

Michaela Skobranek

**Die Qualität von  
Angebotssituationen  
beim Vertrieb  
von Management-  
beratungsleistungen**

Eine empirische Studie

Mit einem Geleitwort von Univ.-Prof. Dr. Ingo Balderjahn



**RESEARCH**

---

# Inhaltsverzeichnis

---

Abbildungsverzeichnis .....	XIX
Tabellenverzeichnis .....	XXIII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXVII
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Begründung der Themenwahl .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Zielsetzungen, Forschungsfragen und Aufbau dieser Arbeit .....</b>	<b>4</b>
<b>2 DAS MARKETING FÜR BERATUNGSLEISTUNGEN .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Beratungsleistungen und Besonderheiten des Beratungsmarktes .....</b>	<b>9</b>
2.1.1 <i>Begriffe der Dienstleistung, der höherwertigen Dienstleistung und             der Beratungsleistung .....</i>	<i>9</i>
2.1.2 <i>Der Markt für Beratungsleistungen .....</i>	<i>16</i>
2.1.2.1 <i>Anbieter von Beratungsleistungen .....</i>	<i>18</i>
2.1.2.2 <i>Nachfrager von Beratungsleistungen .....</i>	<i>21</i>
<b>2.2 Überblick über den Marketing-Mix von Beratungsunternehmen .....</b>	<b>26</b>
2.2.1 <i>Leistungspolitik .....</i>	<i>28</i>
2.2.2 <i>Prozessmanagement .....</i>	<i>31</i>
2.2.2.1 <i>Der Beratungsprozess .....</i>	<i>32</i>
2.2.2.2 <i>Gestaltung und Management des Beratungsprozesses .....</i>	<i>35</i>
2.2.3 <i>Personalpolitik .....</i>	<i>38</i>
2.2.4 <i>Ausstattungs- und Distributionspolitik .....</i>	<i>42</i>
2.2.5 <i>Preispolitik .....</i>	<i>45</i>
2.2.6 <i>Kommunikationspolitik .....</i>	<i>49</i>

<b>2.3 Angebotssituationen aus der Perspektive des Marketing: das Angebot als Dienstleistung und als Marketing-Instrument.....</b>	<b>53</b>
2.3.1 Begriffe der Angebotssituation, der Angebotserstellung und –bewertung.....	53
2.3.2 Die „Serviceleistung Angebotssituation“ .....	56
2.3.2.1 Leistungspolitik im Rahmen von Angebotssituationen.....	56
2.3.2.1.1 Angebotsformen .....	57
2.3.2.1.2 Aufbau und Struktur von Angeboten .....	59
2.3.2.2 Prozessmanagement im Rahmen von Angebotssituationen .....	64
2.3.2.2.1 Darstellung des Angebotsprozesses aus der Sicht des Beratungsunternehmens .....	65
2.3.2.2.2 Besonderheiten im Angebotsprozess für höherwertige Dienstleistungen.....	72
2.3.2.3 Personalpolitik im Rahmen von Angebotssituationen.....	74
2.3.2.4 Ausstattungs- und Distributionspolitik im Rahmen von Angebotssituationen .....	79
2.3.2.5 Preispolitik im Rahmen von Angebotssituationen.....	81
2.3.2.6 Kommunikationspolitik in Angebotssituationen.....	83
2.3.3 Die Angebotssituation als Element des Kommunikations-Mix des Anbieters .....	86
2.3.4 Schwierigkeiten der Angebotserstellung in der Praxis .....	89
<b>2.4 Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit .....</b>	<b>91</b>
2.4.1 Qualitätsbegriffe.....	92
2.4.1.1 Begriffe der Qualität und der Dienstleistungsqualität.....	92
2.4.1.2 Qualität einer Angebotssituation.....	95
2.4.2 Begriff der Zufriedenheit .....	96
2.4.3 Angebotsqualität und Zufriedenheit mit Angebotssituationen .....	99

<b>3 DIE BESCHAFFUNGSSITUATION AUS DER PERSPEKTIVE DER KLIENTEN .....</b>	<b>103</b>
<b>3.1 Prozessbezogene Betrachtung: Ablauf des Beschaffungs- und Auswahlprozesses aus Klientensicht.....</b>	<b>104</b>
<b>3.2 Strukturbezogene Betrachtung: Zusammensetzung des Buying Centers .....</b>	<b>118</b>
3.2.1 Integrationsstruktur: Kriterien zur Beschreibung von Buying Centern.....	118
3.2.1.1 Deskriptive Kriterien zur Beschreibung von Buying Centern .....	119
3.2.1.2 Einflussfaktoren auf die Integrationsstruktur.....	123
3.2.1.3 Aktuelle Entwicklungen in der Erforschung der Buying Center Strukturen .....	125
3.2.2 Interaktionsstruktur: Rollen, Einflusststrukturen, Interaktionsgrad und Aufgabenteilung im Buying Center .....	128
3.2.2.1 Rollen im Buying Center .....	130
3.2.2.2 Das Promotoren-/Opponenten-Modell.....	134
3.2.2.3 Die projektbezogene Stakeholder-Analyse.....	136
<b>3.3 Entscheidungskriterienbezogene Betrachtung: Erwartungen des Klienten .....</b>	<b>138</b>
3.3.1 Erwartungen hinsichtlich des Anbieter-Unternehmens .....	139
3.3.2 Erwartungen hinsichtlich der Gestaltung der Angebots- bzw. Beschaffungssituation .....	143
3.3.3 Erwartungen hinsichtlich des schriftlichen Angebotes .....	145
3.3.4 Systematisierung der Bewertungskriterien .....	147
3.3.4.1 Systematisierung nach Potential-, Prozess- und Ergebnisqualitäten.....	148
3.3.4.2 Systematisierung nach dem KANO-Modell.....	149
3.3.4.3 Systematisierung nach Such-, Erfahrungs- und Vertrauensqualitäten .....	150
3.3.4.4 Systematisierung nach den Qualitätsdimensionen des SERVQUAL-Ansatzes .....	151
3.3.4.5 Systematisierung nach den Graden der Objektivität und Informationszugänglichkeit .....	154

3.4	<b>Aufwandsbezogene Betrachtung: Kosten der Beschaffung von Beratungsleistungen und mögliche Ansätze zur Kostensenkung .....</b>	<b>157</b>
<b>4</b>	<b>THEORIE UND MESSVERFAHREN ZUR DIENSTLEISTUNGS-QUALITÄT .....</b>	<b>163</b>
4.1	<b>Aufbau von Studien zur Messung der Dienstleistungsqualität .....</b>	<b>163</b>
4.1.1	Der Prozess der Skalenentwicklung .....	163
4.1.2	Im Bereich der Dienstleistungsqualität eingesetzte Ansätze der Skalenentwicklung .....	171
4.1.3	Vorgehen bei der Modellentwicklung im Rahmen der vorliegenden Studie .....	175
4.2	<b>Qualitative Verfahren im Bereich der Analyse der Dienstleistungsqualität zur Item-Generierung .....</b>	<b>177</b>
4.2.1	Identifikation von Messverfahren und Grobauswahl anhand von Ausschlusskriterien.....	177
4.2.1.1	Übersicht über die Messverfahren.....	177
4.2.1.2	Engere Auswahl an qualitativen Verfahren.....	180
4.2.2	Nähere Betrachtung der Verfahren der engeren Auswahl .....	182
4.2.3	Auswahlentscheidung .....	194
4.3	<b>Quantitative Verfahren zur Analyse der Dienstleistungsqualität .....</b>	<b>197</b>
4.3.1	Explorative Faktorenanalyse .....	197
4.3.1.1	Auswahl und Betrachtung der eingehenden Variablen .....	199
4.3.1.2	Extraktion der Faktoren .....	203
4.3.1.3	Bestimmung der Anzahl an Faktoren .....	208
4.3.1.4	Interpretation und Rotation der Faktorenlösung .....	212
4.3.1.5	Betrachtung häufiger EFA-Anwendungspraktiken, Handlungsempfehlungen und kritische Würdigung des Verfahrens .....	215

4.3.2	Strukturgleichungsmodelle und konfirmatorische Faktorenanalyse...	217
4.3.2.1	Hypothesenformulierung, Modellspezifikation und -identifikation .....	224
4.3.2.1.1	Formative versus reflektive Modellspezifikation .....	225
4.3.2.1.2	Spezifikation von Modellen höherer Ordnung.....	231
4.3.2.1.3	Modellidentifikation.....	233
4.3.2.2	Schätzung der Modellparameter und Beurteilung der Modellgüte.....	237
4.3.2.2.1	Schätzung der im Modell enthaltenen Parameter.....	237
4.3.2.2.2	Beurteilung der Modellgüte .....	240
4.3.2.3	Aspekte der Validität und Reliabilität .....	249
4.3.2.4	Annahme bzw. Ablehnung des Modells sowie Fragen der Modellmodifikation.....	251
4.3.2.5	Betrachtung häufiger SEM-Anwendungspraktiken, Handlungsempfehlungen und kritische Würdigung des Verfahrens .....	256

**5 EMPIRISCHE STUDIE ZUR ERMITTLUNG DER WAHRGENOMMENEN  
QUALITÄT VON ANGEBOTSSITUATIONEN ..... 261**

5.1	Vorstudie zur Item-Generierung .....	261
5.1.1	Beschreibung der Stichprobe der Vorstudie .....	261
5.1.2	Fragebogenaufbau und –gestaltung .....	263
5.1.3	Ergebnisse der Vorstudie .....	265
5.1.3.1	Deskriptive Untersuchungsergebnisse .....	266
5.1.3.1.1	Analyse des Buying Centers .....	266
5.1.3.1.2	Nutzung der schriftlichen Angebote.....	268
5.1.3.2	Ergebnisse der qualitativen Erhebung.....	272

<b>5.2 Hauptstudie .....</b>	<b>277</b>
5.2.1 Stichprobe sowie deskriptive Auswertungen .....	277
5.2.1.1 Charakterisierung des Buying Centers beim Bezug von Managementberatungs-Leistungen .....	281
5.2.1.2 Stellenwert, Nutzung und Wirkung der schriftlichen Angebote aus Klientensicht .....	284
5.2.1.2.1 Der Kreis der engeren Auswahl an Beratungsunter- nehmen zur Anforderung schriftlicher Angebote .....	285
5.2.1.2.2 Nutzung der schriftlichen Angebote .....	287
5.2.1.2.3 Zufriedenheit mit den schriftlichen Angeboten und deren Stellenwert .....	289
5.2.1.2.4 Wirkung und Bewertung der schriftlichen Angebote .....	290
5.2.1.3 Zusammenfassung der wichtigsten deskriptiven Ergebnisse .....	300
5.2.2 Explorative Faktorenanalyse .....	302
5.2.2.1 Betrachtung der Datengrundlage .....	303
5.2.2.2 Durchführung der explorativen Faktorenanalyse .....	307
5.2.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse .....	320
5.2.3 Konfirmatorische Faktorenanalyse .....	323
5.2.3.1 Ausgangsmodell (Modell 1) .....	323
5.2.3.1.1 Hypothesenformulierung .....	323
5.2.3.1.2 Modellidentifikation und Parameterschätzung .....	327
5.2.3.1.3 Ergebnisse der Modellbeurteilung .....	332
5.2.3.1.3.1 Güte der Modell-Gesamtstruktur .....	332
5.2.3.1.3.2 Güte der Modell-Teilstrukturen .....	334
5.2.3.1.3.3 Beurteilung von Reliabilität und Validität .....	335
5.2.3.2 Erstes Alternativmodell (Modell 2) .....	339
5.2.3.2.1 Beschreibung des Modells .....	339
5.2.3.2.2 Ergebnisse der Modellbeurteilung .....	343
5.2.3.2.2.1 Güte der Modell-Gesamtstruktur .....	343
5.2.3.2.2.2 Güte der Modell-Teilstrukturen .....	344
5.2.3.2.2.3 Beurteilung von Reliabilität und Validität .....	345

5.2.3.3	Zweites Alternativmodell (Modell 3).....	347
5.2.3.3.1	Beschreibung des Modells .....	348
5.2.3.3.2	Ergebnisse der Modellbeurteilung .....	352
5.2.3.3.2.1	Güte der Modell-Gesamtstruktur .....	352
5.2.3.3.2.2	Güte der Modell-Teilstrukturen .....	353
5.2.3.3.2.3	Beurteilung von Reliabilität und Validität.....	354
5.2.3.4	Zusammenfassung der Ergebnisse und Vergleich der Modelle..	356
<b>6</b>	<b>FAZIT .....</b>	<b>361</b>
6.1	Angebotssituationen aus der Perspektive der Beratungsunternehmen und ihrer Klienten.....	361
6.2	Kritische Würdigung der eingesetzten Analyseverfahren.....	365
6.3	Zusammenfassung der wichtigsten Analyseergebnisse und Implikationen für das Management von Angebotssituationen.....	370
6.4	Limitationen der durchgeführten Studie und Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten .....	378
<b>ANHÄNGE</b>	<b>.....</b>	<b>381</b>
Anhang A:	Fragebogen gemäß der Critical Incident Technique (Vorstudie) .....	382
Anhang B:	Fragebogen gemäß der Sequentiellen Ereignismethode (Vorstudie) .....	389
Anhang C:	Fragebogen zur Analyse von Angeboten für Beratungsleistungen (Hauptstudie) .....	398
Anhang D:	Überblick über verschiedene Validitäts- und Reliabilitätskriterien ..	405
Anhang E:	Betrachtung häufiger Anwendungspraktiken der explorativen Faktorenanalyse .....	408
Anhang F:	Betrachtung häufiger Anwendungspraktiken von Strukturgleichungsmodellen.....	411
Anhang G:	Korrelationsmatrix .....	414
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>.....</b>	<b>419</b>