter über dieses Wissen nicht verfügt.

Verkäufer bereiten sich häufiger und aufwendiger auf ein Gespräch vor als Einkäufer. Marktbeobachtung, Recherche – Historie der Geschäftsbeziehung und Präsentationen werden häufiger von Verkäufern durchgeführt als von Einkäufern. Die Einkäufer geben häufiger an, Gespräche zu führen, wo eine „Vorbereitung nicht erforderlich“ ist, als Verkäufer. Der Punkt „keine Vorbereitung“ wurde beinahe nicht genannt, weshalb angenommen werden kann, dass innerhalb beider Gruppen Vorbereitung in jeglicher Form erfolgt.

Verkäufer beurteilen eine Vorbereitung auf das Gespräch entscheidender für Erfolg, als Einkäufer. Bei der Wahrnehmung inwiefern der andere Gesprächspartner sein Gegenüber als unzureichend vorbereitet empfindet, kann

innerhalb beider Gruppen festgehalten werden, dass 20-40% als nicht ausreichend vorbereitet gelten. Es zeigen sich keine Unterschiede zwischen Ein- und Verkäufern.

Um die Erkenntnisse aus dem Vergleich der beiden Bereiche aus Ein- und Verkauf abzurunden, und klare Aussagen über die beiden untersuchten Gruppen treffen zu können, erfolgte schließlich eine unternehmensinterne Gegenüberstellung der Strukturen in Ein- und Verkauf, welche die fünfte Forschungsfrage bildete.

Der Mitarbeiteranteil der befragten Unternehmen liegt im Verkauf bei 9,1% deutlich höher als im Einkauf mit 2,3%.

In der Regel erfolgt fachlicher Austausch zwischen Ein- und Verkaufsabteilung, wobei Verkäufer diesen Austausch vermehrt wahrnehmen als Einkäufer. Ein- und Verkäufer können aus Sicht der Befragten in gleichem Ausmaß zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Auch die qualitativen Kommentare unterstreichen das quantitative Ergebnis. Aus manchen Kommentaren ist erkennbar, dass dem anderen Bereich beinahe ein höherer Stellenwert als dem eigenen zugesprochen wird.

Es konnte herausgefunden werden, dass über beide Gruppen betrachtet, in den Bereichen Verhandlungstechnik (73%), Kommunikation (70%) und Produktschulung (68%) am meisten investiert wird. Dies zeigt sich auch innerhalb der Einzelergebnisse. Bei den Verkäufern liegen Verhandlungstechnik (88%), Produktschulung (85%) und Kommunikation (79%) vorne. Bei Einkäufern wird Weiterbildung hauptsächlich in den Bereichen Kommunikation (61%), Verhandlungstechnik (58%), Vertragsrecht (52%) und Produktschulung (52%) forciert. Schulungen zum Thema Logistik werden vermehrt von Einkäufern genannt. Folglich konnte quantitativ festgestellt werden, dass Ein- und Verkäufer in unterschiedlichen Bereichen geschult werden, und Verkäufer generell häufiger an Schulungen teil nehmen.

Auch die qualitativen Kommentare geben darüber Aufschluss, dass Schulungen bei den Verkäufern gut abgedeckt sind und sich Sättigungstendenzen erkennen lassen. Zwar dominieren bei den Einkäufern Weiterbildungswünsche in rechtlichen Belangen, doch ist diese Kategorie auch unter den Verkäufern erwünscht.

Ähnliches gilt für weitere Trainings im Bereich der sozialen Kompetenzen, welche vordergründig von Verkäufern genannt werden, aber auch bei den Kommentaren der Einkäufer anzutreffen sind.

Die Synergien zwischen Ein- und Verkäufern werden aus Ein- und Verkäufersicht in gleichem Ausmaß unternehmensintern genutzt. Die qualitativen Bemerkungen unterstreichen diese Ergebnisse. Quantitativ wie qualitativ ist erkennbar, dass bei dem Punkt „gemeinsame Seminare“ zwischen Ein- und Verkäufern, noch Potential erkennbar ist. Denn im Feld ist jede der Gruppen, der anderen Gruppe ausgesetzt. Das heißt, dass Einkäufer auf Verkäufer treffen und vice versa. Deshalb wäre es sinnvoll intern gemeinsame Trainings abzuhalten, um am Markt erfolgreicher zu sein.

Auch wurde erforscht, ob sich Ein- oder Verkäufer einen Wechsel in den jeweils anderen Bereich vorstellen könnten. Ein- und Verkäufer geben gleich häufig an, in den jeweils anderen Bereich wechseln zu wollen bzw. den Bereich nicht wechseln zu wollen. Die Kommentare, der einem Wechsel in den anderen Bereich gegenüber pessimistisch eingestellten Personen sowohl aus Ein- als auch aus Verkauf geben Hinweise darauf, dass es zwischen dem Einkaufen und dem Verkaufen Unterschiede gibt. Sie bestätigen auch die bisherigen Erkenntnisse, dass Einkäufer bei unangenehmeren Taktiken führend sind. Denn mehrmals wurde erwähnt, dass den Verkäufern der Verkäufer „leid tun“ würde, und Einkäufer nicht in die „Rolle des Gebers“ schlüpfen möchten. Dies bestätigt, dass Einkäufer Verkäufer schlechter behandeln und Macht ausspielen, während Charme und Humor bei den Verkäufern besseren Einsatz finden.

Wie eingangs erwähnt kann abschließend bekräftigt werden, dass Ein- und Verkäufer zu Recht als zwei unterschiedliche Gruppen zu betrachten sind.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen, könnte noch weiter untersucht werden, welche Ursachen diesen Unterschieden zugrunde liegen.

5. AUSBLICK FÜR WEITERE FORSCHUNGEN UND SCHLUSSWORT

Durch die Untersuchung der Wirkung weicher Faktoren bei der Interaktion zwischen Ein- und Verkäufern in der Automobilindustrie und der Gegenüberstellung der Gruppen aus Ein- und Verkäufern wurde festgestellt, dass es Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen gibt. Die zahlreichen aufgefundenen Gruppenunterschiede zwischen Ein- und Verkäufern führten zu der Überzeugung, dass das Vorhandensein von Subgruppen unabhängig von der Tätigkeit als nicht plausibel erscheint. Es erfolgte jedoch keine vom Arbeitsgebiet unabhängige Prüfung von typischen Verhaltensweisen und Einstellungen.

Weitere Forschungen könnten untersuchen, ob die Unterschiede der beiden Gruppen auf ein Rollenverhalten oder Persönlichkeitsmerkmale zurückzuführen sind. Dazu könnten beispielsweise Abgänger von Bildungseinrichtungen vor Eintritt ihrer Tätigkeit in den Ein- oder Verkauf als Versuchsgruppe definiert werden, und einer Gruppe mit längerer Berufserfahrung aus dem Ein- und Verkauf gegenübergestellt werden. Dadurch könnte herausgefunden werden, ob die Präferenzen einer bestimmten Gruppe zugehören zu wollen, der Persönlichkeit entstammen, oder ob sich die Unterschiede erst aus der Tätigkeit ergeben.

Es wurde festgestellt, dass innerhalb beider Gruppen diverse Einkaufs- bzw. Verkaufsrituale vorherrschen. Bagatellisieren, Bluff mit dem letzten Angebot, Rhetorik, unangekündigtes Auftreten im Team, Zuweisung eines minderwertigen Sitzplatzes etc. sind die Taktiken der Einkäufer. Es scheint als ob Verkäufer durch dieses Verhalten ermutigt werden, zu den Techniken Charme/Humor, Rhetorik und Geschenken zu greifen um die „harten“ Einkäufer milder zu stimmen. Jeder Interaktionspartner entwickelt durch Routine verbesserte Techniken, wodurch sich die Frage eröffnet, inwiefern diese Rituale dem Gedanken eines effizienten Ein- bzw. Verkaufens gerecht werden können.

Durch qualitative Kommentare konnte festgestellt werden, dass die befragten Personen angaben, erst gelernt haben zu müssen, nicht aus einem Ersteindruck

heraus zu urteilen. Dies war unter anderem bei Geschäftsräumlichkeiten, Kleidung, Fahrzeug, etc. der Fall. Das heißt, von vorne herein dürfte es in der Natur des Menschen liegen aufgrund des Ersteindruckes zu urteilen, und dass Personen welche dieses Verhalten nicht mehr bzw. weniger aufweisen sich diese professionelle Vorgangsweise erst aneignen mussten; eventuell durch das Erleben von widersprüchlichen Erfahrungen. Das Wissen über diese weichen Faktoren wird durch laufende Interaktion mit anderen Personen gelernt, und ist für Leute mit Berufserfahrung meist selbstverständlich, umso schwieriger haben es Berufseinsteiger, welche über diese Erfahrungen nicht verfügen.

Auch waren sich die Probanden aus beiden Gruppen über die Effekte aus persönlichen Geschäftsbeziehungen einig. Denn aus persönlichen Geschäftsbeziehungen ergeben sich für den Erfolg der Geschäftsbeziehung sehr wertvolle Konstellationen wie: höhere Aufmerksamkeit seitens des Gesprächspartners, höheres Vertrauen in die Aussage des Gegenübers, bessere Durchsetzung von Lösungen bei Reklamationen, raschere Bearbeitungszeit, und eine besser ausgeprägte Bekanntheitsebene. Es ist besonders wichtig, dass Ein- und Verkäufer mit persönlichen Beziehungen sorgsam umgehen, und sich über mögliche negative Effekte im Klaren sind, was bei den Probanden durchwegs der Fall war. Nachdem durch diese Forschungsarbeit festgestellt wurde, dass weiche Faktoren bei der Interaktion zwischen Ein- und Verkäufern eine zentrale Rolle spielen, bleibt noch die Frage, weshalb diese weder in der betriebswirtschaftlichen Literatur noch in Organisationen selbst höhere Bewertung erfahren.

Die Wirkung von Gefühlen, Stimmungen und Emotionen ist sehr komplex und wechselhaft, weshalb sie nicht eindeutig steuerbar ist. Ihre Effekte haben aber oft massive und einschneidende Auswirkungen, weshalb sie weiter erforscht werden sollten. Dennoch bleibt die Frage, weshalb dieses Wissen nicht breite Anwendung findet bzw. auf Zustimmung stößt und mit ausreichend Ernsthaftigkeit vorangetrieben wird.

6. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AW	Antwort
F&E	Forschung und Entwicklung
BJ	Baujahr
VK	Verkauf
EK	Einkauf
OEM	Original Equipment Manufacturer – Fahrzeughersteller

7. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Überblick - Erkenntnisse der Emotionsforschung beim Verhandeln	14
Abbildung 2: Effekte positiver Emotionen/1	21
Abbildung 3: Effekte positiver Emotionen/2	22
Abbildung 4: Effekte negativer Emotionen/1	23
Abbildung 5: Effekte negativer Emotionen/2	24
Abbildung 6: Kreislauf zwischen Beziehungen und Verhandlungen	30
Abbildung 7: Moderne Geschäftsräumlichkeiten bedeuten ..., Mittelwerte, Ein-/Verkäufer (F1.2a-f)	77
Abbildung 8: Altmodische Geschäftsräumlichkeiten bedeuten ..., Mittelwerte, Ein-/Verkäufer (F1.3a-f)	80
Abbildung 9: F1.4 Kompetenterer Geschäftspartner (2 visuelle Vorlagen Gebäude). % Ein-/Verkäufer	82
Abbildung 10: F1.6 Verhandlungstisch (2 visuelle Vorlagen). % Ein-/Verkäufer	85
Abbildung 11: F3.1d Geschäftspartner in Billigwagen – „keine Gedanken“ (Häufigkeiten Ein-/Verkäufer)	89
Abbildung 12: Geschäftspartner in Luxuswagen – „keine Gedanken“, Häufigkeiten, Ein-/Verkäufer (F3.2d)	92
Abbildung 13: Präferenz Kleidungsstil Geschäftspartner, Gesamtstichprobe (F41a-d)	98
Abbildung 14: Eigener Kleidungsstil (Ein-/Verkäufer)	101
Abbildung 15: Am Erscheinungsbild des Geschäftspartners wichtige Aspekte, Gesamtstichprobe (F4.3a-f)	103
Abbildung 16: Gesprächsorientierung (F5.5a-e): Angaben von Ein-/Verkäufern über Gesprächsführung des Geschäftspartners (Mittelwerte, Skala: 1: selten, 2: manchmal, 3: oft)	118
Abbildung 17: Tricks der Geschäftspartner (gereiht nach Hitliste Gesamtstichprobe), %-Werte (F5.3a-m)	140
Abbildung 18: Informiertheit über Preise im eigenen Unternehmen (Häufigkeiten, Ein-/Verkäufer, F7.2)	152
Abbildung 19: Unzureichende Vorbereitung bei... (F2.6), Häufigkeiten	156
Abbildung 20: Frauenanteil in Ein/Verkauf	164
Abbildung 21: Weiterbildung Ein-/Verkäufer, % Nennungen (F11.6)	166

8. TABELLENVERZEICHNIS

<i>Tabelle 1: Betriebe: Rang in der Automobilindustrie, Subbranchen</i>	42
<i>Tabelle 2: Betriebe: Unternehmensgegenstand</i>	43
<i>Tabelle 3: Geschäftsräumlichkeiten: Stichprobenumfang (n), Minimum, Maximum, Mittelwert (MW), Standardabweichung (s) bzw. %-Werte für die Fragen F1, Gesamtsichprobe, Ein-/Verkäufer</i>	74
<i>Tabelle 4: Häufigkeiten (n) und % der Alternativen A und B bei Frage F4 bei Ein-/Verkäufern</i>	82
<i>Tabelle 5: Häufigkeiten (n) und % der Alternativen A und B bei Frage F1.6 bei Ein-/Verkäufern</i>	84
<i>Tabelle 6: Antwortverteilungen und X^2-Test F3.1 (Vergleich Ein-/Verkäufer)</i>	88
<i>Tabelle 7: Antwortverteilungen und X^2-Test F3.2 (Vergleich Ein-/Verkäufer)</i>	91
<i>Tabelle 8: Antwortverteilungen und X^2-Test, Ein-/Verkäufer (F3.3)</i>	94
<i>Tabelle 9: Antwortverteilungen und X^2-Test F3.4 (Vergleich Ein-/Verkäufer)</i>	95
<i>Tabelle 10: Antwortverteilungen und X^2-Test F4.1 (Vergleich Ein-/Verkäufer)</i>	98
<i>Tabelle 11: Antwortverteilungen und X^2-Test, Ein-/Verkäufer (F4.2)</i>	100
<i>Tabelle 12: Häufigkeitsverteilung Begrüßungsschild, Ein-/Verkäufer (F2.1)</i>	107
<i>Tabelle 13: Häufigkeitsverteilung Kaffee (Ein-/Verkäufer)</i>	107
<i>Tabelle 14: Häufigkeitsverteilung Bezahlung Essen (Ein-/Verkäufer)</i>	109
<i>Tabelle 15: Häufigkeitsverteilung Geschenke (Ein-/Verkauf/Gesamtstichprobe)</i>	110
<i>Tabelle 16: Häufigkeitsverteilung Gleichbehandlung Kunde/Lieferant (Ein-/Verkäufer/Gesamtstichprobe)</i>	112
<i>Tabelle 17: Vereinbarungen differenziert nach Rangordnung in der Automobilindustrie (n, Minimum, Maximum, Mittelwert [MW], Standardabweichung [s])</i>	114
<i>Tabelle 18: „Dampfplauderer“: Angaben von Ein-/Verkäufer über Gesprächsführung des Geschäftspartners (Mittelwerte, hohe Werte bedeuten seltenes Auftreten, Skala: 1-4)</i>	115
<i>Tabelle 19: Gesprächsorientierung (F5.5a-e): Angaben von Ein-/Verkäufern über Gesprächsführung des Geschäftspartners (Mittelwerte, Skala: 1: selten, 2: manchmal, 3: oft)</i>	118
<i>Tabelle 20: Verhandlungstechniken des Gesprächspartners (F8.1-8.8), Ein-/Verkäufer (Mittelwert [MW], Standardabweichung [s], hohe Werte bedeuten selten, Skala 1-4)</i>	121
<i>Tabelle 21: Kriterien der Auftragsvergabe bei den drei größeren Aufträgen (F9.1a-j), Gesamtsichprobe, Ein-/Verkäufer (Häufigkeit, %)</i>	122
<i>Tabelle 22: Konstellationen aus einer persönlichen Geschäftsbeziehung (F10.3a-g). Mittelwerte (MW), Standardabweichung (s), n für Ein-/Verkäufer, p (t-Test für unabhängige Stichproben)</i>	126
<i>Tabelle 23: Konstellationen aus einer persönlichen Geschäftsbeziehung (F10.3a-g), Antworthäufigkeiten für Ein-/Verkäufer</i>	127
<i>Tabelle 24: Korrelationen zwischen Mehrwert und Konstellationen aus persönlicher Geschäftsbeziehung (F10.2 und F10.3)</i>	128
<i>Tabelle 25: Nachteile persönlicher Geschäftsbeziehungen Ein-/Verkäufer (F10.4)</i>	129
<i>Tabelle 26: Nutzen Videokonferenzen/persönliche Gespräche Ein-/Verkäufer (F10.6)</i>	133

<i>Tabelle 27: Verhalten des Gesprächspartners Ein-/Verkäufer (Mittelwert [MW], Standardabweichung [s], n, t-Test [p] (F5.2).....</i>	<i>137</i>
<i>Tabelle 28: "Tricks" der Geschäftspartner Gesamtstichprobe, Ein-/Verkäufer, Häufigkeit des Auftretens/% (F5.3a-m).....</i>	<i>139</i>
<i>Tabelle 29: Trick "minderwertigerer Sitzplatz", Häufigkeiten nach Berufserfahrung der Befragten in Jahren</i>	<i>143</i>
<i>Tabelle 30: Motivation durch Verhalten des Gesprächspartners, Gesamtstichprobe, Ein-/Verkäufer (Mediane, U-Test [p]; F5.4a-g).....</i>	<i>150</i>
<i>Tabelle 31: Motivation durch Verhalten des Gesprächspartners, Gesamtstichprobe, Antworthäufigkeiten (%)</i>	<i>151</i>
<i>Tabelle 32: Gesprächsvorbereitung (n, Mittelwerte [MW], Standardabweichung [s]), Gesamtstichprobe, Ein-/Verkäufer, hohe Werte stehen für häufige Vorbereitung (Skala 1-4).....</i>	<i>155</i>
<i>Tabelle 33: Unzureichende Vorbereitung bei... (F2.6), Häufigkeiten Ein-/Verkäufer/Gesamt.....</i>	<i>156</i>
<i>Tabelle 34: Einschätzung des Beitrags zum Unternehmenserfolg (Häufigkeiten, Gesamtstichprobe, Ein-/Verkäufer, F11.5).....</i>	<i>160</i>
<i>Tabelle 35: Weiterbildung (% Nennungen) Gesamtstichprobe, Ein-/Verkäufer, X²-Test (p) (F11.6).</i>	<i>165</i>

9. LITERATURVERZEICHNIS

- Adams, J. S., (1976) The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles. In: Dunnette M.D. (ed), Handbook of industrial and organizational psychology. Rand Mc Nally, Chicago
- Allred, K. G. (1999). Anger and retaliation: Toward an understanding of impassioned conflict in organizations. In R. J. Bies, R. J. Lewicki, & B.H. Sheppard (Eds.), Research on negotiation in organizations (Vol. 7, pp. 27-58). Stamford, CT: JAI Press.
- Anderson, C., Galinsky, A., (2006) Power, optimism and risk-taking. Eur J Soc Psychol 36:511-536.
- Anderson, C., Thompson, L., (2004) Affect from the top down: how powerful individuals' positive affect shapes negotiations. Organ Behav Hum Decis Process 95:125-139
- Argyle, M., Lalljee, M., Cook, M., (1968) The effects of visibility on interaction in a dyad. Human Relat 21:3-17
- Averill, J.R. (1980). A constructivist view of emotion. In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.), Emotion: Theory research, and experience (Vol. 1., pp. 305-339). New York: Academic Press.
- Axelrod, R. (1984). The evolution of cooperation. New York: Basi Books.
- Bänsch, Axel (2006): Verkaufspsychologie und Verkaufstechnik. 8. Auflage, Oldenbourg, München.
- Baron RA (1990) Environmentally-induced positive affect: its impact on self-efficacy, task performance, negotiation, and conflict. J Appl Soc Psychol 20:368-384
- Bartunek JM, Benton A, Keys CB (1975) Third party intervention and the bargaining behavior of group representatives. J Conflict Resolut 19:532-557
- Barry, B., & Oliver; R. L. (1996). Affect in dyadic negotiation: A model and propositions. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67 (2), 127-143.
- Barry, B., Fulmer, I. S., and Goates, N. (2006) Bargaining with Feeling: Emotionality in and around negotiation. (p. 100-127) In: Leigh L. Thompson (ed) Negotiation Theory and Research. Frontiers of social psychology. Psychology Press, New York

- Berger, C. R. (2002). Goals and knowledge structures in social interaction. In M. Knapp & J. Daly (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (3rd ed., pp. 181-212). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interaction*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bottom, W. P., Gibson, K., Daniels, S., & Murnighan, J. K. (1996). *Rebuilding relationships: Defection, repentance, forgiveness, and reconciliation*. Olin School of Business Working Paper, OLIN-96-06, St. Louis, MO.
- Brett J, Olekalns M, Friedman R, Goates N, Anderson C, Lisco C (2007) *Sticks and stones: language and on-line dispute resolution*. *Acad Manage J* 50:85-99
- Burke, W., Biggert, N., (1997) *Inter-organizational cooperation*. In: Druckman, D., Singer, J., Van Cott, H. (eds) *Enhancing organizational performance*. National Academy Press, Washington DC
- Carnevale, P., Isen, A. M., (1986) *The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation*. *Organ Behav Hum Perform* 37:1-13
- Clore GL, Gasper K, Gavin E (2001) *Affect as information*. In: Forgas JP (ed) *Handbook of affect and social cognition*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ
- Conlon, D. E., & Hunt, C. S. (2002). *Dealing with feeling: The influence of outcome representations on negotiation*. *International Journal of Conflict Management*, 13, 38-58.
- Curhan, Jared R./Elfenbein, Hillary A./Xu, Heng (2006): *What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation*, *J Pers Soc Psychol* 91:493-512
- Daly JP (1991) *The effects of anger on negotiations over mergers and acquisitions*. *Negot J* 7:31-39
- Darwin, C. (1872). *The expression of the emotions in man and animals*. Murray, London
- Davidson, R. J. (1994). *On emotion, mood, and related affective constructs*. In P. Ekman & R. J. Davidson (Eds.), *The nature of emotion: Fundamental questions* (pp. 51-55). New York: Oxford University Press.
- Davidson, M. N., & Greenhalgh, L. (1999) *The role of emotion in negotiation: The impact of anger and race*. In R.J. Bies, R. J. Lewicki, & B. H. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 7, pp. 3-26). Stamford, CT: JAI Press.

- De Dreu CKW, Weingart L, Kwon S (2000) Influence of social motives on integrative negotiation: a metaanalytic review and test of two theories. *J Pers Soc Psychol* 78:889-905
- De Paulo, B.M., Zuckerman, M., Rosenthal, R., (1980) Detecting Deception: modality effects. In: Wheeler, L. (ed) *Review of personality and social psychology*, vol 1. Sage, Beverly Hills, CA
- Diener, E., Smith, H., & Fujita, F. (1995). The personality structure of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 130-141.
- DiMaggio, P., & Louch, H. (1998). Socially embedded consumer transactions: For what kinds of purchases do people most often use networks? *American Sociological Review*, 63 (5), 619-638.
- Drolet, A., Larrick, R., & Morris, M. W. (1998). Thinking of others: How perspective taking changes negotiators' aspirations and fairness perceptions as a function of negotiator relationships. *Basic and Applied Social Psychology*, 20 (1), 23-31.
- Druckman, D., Rozelle, R., Baxter, J., (1982) *Nonverbal communication: survey, theory, and research*. Sage, Beverly Hills, CA
- Druckman D., Karis D., Donchin E. (1986) Information-Processing in bargaining: reactions to an opponent's shift in concession strategy. In: Tietz R (ed) *Aspiration levels in bargaining and economic decision making*, Springer, Berlin
- Druckman D (1994) Determinants of compromising behavior in negotiation: a meta analysis. *J Conflict Resolut* 38:507-556
- Druckman, D. (1998) Social exchange theory: promises and prospects. *Int Negot* 3:253-266.
- Druckmann D./Olekalns M. (2008): Emotions in negotiation. *Group Decision and Negotiation* 17:1-11
- Dunn, J. R., Schweitzer, M. E. (2005) Feeling and believing: the influence of emotion on trust. *J. Pers. Soc Psychol* 88:736-748.
- Ekman P (1972) Universal and cultural differences in facial expressions of emotion. In: Cole JK (ed) *Nebraska symposium on motivation*. University of Nebraska Press, Lincoln, Nebraska
- Ekman; P., Friesen, W. V., (1974) Detecting deception from the body or face. *J Pers Soc Psychol* 29:288-298

- Ekman, P., Friesen, W. V. (1975) *Unmasking the face: a guide to recognizing emotions from facial clues*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Ekman, P. (1993). Facial expression and emotion. *American Psychologist*, 48, 384-392.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Cooperation and punishment in public goods experiments. *American Economic Review*, 90 (4), 980-995.
- Fineman, S. (ed) (1993) *Emotion in organizations*. Sage, London
- Fisher, R., Ury, W., & Patton (1991): *Getting to YES: Negotiating agreement without giving in*. (2nd ed.): New York: Penguin Books.
- Fletcher, G. J. O., & Fitness, J. (Eds.). (1996). *Knowledge structures in close relationships: A social psychological approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Forgas, J. P. (1992). Affect in social judgments and decisions: A multiprocess model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 227-275.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The Affect Infusion Model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117, 39-66.
- Forgas, J. P. (1998). On feeling good and getting your way: mood effects on negotiator cognition and behavior. *J Pers Soc Psychol* 74:565-577
- Forgas, J. P., & Cromer, M. (2004). On being sad and evasive: Affective influences on verbal communication strategies in conflict situations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 511-518.
- Follet, M. P. (1940). Constructive conflict. In H.C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper.
- Friedman, R., Anderson, C., Brett, J., O'Leary, M., Goates, N., & Lisco, C. C. (2004). The positive and negative effects of anger on dispute resolution: Evidence from electronically mediated disputes. *Journal of Applied Psychology*, 89, 369-376.
- George, J. M., Jones, G. R., & Gonzales, J. A. (1998). The role of affect in cross-cultural negotiations. *Journal of International Business Studies*, 29, 749-772.
- Goffman, E. (1969) *Strategic Interaction*. University of Pennsylvania Press, Philadelphia

- Greenhalgh, L., & Chapman, D. I. (1998). Negotiator relationships: Construct measurement, and demonstration of their impact on the process and outcomes of negotiation. *Group Decision and Negotiation*, 7, 465-489.
- Gross, J. J., (1998b). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271-299.
- Halpern, J. J. (1994). The effect of friendship on personal business transactions. *Journal of Conflict Resolution*, 38 (4), 647-664.
- Halpern, J. J. (1997). Elements of a script for friendship in transactions. *Journal of Conflict Resolution*, 41 (6), 835-868.
- Hegtvedt KA, Killian C (1999) Fairness and emotions: reactions to the process and outcomes of negotiations. *Soc Forces* 78:269-303
- Irmer C (2003) The promise of process: evidence on ending violent international conflict. Unpublished Doctoral Dissertation, George Mason University, Fairfax, VA
- Isen, A. M. (1987). Positive affect, cognitive processes, and social behaviour. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 20, pp. 203-253). New York: Academic Press.
- James, W. (1983). *The principles of psychology*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (Original work published 1890)
- Jehn KA (1994) Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intergroup conflict. *Int J Confl Manage* 5:223-238
- Keltner, D., & Kring, A. M. (1998). Emotion, social function, and psychopathology. *Review of General Psychology*, 2, 320-342.
- Keltner, D., & Haidt, J. (2001). Social functions of emotions. In T. Mayne & G. Bonanno (Eds.), *Emotions: Current issues and future directions* (pp. 192-213). New York: Guilford Press.
- Keltner D., Haidt J., Shiotan, M. N. (2006) Social functionalism and the evolution of emotions. In: Schaller, M., Simpson, J. A., Kenrick D. T. (eds) *Evolution and social psychology: frontiers of social psychology*. Psychosocial Press, Madison, CT.

- Ketelaar, T., & Au, W. T. (2003). The effects of feelings of guilt on the behavior of uncooperative individuals in repeated social bargaining games: An affect-as-information interpretation of the role of emotion in social interaction. *Cognition and Emotion*, 17, 429-453.
- Knapp, M. L., Miller, G. R. (1985) *Handbook of interpersonal communication*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Kollock, P., (1994). The emergence of exchange structures: An experimental study of uncertainty, commitment and trust, *The American Journal of Sociology*, 100, 313-345.
- Kopelman, D., Rosette, A., Thompson, L. (2006) The three faces of Eve: Strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations. *Organ Behav Hum Decis Process* 99:81-101.
- Kramer, R. M., Newton, E., & Pommerenke, P. L. (1993). Self-enhancement biases and negotiator judgment: Effects of self-esteem and mood. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 110-133.
- Kressel K, Frontera E, Forlenza S, Butler F, Fish L (1994) The settlement orientation vs. the problem-solving style in custody mediation. *J Soc Issues* 50:67-84
- Lawler, E. J., & Yoon, J. (1995). Structural power and emotional processes in negotiation. In R. M. Kramer & D. M. Messick (Eds.), *Negotiation as a social process* (pp. 143-165). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lazarus, R. S. (1982). Thoughts on the relations between emotion and cognition. *American Psychologist*, 37, 1019-1024.
- Levy, D. A., & Nail, P. R. (1993). Contagion: A theoretical and empirical review and reconceptualization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 119, 235-285.
- Lewicki R, Stevenson M (1997) Trust development in negotiation: proposed actions and a research agenda. Paper presented at the conference on Trust and Business: Barriers and Bridges, DePaul University, Chicago
- Mc Ginn, K. L., & Keros, A. T. (2002). Improvisation and the logic of exchange in socially embedded transactions. *Administrative Science Quarterly*, 47, 442-474.
- Mc Ginn, K. L., & Keros, A. T. (2003). Improvisation and the logic of exchange in embedded negotiations. *Administrative Science Quarterly*, 47, 442-473.

- Mc Ginn, K. L., Thompson, L. L., & Bazerman, M. H. (2003). Dyadic processes of disclosure and reciprocity in bargaining with communication. *Journal of Behavioral Decision Making*, 16, 17-34.
- Mc Ginn, K. L. (2006) Relationships and Negotiations in Context (p. 129-143) In: Leigh L. Thompson (ed) *Negotiation Theory and Research*. Frontiers of social psychology. Psychology Press, New York
- McIntosh, D. N. (1996) Facial feedback hypotheses: evidence, implications, and directions. *Motivation and Emotion* 20:121-147
- Metts, S., & Bowers, J. W. (1994). Emotion in interpersonal communication. In M.L. Knapp & G.R. Miller (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (pp. 508-541). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, P. J. E., & Rempel, J. K. (2004). Trust and partner-enhancing attributions in close relationships. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30 (6), 695-705.
- Mizruchi, M. S., & Stearns, L. B. (2001). Getting deals done: The use of social networks in bank decision making. *American Sociological Review*, 66 (5), 647-671.
- Molm, L. D., Takhashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition, *The American Journal of Sociology*, 105, 1396-1427.
- Moore, D. A., Kurtzberg, T. R., Thompson, L. L., & Morris, M. W. (1999). Long and short routes to success in electronically mediated negotiations: Group affiliations and good vibrations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77 (1), 22-43.
- Morris, M. W., Keltner, D. (2000) How emotions work: The social functions of emotional expression in negotiations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 1-50.
- Murray, S., & Holmes, J. (1996). The construction of relationship realities. In G. J. O. Fletcher & J. Fitness (Eds.), *Knowledge structures in close relationships: A social psychological approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- O'Connor, K., Carnevale, P., (1997) A nasty but effective negotiation strategy: misrepresentation of a common value issue. *Pers Soc Psychol Bull* 23:504-519
- Olekalns, M., Smith, P., (2005) Moments in time: metacognition, trust and outcomes in negotiation. *Pers Soc Psychol Bull* 31:1696-1707.

- Olekalns, M. Smith, P. (2007) Willing and able? Trust, Affect and Power Balance as Predictors of Deception in Negotiation. Melbourne Business School Working Paper, University of Melbourne
- Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human-Computer Interaction*, 15 (2&3), 139-178.
- Parrot, W. G. (2001). Emotions in social psychology: Volume overview. In W. G. Parrott (Ed.), *Emotions in social psychology* (pp. 1-19). Philadelphia: Psychology Press.
- Pruitt, D. G., (1995) Flexibility in conflict episodes. *Ann Am Acad Polit Soc Sci* 542:100-115
- Rhoades, J. A., Arnold, J., & Clifford, J. (2001). The role of affective traits and affective states in disputants' motivation and behavior during episodes of organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 329-345.
- Rusbult, C. E., & Arriaga, X. B. (1997). Interdependence theory. In S. Duch (Ed.), *Handbook of relationships: Theory, research and interventions* (pp. 221-250). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *J Pers Soc Psychol*, 39:1161-1178.
- Sanna, L. J., Parks, C. D., & Chang, E. C. (2003). Mixed-motive conflict in social dilemmas: Mood as input to competitive and cooperative goals. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7 (1), 26-40.
- Scherer, K. R. (1984). On the nature and function of emotion: A component process approach. In K. R. Scherer & P. Ekman (Eds.), *Approaches to emotion* (pp. 293-317). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Seabright, M. A., Levinthal, D. A., & Fichman, M. (1992). The role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 122-160.
- Shaver, P.R., Schwartz, J. C., Kirson, D., & O'Connor, C. (1987). Emotion knowledge: Further explorations of a prototype approach. *J Person Soc Psychol* 52:1061-1086
- Shiota, M. N., Keltner, D., Hertenstein, M. J. (2004) Positive Emotion and the regulation of interpersonal relationships. In: Philippot, P., Feldman R. S. (eds) *The regulation of emotion*. Lawrence Erlbaum Associates, NJ.

- Sias, P. M., Krone, K. J., & Jablin, F. M. (2002). An ecological systems perspective on workplace relationships. In M. Knapp & J. Daly (Eds.), *Handbook of Interpersonal communication* (pp. 615-642). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Steinle, W., De Dreu, C.K.W., (2004) Social motives and strategic misrepresentation in social decision making. *J Pers Soc Psychol* 86:419-434
- Strauss, A. (1978). *Negotiations: Varieties, contexts, processes, and social order*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. A., Moag, J., & Bazerman, M. H. (1999). The negotiation matching process: Relationships and partner selection. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80, 252-283.
- Thompson, L., & Hastie, R. (1990): Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 98-123.
- Thompson L (1990) An examination of naïve and experienced negotiators. *J Person Soc Psychol* 59:82-90
- Thompson, L. L., Valley, K. L., & Kramer, R. M. (1995). The bittersweet feeling of success: An examination of social perception in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 467-492.
- Thompson, L. L., & De Harpport, T. (1998). Relationships, goal incompatibility, and communal orientation in negotiations. *Basic and Applied Social Psychology*, 20 (1), 33-44.
- Thompson, L., Nadler, J., Kim, P. H. (1999) Some like it hot: The case for the emotional negotiator. In L. Thompson, J. Levine, D. Messick (Eds.), *Shared cognition in organizations* (pp. 139-161). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thompson, Leigh L., (eds) (2006) *Negotiation Theory and Research*. Frontiers of social psychology. Psychology Press, New York
- Tiedens, L. Z. , Linton S (2001) Judgment under emotional certainty and uncertainty: the effects of specific emotions on information processing. *J Pers Soc Psychol* 81:973-988
- Tomkins, S. S. (1975). The phantasy behind the face. *Journal of Personality Assessment*, 39, 550-562.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 35-67.

- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 64, 481-505.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., Manstead, A. S. (2004) The interpersonal Effects of Anger and Happiness in Negotiations. *J Pers. Soc Psychol* 86:57-76
- Van Kleef, G.A., De Dreu, C.K.W., Pietroni, D., Manstead, A.S. (2006) Power and emotion in negotiation: power moderates the interpersonal effects of anger and happiness on concession making. *Eur J Soc Psychol* 36:557-581
- Wall JA (1975) Effects of constituent trust and representative bargaining orientation in intergroup bargaining. *J Pers Soc Psychol* 31:1004-1112
- Walther, J. B. (1995). Relational aspects of computer-mediated communication: Experimental observations over time. *Organization Science*, 6 (2), 186-203.
- Walton, R. E., Mc Kersie, R. B., (1965) A behavioral theory of labor negotiations: an analysis of a social interaction system. Mc Graw-Hill, New York
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Wegner, D. M., Erber, R., & Raymond, P. (1991). Transactive memory in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (6), 923-929.
- Woodworth, R. S. (1938) *Experimental psychology*. Henry Holt, New York

10. ANHANG

Fragebogen an Einkäufer

Fragebogen an Verkäufer

Lebenslauf

1 Geschäftsräumlichkeiten										
AW	Antwortspalte, wenn nicht anders vorgesehen									
	Wenn Sie an die Unternehmensstätten Ihrer Lieferanten denken:									
1	Gibt es einen Zusammenhang zwischen prestige-orientierten Geschäftsräumlichkeiten und Leistungsfähigkeit des Lieferanten?									
	a) auf jeden Fall b) eher ja c) eher nein d) auf keinen Fall									
2	Besonders moderne teure Geschäftsräumlichkeiten bedeuten									
	a) auf jeden Fall b) eher ja c) eher nein d) auf keinen Fall									
A	viel Forschung und Entwicklung									
B	technisches know how									
C	gute innerbetriebliche Struktur und Organisation									
D	finanzielle Leistungsfähigkeit									
E	gute Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter									
F	Verschwendung von Ressourcen, weil finanzielle Mittel in die Geschäftsräumlichkeit und nicht in das Produkt investiert werden									
3	sehr einfache und wirklich altmodische Geschäftsräumlichkeiten bedeuten									
	a) auf jeden Fall b) eher ja c) eher nein d) auf keinen Fall									
A	wenig Forschung und Entwicklung									
B	mangelndes technisches know how									
C	schlechte innerbetriebliche Struktur und Organisation									
D	wenig finanzielle Leistungsfähigkeit									
E	schlechte Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter									
F	finanzielle Mittel werden in das Produkt und nicht in die Geschäftsräumlichkeiten investiert									
4	Welchen Lieferant schätzen Sie kompetenter ein?									
										
	Bild A					Bild B				
	a) auf jeden Fall A b) eher A c) eher B d) auf jeden Fall B									
5	Besuchen Sie Ihre Lieferanten vor Ort?									
	1/immer, 2/oft, 3/manchmal, 4/selten									
6	Wo nehmen Sie bei einer Verhandlung lieber Platz?									
										
	a) A					b) B				
7	Verwenden Sie in den Räumlichkeiten, wo die Verhandlungen mit Lieferanten stattfinden, Duftstoffe?									
	ja/j nein/n									

2 Kultur der Geschäftsbeziehung										
		Wenn Sie an Ihr Unternehmen denken:								
	1	Welcher Besuch erhält ein "Begrüßungsschild" (=heute begrüßen wir Hrn. XY von Firma X) geschrieben?								
	A	niemand								
	B	Kunden								
	C	renommierte Unternehmen								
	D	wichtige Persönlichkeiten								
	E	alle offiziellen Besucher des Unternehmens								
	F	anderes: nämlich								
	2	Wann bekommt ein Lieferant Kaffee angeboten?								
	A	immer								
	B	wenn wir schon einmal etwas bei ihm gekauft haben								
	C	kommt darauf an								
	3	Falls auswärts essen gegangen werden sollte, wer bezahlt das Essen?								
	A	Lieferant								
	B	Kunde								
	C	mal der eine mal der andere								
	4	Werden kleinere Geschenke (z.B. Süßigkeiten/Schreibutensilien etc.) des Lieferanten angenommen?								
		ja/ <i>j</i>								
		nein/ <i>n</i>								
	5	Falls nein, warum nicht?								
	A	wir dürfen keine Geschenke von Lieferanten annehmen								
	B	meist sind die Sachen ohnedies nicht brauchbar								
	6	Gibt es einen Unterschied wie Lieferanten und wie Kunden bei Ihnen im Haus behandelt werden?								
		1/weiß ich nicht, 2/ja - der Kunde ist König, 3/nein								
	7	Falls ja, worin liegen die Unterschiede?								

3 Fahrzeug												
1	Der Lieferant kommt in einem Kleinwagen BJ 1990 angefahren.											
	Was denken Sie?											
A	Der arme Mensch ist so einem hohen Sicherheitsrisiko ausgesetzt, auch seine Wirbelsäule wird darunter leiden.											
B	Endlich eine Firma, die ihre Ressourcen nicht vergeudet, und mir dadurch einen besseren Preis machen kann.											
C	Die sparen aber auch ganz schön! Und dieser Lieferant will in der Automobilbranche Geschäfte machen?											
D	gar nichts											
E	anderes: nämlich?											
2	Der Lieferant kommt in einem luxuriösen Wagen BJ 2008 angefahren.											
	Was denken Sie?											
A	Diese Firma hat verstanden, dass das Wohn- und Arbeitszimmer eines Verkäufers der Wagen ist.											
B	Na super, und dann heißt es wieder sie könnten mir keinen besseren Preis bieten, aber in so einem Wagen angefahren kommen.											
C	Dieser Firma ist es ernst, in der Automobilbranche Geschäfte zu machen.											
D	gar nichts											
E	anderes: nämlich?											
3	Sie müssen den Lieferant in einem Kleinwagen BJ 1990 besuchen.											
	Was denken Sie?											
A	Eigentlich, möchte ich nicht mit so einem Wagen fahren. (Sicherheit...)											
B	Na super, wie sieht das dem Lieferant gegenüber aus, wenn sich unsere Firma so präsentiert.											
C	Der Lieferant soll schön merken, dass wir es ernst meinen, wenn wir sagen, wir könnten für das Produkt nicht mehr bezahlen.											
D	gar nichts											
E	anderes: nämlich?											
4	Sie besuchen den Lieferant in einem Luxuswagen BJ 2008.											
	Was denken Sie?											
A	Wow, so ein tolles Fahrzeug.											
B	Der Lieferant wird Augen machen.											
C	Eigentlich finde ich das zu protzig, unsere Firma sollte besser sparen.											
D	Und wie soll ich dem Lieferant jetzt verklickern, dass ein weiterer Rabatt erforderlich ist?											
E	gar nichts											
E	anderes: nämlich?											

4 Erscheinungsbild des Verhandlungspartners				
1	Welchen Kleidungsstil finden Sie für einen Lieferanten angebracht?			
				
	A	B	C	D
2	Welchen Kleidungsstil wählen Sie, wenn Sie Kontakt mit Lieferanten haben?			
	A	B	C	D
E	mal so mal so			
F	kommt darauf an, wie die Firma des Lieferanten ist			
3	Was ist Ihnen am äußeren Erscheinungsbild der Lieferanten am wichtigsten?			
	Reihen Sie nach Priorität!			
A	Markenkleidung			
B	Verwendung von High-Tech (Laptop, i-phone...)			
C	Ausstrahlung			
D	angenehmer Geruch (guter Atem/Kleidung und Person riechen neutral...)			
E	gepflegtes Äußeres (saubere Kleidung, keine Schweißränder an Hemd/Bluse etc., keine fetten Haare...)			
F	ist mir alles egal, weil kein Einfluss auf Geschäftsabschluss			
4	Haben Sie schon einmal den Kontakt zu einem Verkäufer aufgrund von mangelhaftem Erscheinungsbild abgebrochen?			
	ja/J			
	nein/n			

5 Qualitäten des Verhandlungspartners (bezogen auf alle Lieferantenkontakte, auch potentielle Lieferanten)							
1 Was zeichnet einen kompetenten Lieferanten aus?				Bitte geben Sie an, inwiefern die einzelnen Punkte relevant sind, und wieviele Lieferanten sich in etwa gemäß Punkt A - G verhalten.			
				sehr relevant	relevant	weniger relevant	Wie viele Lieferanten verhalten sich so?
A	Eingehen auf die Bedürfnisse meines Unternehmens						viele/1
B	Handschlagqualität und offene Erläuterung möglicher Probleme						eher viele/2
C	Engagement, seinem und meinem Unternehmen einen guten Dienst zu erweisen						eher wenige/3
D	Wissen um Herstellungsprozesse/Organisation etc. meines Unternehmens						wenige/4
E	technisches know how						
F	wenn er mir von Position/Ausbildung/Lebensstil etc. ebenbürtig ist						
G	anderes: nämlich						
2 Wann sind Sie von einem Lieferanten richtig genervt?				nervt mich sehr	weniger störend	Wie viele Lieferanten verhalten sich so?	
A	erzählt mir das Blaue vom Himmel						viele/1
B	keine Branchenerfahrung						eher viele/2
C	stellt sich selbst dar und nicht sein Unternehmen						eher wenige/3
D	will mir nur rasch etwas verkaufen und für mögliche Probleme ist er nicht mehr Ansprechpartner						wenige/4
E	geht auf meine preislichen Vorstellungen nicht ein						
F	findet kein Ende beim Reden						
G	wenn es knallhart nur um das Geschäft geht (absolut null small talk)						
H	Ausspielen von Macht, herablassende Behandlung						
I	stellt mich unter Zeitdruck						
J	ausweichendes Verhalten, "diese Entscheidung kann ich nicht ohne meinen Chef treffen..."						
K	wenig Ernsthaftigkeit um mit mir ins Geschäft kommen zu wollen						
L	anderes: nämlich						
3 Mit welchen Tricks haben Lieferanten schon versucht, Sie um den Finger zu wickeln?							
ja/j nein/n							
A	beherrschte Rhetorik						
B	Bagatellisierung von Einwänden						
C	Charme/Humor						
D	Mitleidsmasche						
E	Ausweichmanöver während der Verhandlungsführung						
F	Unterbrechungen (z.B. Sekretärin wurde angewiesen zu stören etc.)						
G	unangekündigtes Auftreten im Team						
H	unangemessen hohe Geschenke/persönliche Aufmerksamkeiten						
I	Zuweisung eines minderwertigeren Sitzplatzes						
J	ungünstige Sichtverhältnisse, Sonneneinstrahlung etc.						
K	Manipulation von Datenmaterial/Grafiken/Kennzahlen...						
L	Bluff mit letztem Angebot						
M	Angriff gegen meine Person						
N	anderes: nämlich						
3.1. Welche Tricks empfinden Sie persönlich als besonders störend?							
3.2. Welche "Tricks" führen dazu, dass Sie den Lieferant als wenig vertrauenswürdig einstufen?							

4 Durch welches Verhalten des Geschäftspartners bzw. sonstiges fühlen Sie sich besonders motiviert überdurchschnittliches Engagement zu zeigen und wie oft kommt es vor, dass die genannten Punkte auftreten?							
				motiviert sehr	motiviert	kein Einfluss	Wie oft gibt es diese Konstellationen?
A	sympathischer Geschäftspartner/auf meiner Wellenlänge						1 sehr oft 2 oft 3 manchmal 4 selten 5 sehr selten 6 nie
B	an partnerschaftlicher Lösung orientiert						
C	Ernsthaftigkeit mit mir ins Geschäft kommen zu wollen						
D	Druck von meinem Chef/Druck von Produktion						
E	Wertschätzung gegenüber meinem Unternehmen und meiner Person						
F	Entgegenkommen/Flexibilität bei dem einen oder anderen Problem (Termine, ...)						
G	preislich interessant						
H	anderes: nämlich						
5 Wie oft gewinnen Sie von Lieferanten folgenden Eindruck?				selten 1	manchmal 2	oft 3	
A	nur auf Preis fixiert						
B	haben partnerschaftlichen Vorteil im Auge						
C	Berücksichtigung des gesamten life cycle von Verpackung-Warenanlieferung bis hin zu Entsorgung (Lebensdauer/Wirtschaftlichkeit/Arbeitskräfteeinsatz...)						
D	qualitätsorientiert/Berücksichtigung von Qualitätsthemen						
E	an Fachwissen besonders interessiert						
6 Gesprächsvorbereitung							
1 Gesprächsvorbereitung							
Wie bereiten Sie sich auf das Gespräch vor?							
nie/1, manchmal/2, oft/3, immer/4							
A	checkliste/Formular						
B	Erstellung einer Liste mit abzuarbeitenden Aktivitäten (to do list)						
C	Marktbeobachtung						
D	Recherche Historie der Geschäftsbeziehung						
E	Anfertigung einer Präsentation						
F	Vorbereitung nicht erforderlich (z.B. Erstinformationsgespräch etc.)						
G	bereite mich nicht eigens vor						
2 Wie entscheidend ist die Vorbereitung für eine erfolgreiche Verhandlungsführung?							
sehr entscheidend 1/entscheidend 2/wenig entscheidend 3/gar nicht entscheidend 4							
3 Bei der Gesamtbetrachtung aller Lieferanten kommt es in der folgenden Anzahl an Fällen vor, dass diese nicht ausreichend vorbereitet sind.							
A	von 100 sind 100 nicht ausreichend vorbereitet						
B	von 100 sind 80 nicht ausreichend vorbereitet						
C	von 100 sind 40 nicht ausreichend vorbereitet						
D	von 100 sind 20 nicht ausreichend vorbereitet						
E	von 100 sind 2 nicht ausreichend vorbereitet						

7	Gesprächsführung									
	Wie ist Ihre Meinung zu den Herstellungskosten?									
1	Ein Einkäufer sollte über die Herstellungskosten (Kalkulationswerte Endprodukt) in seinem Unternehmen und in weiterer Folge den Endverkaufspreis Bescheid wissen.									
	1) auf jeden Fall 2) eher ja 3) eher nein 4) auf keinen Fall									
2	Tendenziell weiß ich über die Herstellungskosten (Kalkulationswerte Endprodukt) in meinem Unternehmen und in weiterer Folge den Endverkaufspreis Bescheid.									
	ja/j nein/n									
2.2	Welchen Einfluß hat dieses Wissen bzw. Nichtwissen über die Kalkulationswerte auf Ihre Arbeit?									
	a) erleichtert meine Arbeit sehr b) erleichtert meine Arbeit eher c) erschwert meine Arbeit eher d) erschwert meine Arbeit sehr									
4	Wie oft werden mit Lieferanten Vereinbarungen bezüglich der folgenden Themen getroffen?									
A	Pönale		nie 1, manchmal 2, oft 3, immer 4							
B	ppm									
C	cp bzw. cpk									
D	Abwicklung von Gewährleistungsfällen									
8	Verhandlungstechnik (bezogen auf alle Lieferantenkontakte inklusive potentieller Lieferanten)									
1	Die Lieferanten hören zu, und stellen klärende Fragen.									
	oft 1, manchmal 2, selten 3, nie 4, darauf habe ich bisher noch nicht so recht geachtet 5									
2	Die Lieferanten sind kompromissbereit und bieten konstruktive Alternativen.									
	oft 1, manchmal 2, selten 3, nie 4, darauf habe ich bisher noch nicht so recht geachtet 5									
3	Es kommt vor, dass ein Lieferant meine Einwände, Prioritäten und Signale nicht wahrnimmt.									
	oft 1, manchmal 2, selten 3, nie 4, darauf habe ich bisher noch nicht so recht geachtet 5									
4	Es kommt vor, dass Lieferanten immer wieder die gleichen Argumente bringen, obwohl diese nicht wirklich relevant sind.									
	oft 1, manchmal 2, selten 3, nie 4, darauf habe ich bisher noch nicht so recht geachtet 5									
5	Lieferanten machen sich zu wenig Gedanken darüber, welchen Zusatznutzen sie mir bieten könnten.									
	oft 1, manchmal 2, selten 3, nie 4, darauf habe ich bisher noch nicht so recht geachtet 5									
6	Es kommt vor, dass Lieferanten unaufgefordert weitere Zugeständnisse machen, ohne dass von meinem Unternehmen dafür eine Gegenleistung eingefordert werden würde.									
	oft 1, manchmal 2, selten 3, nie 4, darauf habe ich bisher noch nicht so recht geachtet 5									
7	Der Preis ist relevant, aber wenn ein Verkäufer geschickte Argumente zur Mehrwertschaffung parat hätte, könnte dieser weiters diskutiert werden.									
	1) auf jeden Fall 2) eher ja 3) eher nein 4) auf keinen Fall									
8	Bei mir persönlich gibt es keine Kompromisse, meine Bedingungen zählen ohne wenn und aber.									
	1) auf jeden Fall 2) eher ja 3) eher nein 4) auf keinen Fall									
9	Gibt es eine "gemeinsame Argumentationslinie" unter allen Einkäufern bei Ihnen im Unternehmen?									
	ja/j nein/n									

9 Auftragsvergabe									
1	Wenn Sie an die letzten 3 größeren Aufträge denken, welche Kriterien waren für die Vergabe ausschlaggebend?								
				Auftrag 1	Auftrag 2	Auftrag 3			
A	Entscheidung der Geschäftsleitung								
B	single source (wir wollten nur 1e Bezugsquelle/bzw. Monopol des Anbieters)								
C	Preis								
D	Qualität								
E	technisches know how des Lieferanten								
F	Lieferfähigkeit								
G	Lieferantenbewertung								
H	Serviceleistungen des Lieferanten								
I	gute Erfahrungen mit dem Lieferanten								
J	Kriterien nicht nachvollziehbar								
K	anderes: nämlich								
2	Wer entscheidet tendenziell welchem Lieferant ein Auftrag zugesprochen wird?								
	oft 1, manchmal 2, selten 3, nie 4								
	Einkauf alleine								
	Team (Technik/Qualität/Einkauf etc.)								
	Geschäftsleitung								
	derjenige, der von der Anschaffung am meisten betroffen ist (z.B. -Produktion/Technik etc.)								
10 persönliche Kontakte/Beziehungen									
1	Bringen persönliche Geschäftsbeziehungen Mehrwert?								
	ja/j nein/n								
2	Wenn ja, rein gefühlsmäßig wie hoch würden Sie sagen liegt der Mehrwert?								
	bei 25%	bei 50%	bei 75%	bei 100%					
3	Wie oft ergeben sich folgende Konstellationen aus einer persönlichen Geschäftsbeziehung?								
	nie 1, selten 2, manchmal 3, oft 4, sehr oft 5, immer 6								
A	Geschäftspartner hört mir besser zu und redet offener								
B	Bekanntheitsebene besser ausgeprägt (z.B. Termin bei Sekretär wird einfacher...)								
C	Vertrauen in meine Aussage erhöht								
D	eventuelle Bedarfsdeckung im weiteren Bekanntenkreis ("Ich kann das nicht anbieten, aber vielleicht XY...)								
E	raschere Bearbeitungszeit meiner Anliegen								
F	bei Reklamationen, sonstigen Problemen etc. lassen sich Lösungen besser durchsetzen								
G	erhalte und gebe nützliche Infos, nebenbei und ohne Zwang								
H	anderes:								
4	Können persönliche Geschäftsbeziehungen auch Nachteile bringen?								
	ja/j nein/n								
5	Wenn ja, welche?								
6	Bieten Videokonferenzen den gleichen Nutzen wie persönliche Treffen?								
	ja/j nein/n								
6.1	warum?								

11	Gegenüberstellung von Einkauf und Vertrieb unternehmensintern									
1	Erfolgt tendenziell fachlicher Austausch zwischen Ein- und Verkauf?									
	ja/j	nein/n								
2	Wissen Sie generell darüber Bescheid, wie die Verkäufer bei Ihnen im Haus am Markt agieren?									
	(z.B. welche Argumente werden verwendet/Anforderungen des Kunden/Abwicklungsschwierigkeiten...)									
	ja/j	nein/n								
3	Wie kommen Sie zu aktuellen Informationen über den Absatzmarkt? (Trends/Kundenforderungen/Produktentwicklungen...)									
4	Sie haben mit Lieferanten zu tun, und wissen wie Sie mit diesen professionell umgehen, die Verkäufer haben mit Kunden zu tun, und wissen wie Sie mit diesen professionell umgehen...									
	Warum gibt es hierzu in punkto Verhandlungstechnik, Psychologie, Einkaufs- Verkaufspraktiken etc. keine gemeinsamen Seminare bzw. informellen Austausch?									
A	das stand noch nie zur Diskussion									
B	weil der Einkauf einkauft und der Verkauf verkauft; das ist etwas anderes									
C	Einkauf und Verkauf besprechen regelmäßig gemeinsam wie mit "schwierigen" Kunden bzw. Lieferanten am besten umgegangen werden kann, und geben sich gegenseitig Tipps									
5	Wer kann mehr zum Erfolg eines Unternehmens beitragen, der Einkauf oder der Verkauf?									
	1 Einkauf, 2 Verkauf									
	warum?									
6	In welchen Bereichen wurde in Ihre Weiterbildung investiert? ja/j nein/n									
A	Sprachkurse									
B	Vertragsrecht (Vertragsklauseln/Gewährleistungsverträge etc.)									
C	Kommunikation (Techniken des aktiven Zuhörens/4 Seiten einer Nachricht etc.)									
D	Logistik (Bestandswesen/Kanban etc.)									
E	Rhetorik (Einsatz von Mimik, Körpersprache, rhetorische Ausdrucksweise...)									
F	Verhandlungstechnik (Argumentationsweise, Behandlung von Einwänden ...)									
G	Aussenhandelstechnik (Dokumente/Vorschriften etc. im Aussenhandel)									
H	Psychologie (Persönlichkeitstypologien etc.)									
I	Konfliktmanagement									
J	Projektmanagement									
K	Team/Gruppendynamik									
L	Produktschulung									
7	In welchen Bereichen würden Sie sich noch gerne Weiterbildung wünschen?									
8	Könnten Sie sich vorstellen vom Einkauf in den Verkauf zu wechseln?									
	warum ja/ warum nein?									
VIELN DANK FÜR DIE BEANTWORTUNG DER FRAGEN!										
9	Möchten Sie gerne Ergebnisse der Befragung?									
	ja/j	nein/n								

1 Geschäftsräumlichkeiten									
AW	Antwortspalte, wenn nicht anders vorgesehen								
	Wenn Sie an die Unternehmensstätten Ihrer Kunden denken:								
1	Gibt es einen Zusammenhang zwischen prestige-orientierten Geschäftsräumlichkeiten und Professionalität in der Geschäftsabwicklung des Kunden?								
	a) auf jeden Fall b) eher ja c) eher nein d) auf keinen Fall								
2	Besonders moderne teure Geschäftsräumlichkeiten bedeuten								
	a) auf jeden Fall b) eher ja c) eher nein d) auf keinen Fall								
A	viel Forschung und Entwicklung								
B	technisches know how								
C	gute innerbetriebliche Struktur und Organisation								
D	finanzielle Leistungsfähigkeit								
E	gute Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter								
F	Verschwendung von Ressourcen, weil finanzielle Mittel in die Geschäftsräumlichkeit und nicht in das Produkt investiert werden								
3	sehr einfache und wirklich altmodische Geschäftsräumlichkeiten bedeuten								
	a) auf jeden Fall b) eher ja c) eher nein d) auf keinen Fall								
A	wenig Forschung und Entwicklung								
B	mangelndes technisches know how								
C	schlechte innerbetriebliche Struktur und Organisation								
D	wenig finanzielle Leistungsfähigkeit								
E	schlechte Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter								
F	finanzielle Mittel werden in das Produkt und nicht in die Geschäftsräumlichkeiten investiert								
4	Welchen Kunden schätzen Sie kompetenter ein?								
									
	Bild A				Bild B				
	a) auf jeden Fall A b) eher A c) eher B d) auf jeden Fall B								
5	Besuchen Sie Ihre Kunden vor Ort?								
	1/immer, 2/oft, 3/manchmal, 4/selten								
6	Wo nehmen Sie bei einer Verhandlung lieber Platz?								
									
	a) A				b) B				

3 Fahrzeug												
1	Der Kunde kommt in einem Kleinwagen BJ 1990 angefahren.											
	Was denken Sie?											
A	Der arme Mensch ist so einem hohen Sicherheitsrisiko ausgesetzt, auch seine Wirbelsäule wird darunter leiden.											
B	Endlich eine Firma, die ihre Ressourcen nicht vergeudet, und es anscheinend ernst meint, wenn sie sagt sie könne mir nicht mehr bezahlen.											
C	Die sparen aber auch ganz schön. Und dieser Kunde will in der Automobilbranche Geschäfte machen?											
D	gar nichts											
2	Der Kunde kommt in einem luxuriösen Wagen BJ 2008 angefahren.											
	Was denken Sie?											
A	Diese Firma hat verstanden, dass das Wohn- und Arbeitszimmer eines Verkäufers der Wagen ist.											
B	Na super, und dann heißt es wieder sie könnten für das Produkt nicht mehr bezahlen, aber in so einem Wagen angefahren kommen.											
C	Dieser Firma ist es ernst, in der Automobilbranche Geschäfte zu machen.											
D	gar nichts											
3	Sie müssen den Kunden in einem Kleinwagen BJ 1990 besuchen.											
	Was denken Sie?											
A	Eigentlich möchte ich nicht mit so einem Wagen fahren. (Sicherheit...)											
B	Na super, wie sieht das dem Kunden gegenüber aus, wenn sich unsere Firma so präsentiert.											
C	Der Kunde soll schön merken, dass wir es ernst meinen, wenn wir sagen, wir können keinen Preisnachlass mehr gewähren.											
D	gar nichts											
4	Sie besuchen den Kunden in einem Luxuswagen BJ 2008.											
	Was denken Sie?											
A	Wow, so ein tolles Fahrzeug.											
B	Der Kunde wird Augen machen.											
C	Eigentlich finde ich das zu protzig, unsere Firma sollte besser sparen.											
D	Und wie soll ich dem Kunden jetzt verklickern, dass ein weiterer Rabatt nicht möglich ist?											
E	gar nichts											

4 Erscheinungsbild des Verhandlungspartners			
1	Wie sollte sich der Kunde Ihrer Meinung nach kleiden? Welcher Stil ist angemessen?		
			
	A	B	C
			
	D		
2	Welchen Kleidungsstil wählen Sie, wenn Sie Kontakt mit Kunden haben?		
	A	B	C
E	mal so mal so		
F	kommt darauf an, wie die Firma des Kunden ist		
3	Was ist Ihnen an Ihrem persönlichen Erscheinungsbild, wenn Sie Kundenkontakt haben, am wichtigsten?		
	Reihen Sie nach Priorität!		
A	Markenkleidung		
B	Verwendung von High-Tech (Laptop, i-phone...)		
C	Ausstrahlung		
D	angenehmer Geruch (guter Atem/Kleidung und Person riechen neutral...)		
E	gepflegtes Äußeres (saubere Kleidung, keine Schweißränder an Hemd/Bluse etc., keine fetten Haare...)		
F	ist mir alles egal, weil kein Einfluss auf Geschäftsabschluss		
4	Glauben Sie, ein Kunde könnte den Kontakt zu einem Anbieter aufgrund von mangelhaftem Erscheinungsbild abbrechen?		
	a) auf jeden Fall b) eher ja c) eher nein d) auf keinen Fall		

5 Qualitäten des Verhandlungspartners (bezogen auf alle Kundenkontakte, auch potentielle Kunden)							
1	Was zeichnet einen kompetenten Kunden aus?	Bitte geben Sie an, inwiefern die einzelnen Punkte relevant sind, und wieviele Kunden sich in etwa gemäß Punkt A - G verhalten.					
		sehr relevant	relevant	weniger relevant	Wie viele Kunden verhalten sich so?		
A	Eingehen auf die Bedürfnisse meines Unternehmens						viele/1
B	Handschlagqualität und offene Erläuterung möglicher Probleme						eher viele/2
C	Engagement, seinem und meinem Unternehmen einen guten Dienst zu erweisen						eher wenige/3
D	Wissen um Herstellungsprozesse/Organisation etc. meines Unternehmens						wenige/4
E	technisches know how						
F	wenn er mir von Position/Ausbildung/Lebensstil etc. ebenbürtig ist						
G	anderes: nämlich						
2	Wann sind Sie von einem Kunden richtig genervt?		nervt mich sehr	weniger störend	Wie viele Kunden verhalten sich so?		
A	erzählt mir das Blaue vom Himmel						viele/1
B	keine Branchenerfahrung						eher viele/2
C	stellt sich selbst dar, und nicht sein Unternehmen						eher wenige/3
D	will mir nur rasch etwas abkaufen, und für mögliche Probleme ist er nicht mehr Ansprechpartner						wenige/4
E	geht auf meine preislichen Vorstellungen nicht ein						
F	findet kein Ende beim Reden						
G	wenn es knallhart nur um das Geschäft geht (absolut null small talk)						
H	Ausspielen von Macht, herablassende Behandlung						
I	stellt mich unter Zeitdruck						
J	ausweichendes Verhalten, "diese Entscheidung kann ich nicht ohne meinen Chef treffen..."						
K	wenig Ernsthaftigkeit um mit mir ins Geschäft kommen zu wollen						
L	anderes: nämlich						
3	Mit welchen Tricks haben Kunden schon versucht, Sie aus der Ruhe zu bringen?						
	ja/j nein/n						
A	beherrschte Rhetorik						
B	Bagatellisierung von Einwänden						
C	Charme/Humor						
D	Mitleidsmasche						
E	Ausweichmanöver während der Verhandlungsführung						
F	Unterbrechungen (z.B. Sekretärin wurde angewiesen zu stören etc.)						
G	unangekündigtes Auftreten im Team						
H	unangemessen hohe Geschenke/persönliche Aufmerksamkeiten						
I	Zuweisung eines minderwertigeren Sitzplatzes						
J	ungünstige Sichtverhältnisse, Sonneneinstrahlung etc.						
K	Manipulation von Datenmaterial/Grafiken/Kennzahlen...						
L	Bluff mit letztem Angebot						
M	Angriff gegen meine Person						
N	anderes: nämlich						
3.1.	Welche Tricks empfinden Sie persönlich als besonders störend?						
3.2.	Welche "Tricks" führen dazu, dass Sie den Kunden als wenig vertrauenswürdig einstufen?						

4 Durch welches Verhalten des Geschäftspartners bzw. sonstiges fühlen Sie sich besonders motiviert überdurchschnittliches Engagement zu zeigen und wie oft kommt es vor, dass die genannten Punkte auftreten?				motiviert sehr	motiviert	kein Einfluss	Wie oft gibt es diese Konstellationen?
A	sympathischer Geschäftspartner/auf meiner Wellenlänge						1 sehr oft
B	an partnerschaftlicher Lösung orientiert						2 oft
C	Ernsthaftigkeit mit mir ins Geschäft kommen zu wollen						3 manchmal
D	Druck von meinem Chef/Druck von Produktion						4 selten
E	Wertschätzung gegenüber meinem Unternehmen und meiner Person						5 sehr selten
F	Entgegenkommen/Flexibilität bei dem einen oder anderen Problem (Termine, ...)						6 nie
G	preislich interessant						
H	anderes: nämlich						
5 Wie oft gewinnen Sie von Kunden folgenden Eindruck?				selten 1	manchmal 2	oft 3	
A	nur auf Preis fixiert						
B	haben partnerschaftlichen Vorteil im Auge						
C	Berücksichtigung des gesamten life cycle von Verpackung-Warenanlieferung bis hin zu Entsorgung (Lebensdauer/Wirtschaftlichkeit/Arbeitskräfteeinsatz...)						
D	qualitätsorientiert/Berücksichtigung von Qualitätsthemen						
E	an Fachwissen besonders interessiert						
6 Gesprächsvorbereitung							
1 Gesprächsvorbereitung							
Wie bereiten Sie sich auf das Gespräch vor?							
nie/1, manchmal/2, oft/3, immer/4							
A	checkliste/Formular						
B	Erstellung einer Liste mit abzuarbeitenden Aktivitäten (to do list)						
C	Marktbeobachtung						
D	Recherche Historie der Geschäftsbeziehung						
E	Anfertigung einer Präsentation						
F	Vorbereitung nicht erforderlich (z.B. Erstinformationsgespräch etc.)						
G	bereite mich nicht eigens vor						
2 Wie entscheidend ist die Vorbereitung für eine erfolgreiche Verhandlungsführung?							
sehr entscheidend 1/entscheidend 2/ wenig entscheidend 3/gar nicht entscheidend 4							
3 Bei der Gesamtbetrachtung aller Kunden kommt es in der folgenden Anzahl an Fällen vor, dass diese nicht ausreichend vorbereitet sind.							
A	von 100 sind 100 nicht ausreichend vorbereitet						
B	von 100 sind 80 nicht ausreichend vorbereitet						
C	von 100 sind 40 nicht ausreichend vorbereitet						
D	von 100 sind 20 nicht ausreichend vorbereitet						
E	von 100 sind 2 nicht ausreichend vorbereitet						

7	Gesprächsführung									
	Wie ist Ihre Meinung zu den Herstellungskosten?									
1	Ein Verkäufer sollte über die Herstellungskosten (Kalkulationswerte Endprodukt) in seinem Unternehmen und in weiterer Folge die Einkaufspreise Bescheid wissen.									
	1) auf jeden Fall 2) eher ja 3) eher nein 4) auf keinen Fall									
2	Tendenziell weiß ich über die Herstellungskosten (Kalkulationswerte Endprodukt) in meinem Unternehmen und in weiterer Folge die Einkaufspreise Bescheid.									
	ja/j nein/n									
2.2	Welchen Einfluß hat dieses Wissen bzw. Nichtwissen über die Herstellungskosten auf Ihre Arbeit?									
	a) erleichtert meine Arbeit sehr b) erleichtert meine Arbeit eher c) erschwert meine Arbeit eher d) erschwert meine Arbeit sehr									
4	Wie oft werden mit Kunden Vereinbarungen bezüglich der folgenden Themen getroffen?									
A	Pönale nie 1, manchmal 2, oft 3, immer 4									
B	ppm									
C	cp bzw. cpk									
D	Abwicklung von Gewährleistungsfällen									
8	Verhandlungstechnik (bezogen auf alle Kundenkontakte inklusive potentieller Kunden)									
1	Die Kunden hören zu, und stellen klärende Fragen.									
	oft 1, manchmal 2, selten 3, nie 4, darauf habe ich bisher noch nicht so recht geachtet 5									
2	Die Kunden sind kompromissbereit und bieten konstruktive Alternativen.									
	oft 1, manchmal 2, selten 3, nie 4, darauf habe ich bisher noch nicht so recht geachtet 5									
3	Es kommt vor, dass ein Kunde meine Einwände, Prioritäten und Signale nicht wahrnimmt.									
	oft 1, manchmal 2, selten 3, nie 4, darauf habe ich bisher noch nicht so recht geachtet 5									
4	Es kommt vor, dass Kunden immer wieder die gleichen Argumente bringen, obwohl diese gar nicht relevant sind.									
	oft 1, manchmal 2, selten 3, nie 4, darauf habe ich bisher noch nicht so recht geachtet 5									
5	Kunden machen sich zu wenig Gedanken darüber, welchen Zusatznutzen mein Unternehmen ihnen noch bieten könnte.									
	oft 1, manchmal 2, selten 3, nie 4, darauf habe ich bisher noch nicht so recht geachtet 5									
6	Es kommt vor, dass Kunden so sehr drängen, dass der Verkauf weitere Zugeständnisse machen muss, ohne dass vom Unternehmen des Kunden dafür eine Gegenleistung eingefordert werden kann.									
	oft 1, manchmal 2, selten 3, nie 4, darauf habe ich bisher noch nicht so recht geachtet 5									
7	Der Preis ist relevant, aber wenn ein Verkäufer geschickte Argumente zur Mehrwertschaffung parat hat, kann dieser mit den Kunden weiters diskutiert werden.									
	1) auf jeden Fall 2) eher ja 3) eher nein 4) auf keinen Fall									
8	Bei mir persönlich gibt es keine Kompromisse, meine Bedingungen zählen ohne wenn und aber.									
	1) auf jeden Fall 2) eher ja 3) eher nein 4) auf keinen Fall									
9	Gibt es eine "gemeinsame Argumentationslinie" unter allen Verkäufern bei Ihnen im Unternehmen?									
	ja/j nein/n									

9 Auftragsvergabe									
1	Wenn Sie an die letzten 3 größeren Aufträge denken, welche Kriterien waren ausschlaggebend, dass Ihr Unternehmen den Auftrag erhalten hat?								
				Auftrag 1	Auftrag 2	Auftrag 3			
A	Geschäftsleitung des Kunden hat entschieden								
B	single source								
C	Preis								
D	Qualität								
E	technisches know how								
F	Lieferfähigkeit								
G	Lieferantenbewertung								
H	Serviceleistungen								
I	gute Erfahrungen mit unserem Unternehmen								
J	Kriterien nicht nachvollziehbar								
K	anderes: nämlich								
2	Wer entscheidet tendenziell beim Kunden, dass Ihrem Unternehmen ein Auftrag zugesprochen wird?								
	oft 1, manchmal 2, selten 3, nie 4								
	Einkauf alleine								
	Team (Technik/Qualität/Einkauf etc.)								
	Geschäftsleitung								
	derjenige, der von der Anschaffung am meisten betroffen ist (z.B. -Produktion/Technik etc.)								
10 persönliche Kontakte/Beziehungen									
1	Bringen persönliche Geschäftsbeziehungen Mehrwert?								
	ja/j nein/n								
2	Wenn ja, rein gefühlsmäßig wie hoch würden Sie sagen liegt der Mehrwert?								
	bei 25%	bei 50%	bei 75%	bei 100%					
3	Wie oft ergeben sich folgende Konstellationen aus einer persönlichen Geschäftsbeziehung?								
	nie 1, selten 2, manchmal 3, oft 4, sehr oft 5, immer 6								
A	Geschäftspartner hört mir besser zu und redet offener								
B	Bekanntheitsebene besser ausgeprägt (z.B. Termin bei Sekretär wird einfacher...)								
C	Vertrauen in meine Aussage erhöht								
D	eventuelle Bedarfsdeckung im weiteren Bekanntenkreis ("Ich kann das nicht brauchen, aber vielleicht XY...)								
E	raschere Bearbeitungszeit meiner Anliegen								
F	bei Reklamationen, sonstigen Problemen etc. lassen sich Lösungen besser durchsetzen								
G	erhalte und gebe nützliche Infos, nebenbei und ohne Zwang								
H	anderes:								
4	Können persönliche Geschäftsbeziehungen auch Nachteile bringen?								
	ja/j nein/n								
5	Wenn ja, welche?								
6	Bieten Videokonferenzen den gleichen Nutzen wie persönliche Treffen?								
	ja/j nein/n								
6.1	warum?								

11	Gegenüberstellung von Einkauf und Vertrieb unternehmensintern									
1	Erfolgt tendenziell fachlicher Austausch zwischen Ein- und Verkauf?									
	ja/j	nein/n								
2	Wissen Sie generell darüber Bescheid, wie die Einkäufer bei Ihnen im Haus am Markt agieren? (z.B. welche Argumente werden verwendet/Anforderungen des Lieferanten/Abwicklungsschwierigkeiten...)									
	ja/j	nein/n								
3	Wie kommen Sie zu aktuellen Informationen über den Beschaffungsmarkt? (Trends/Produktentwicklungen...)									
4	Sie haben mit Kunden zu tun, und wissen wie Sie mit diesen professionell umgehen, die Einkäufer haben mit Lieferanten zu tun, und wissen wie Sie mit diesen professionell umgehen...									
	Warum gibt es hierzu in punkto Verhandlungstechnik, Psychologie, Einkaufs- Verkaufspraktiken etc. keine gemeinsamen Seminare bzw. informellen Austausch?									
A	das stand noch nie zur Diskussion									
B	weil der Einkauf einkauft und der Verkauf verkauft; das ist etwas anderes									
C	Einkauf und Verkauf besprechen regelmäßig gemeinsam wie mit "schwierigen" Kunden bzw. Lieferanten am besten umgegangen werden kann, und geben sich gegenseitig Tipps									
5	Wer kann mehr zum Erfolg eines Unternehmens beitragen, der Einkauf oder der Verkauf?									
	1 Einkauf, 2 Verkauf									
	warum?									
6	In welchen Bereichen wurde in Ihre Weiterbildung investiert? ja/j nein/n									
A	Sprachkurse									
B	Vertragsrecht (Vertragsklauseln/Gewährleistungsverträge etc.)									
C	Kommunikation (Techniken des aktiven Zuhörens/4 Seiten einer Nachricht etc.)									
D	Logistik (Bestandswesen/Kanban etc.)									
E	Rhetorik (Einsatz von Mimik, Körpersprache, rhetorische Ausdrucksweise...)									
F	Verhandlungstechnik (Argumentationsweise, Behandlung von Einwänden ...)									
G	Aussenhandelstechnik (Dokumente/Vorschriften etc. im Aussenhandel)									
H	Psychologie (Persönlichkeitstypologien etc.)									
I	Konfliktmanagement									
J	Projektmanagement									
K	Team/Gruppendynamik									
L	Produktschulung									
7	In welchen Bereichen würden Sie sich noch gerne Weiterbildung wünschen?									
8	Könnten Sie sich vorstellen vom Verkauf in den Einkauf zu wechseln?									
	warum ja/ warum nein?									
VIELEN DANK FÜR DIE BEANTWORTUNG DER FRAGEN!										
9	Möchten Sie gerne Ergebnisse der Befragung?									
	ja/j	nein/n								

LEBENS LAUF

Persönliche Daten

Name: Monika Schrampf
Wohnort: A-2560 Berndorf
Telefon: +43 650/301 9403
E-mail: monika_schrampf@yahoo.de
Geburtsdatum: 22.02.1979
Geburtsort: Mödling
Staatsbürgerschaft: Österreich
Familienstand: ledig, keine Kinder



Ausbildung

seit 2004 Studium an der TU-Wien im Bereich Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau
Ziel: Aneignung von technischem Grundlagenwissen, Wissen in punkto Qualitätswesen,
Dissertation der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

1998-2002 Wirtschaftsstudium an der Fachhochschule Wr. Neustadt

Vertiefung in den Bereichen:

Unternehmensrechnung/Revision, Marktkommunikation/Vertrieb

1993-1998 Höhere Lehranstalt für Mode u. Bekleidungstechnik, Wr. Neustadt

1989-1993 Bundesgymnasium, Wr. Neustadt

1985-1989 Volksschule, Theresienfeld

Berufserfahrung

seit März 2004

Tätigkeit im Qualitätswesen in der Automobilzulieferindustrie

(Betreuung internationaler Kunden in Qualitätsangelegenheiten, Reklamationsabwicklung, Prüfung von Gewährleistungsvereinbarungen, Verhandlung von Qualitätskosten mit Kunden, Fehleranalysen, Moderation und Durchführung diverser Projekte, Durchführung von Auditierungen bei internationalen Zulieferanten)

2002-2004 (September bis Februar)

Beschäftigung im internationalen Einkauf eines Großhandelsunternehmens

(Sortimentsbestimmung, Controlling im Einkauf, Verhandlungen mit Lieferanten, Bestandswesen...)

2002-2001 (August bis März)

Mitarbeit bei diversen Projekten bei Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsmessungen

2000-2001 (August-Februar)

6-monatiges Berufspraktikum im Bereich Marketing/Vertrieb/Rechnungswesen

Mitarbeit im internationalen Vertrieb, Planung, Konzeption und Durchführung einer umfassenden Kundenzufriedenheitsanalyse bei einem Hersteller von Legierungen

zusätzliche Tätigkeiten während Studium/Schule

2001 März-Juli Beschäftigung bei einem Hersteller von Legierungen in den Bereichen internationaler Vertrieb und Rechnungswesen (Konzernrechnungslegung);

November, Dezember 1999 Bürotätigkeit Paketlogistik

April 1998, Oktober 1997 Postdienst am Postamt

jeweils 1 Sommermonat

1999, 1998 Bürotätigkeit Paketlogistik

1997 Pflegepraktikum Krankenhaus, Postdienst Postamt

1996 Bürotätigkeit Möbel- und Einrichtungshaus

1995 Gastgewerbe Küche, Service, Fremdenpension

1994 Verkauf, Schneiderei, Einzelhandel

Publikation

Diplomarbeit:

Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsmessungen im Finanzdienstleistungssektor, 2008

Besondere Kenntnisse und Fähigkeiten

verhandlungsfähiges Englisch

Französisch

MS-Office/SAP

REFA-Grundschein

Persönliche Stärken

Sicherheit im Umgang mit internationalen Geschäftspartnern

Kreativität zur Lösung komplexer Aufgabenstellungen

Fähigkeit zur Analyse von Prozessen

Organisation/effiziente Arbeitsweise